

VIABILIDADE DA SERVIDEZ EM COMÉRCIO POPULAR: O CASO POP CENTRO TOPBOX

Clovis Armando Alvarenga Netto (EPUSP)
clovisnt@usp.br



O tema da servitização tem ganho destaque na literatura em anos recentes, baseado no fato de que o valor agregado em serviços tem se mostrado substancialmente maior do que na manufatura. A lógica tradicional de produzir, vender e entregar o produto tem sido substituída pelo oferecimento do pacote de produto mais serviço (chamado PSS - Sistema produto-serviço) e é crescente o número de casos de empresas adotando essa nova lógica, em diversos mercados. No mercado imobiliário para fins comerciais, o modelo frequentemente utilizado consiste na construção do imóvel e sua venda direta a clientes e usuários, enquanto que a nova proposta consiste em preparar o ambiente do imóvel com a devida infraestrutura e segurança, e alugá-lo aos clientes, estes sim comerciantes, os quais têm por objetivo o comércio de mercadorias para o consumidor final. As justificativas para esse modelo de negócio se dão pelos aspectos econômicos, de mercado e de sustentabilidade. Como não há relatos na literatura sobre casos semelhantes de servitização no mercado imobiliário, trata-se de expansão das fronteiras da inovação em gestão. No entanto, benefícios financeiros são críticos para a adoção do PSS. Uma das implicações imediatas no mercado imobiliário, sob a lógica da servitização, reside na estruturação de um novo modelo de negócio para a empresa, o qual se inicia com um plano de negócio e a sua viabilidade econômica, para posteriormente verificar a viabilidade ambiental e social. Para se abrir esse novo negócio, é imprescindível que o empreendedor conheça o mercado no qual está se envolvendo, suas particularidades, pontos fortes e pontos fracos. O presente estudo tem por objetivo identificar fatores críticos do PSS imobiliário, para verificar a viabilidade econômica do empreendimento, tomando por base a reformulação de um modelo de negócios, mudando a lógica de construção e venda de terreno e imóveis, para o negócio de serviços, disponibilizando boxes para locação, destinado a varejistas do comércio popular, no centro da cidade mais populosa da América Latina. Foi realizada a estruturação da operação com os diversos serviços agregados e uma análise da viabilidade econômico financeira do empreendimento, definição da estratégia de marketing e a agregação de serviços de infraestrutura no local. São utilizadas ferramentas como: análise SWOT, Business Model Canvas, mix de Marketing. Foram testados um cenário otimista e um menos favorável. O resultado final foi parcialmente vantajoso. Para cenário otimista, o projeto se mostrou viável, com um investimento de R\$236 000,00 e um retorno em 3 anos e 11 meses. Para um cenário menos

Palavras-chave: PSS em empreendimento imobiliário, servitização em comércio popular, viabilidade modelo de negócio em serviços, empreendedorismo



XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção
Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

1. Introdução

O tema da servitização tem ganho destaque na literatura em anos recentes, baseado no fato de que o valor agregado em serviços tem se mostrado substancialmente maior do que na manufatura (BOWEN, J.; FORD, R. C., 2002; VANDERMERWE, S.; RADA, J. , 1988). A lógica tradicional de produzir, vender e entregar o produto tem sido substituída pelo oferecimento do pacote de produto mais serviço (chamado PSS – Sistema produto-serviço), com mais oportunidades de negócio envolvendo o fornecedor e o cliente (BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A.; PEREIRA, G. M., 2010), sendo crescente o número de casos de empresas adotando essa nova lógica, em diversos mercados (VANDERMERWE, S.; RADA, J. , 1988). Essa tendência de PSS tem o potencial de simultaneamente aumentar a competitividade e minimizar os impactos ambientais (TUKKER, A., 2004; MONT, O. K., 2002). No mercado imobiliário para fins comerciais, o modelo frequentemente utilizado consiste em preparar o ambiente do imóvel (pela construtora) e sua venda direta a clientes (usuários ou não) (pela incorporadora), enquanto que a nova proposta consiste em preparar o ambiente do imóvel com a devida infraestrutura e segurança, e alugá-lo aos clientes, estes sim comerciantes, os quais têm por objetivo o comércio de mercadorias para o consumidor final. As justificativas para esse modelo de negócio se dão pelos aspectos econômicos, de mercado e de sustentabilidade (BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A.; PEREIRA, G. M., 2010). Como não há relatos na literatura sobre casos semelhantes de servitização no mercado imobiliário, o presente estudo trata-se de expansão das fronteiras da inovação em gestão. No entanto, benefícios financeiros são críticos para a adoção do PSS (ARMSTRONG, C. M.; et. AL., 2014). Uma das implicações imediatas para negócios imobiliários, sob a lógica da servitização, reside na estruturação de um novo modelo de negócio para a empresa (ARMSTRONG, C. M., 2014), o qual se inicia com um plano de negócio e a sua viabilidade econômica, para posteriormente verificar a viabilidade ambiental e social, seguindo os princípios do tripé da sustentabilidade: econômico, ambiental, social (ELKINGTON, J., 2012). Para se abrir um novo negócio, é imprescindível que o empreendedor conheça o mercado no qual está se envolvendo, suas particularidades, pontos fortes e pontos fracos (DORNELAS, J. C. A., 2011).

O empreendimento chamado de POP CENTRO TOPBOX, centro financeiro da América Latina (SAMPAIO, L., 2014), está em constante crescimento econômico e populacional. Um POP CENTRO é um centro popular de compras, que dá oportunidade aos varejistas de terem a sua própria loja. O centro da cidade de São Paulo é conhecido por ser um local de grande concentração de comércio popular, varejo e atacado. Neste contexto foi vista a oportunidade

de começar um empreendimento com o objetivo de trazer mais segurança para os varejistas do comércio popular e seus clientes, além da atualização tecnológica e manutenção do empreendimento, e diminuição da degradação do imóvel. O local definido para a implantação do TOPBOX foi consequência de os sócios serem proprietários de parte ideal do armazém onde será implantado o empreendimento. Atualmente o imóvel encontra-se alugado com valor muito aquém das possibilidades do local, levando-se em conta as transformações recentes que estão ocorrendo na área, como a revitalização do centro da cidade.

1.1 Objetivo do trabalho

O objetivo do presente estudo é identificar fatores críticos do PSS imobiliário e aplicá-los em novo modelo de negócio (OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., 2011) para verificar a viabilidade econômica do empreendimento. Muda-se a lógica de construção e venda de terreno e imóveis, para o negócio de serviços, disponibilizando boxes para locação, destinado a varejistas do comércio popular, no centro da cidade mais populosa da América Latina. Foi desenvolvido um Plano de Negócios visando detalhar o planejamento e a estruturação do novo empreendimento, estruturada a operação com os diversos serviços agregados e uma análise da viabilidade econômico financeira do empreendimento, definição da estratégia de marketing e a agregação de serviços de infraestrutura no local. De acordo com DORNELAS, J. C. A., (2011), um Plano de Negócios é um documento utilizado por empreendedores que estão no início do planejamento de novos negócios, para auxiliar no planejamento estratégico da empresa. Um Plano de Negócios serve também para testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão. São utilizadas ferramentas como: *Business Model Canvas* (OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., 2011), análise SWOT e o mix de marketing (KOTLER, P.; KELLER, K. L., 2006). São testados dois cenários: um otimista e um pessimista, com as devidas parametrizações.

1.2 Apresentação do negócio

1.2.1 Apresentação da ideia e da oportunidade identificada. A proposta do negócio é oferecer um local para o varejista do comércio popular, segundo os critérios: a) fácil acesso para os seus clientes, b) segurança, c) que tenha um grande fluxo de pessoas na região. A Figura 1 mostra a exata localização do empreendimento (área 4) e seu entorno. Durante o ano circulam cerca de 400 mil pessoas por dia na região, sendo que no período de Natal esse número pode chegar a um milhão por dia (GSHOW, 2013).

A área 2 é o Mercado Municipal de São Paulo, famoso por ser um dos importantes pontos turísticos da capital paulistana. A área 3 é conhecida como Feirão da Cantareira, um grande shopping dividido em boxes que serão alugados para comerciantes. O empreendimento chamado de TOPBOX está representado na área 4 da Figura 1.

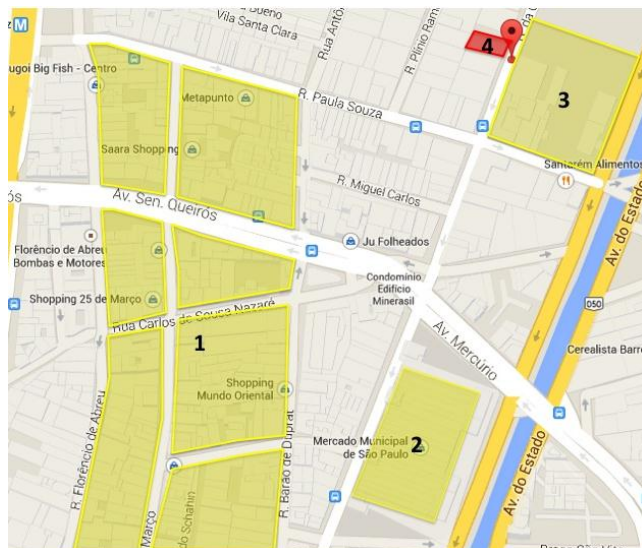


Figura 1 – Mapa de localização e entorno do Pop Centro TOPBOX

1.2.2 Público-alvo. Varejistas do comércio popular, oferecendo itens como: vestuário feminino, masculino e infantil; acessórios; produtos de beleza; artigos eletrônicos; entre outros.

1.2.3 Diferenciação e proposta de valor. A principal proposta de valor do TOPBOX é a segurança e vendas facilitadas pela locação dos boxes, além da inclusão social, em que o TOPBOX vai disponibilizar um carro escalador que possibilitará o acesso de pessoas com deficiência de locomoção ao primeiro pavimento.

2. Revisão bibliográfica

2.1 *Business Model Canvas*

O modelo de negócios é um descritivo da lógica de criação de uma organização, mostrando como ela agrega valor e entrega seus produtos e serviços. O modelo adotado é *Business Model Canvas* (OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., 2011).

2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise de oportunidades e ameaças é a análise do ambiente externo, onde se monitoram forças *macroambientais* como: econômicas, demográficas, tecnológicas, politico-legais e socioculturais e forças *microambientais* como: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Já a análise do ambiente interno, é a análise das forças e fraquezas, que é feita com base nos quatro pontos da empresa: Marketing, finanças, produção, organização (KOTLER, P.; KELLER, K. L., 2006).

2.3 Mix de Marketing

O mix de marketing, 4Ps (KOTLER, P.; KELLER, K. L., 2006), é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos, composto por: Produto, Preço, Praça e Promoção. As ferramentas do mix de marketing existem para fazer com que as empresas entrem no mercado competitivo, com um público alvo definido, para atender às necessidades do consumidor (TULESKI, Y. M., 2009).

2.4 Análise financeira

A análise financeira é usada para apoiar o processo de tomada de decisão e fazem-se as projeções de aplicação, capitação de recursos e de investimentos.

“A análise financeira organiza as informações contábeis e agrega outras informações relevantes para auxiliar seus usuários na avaliação, tomada de decisões e na orientação de suas ações, visando suprir cada usuário com o conjunto de informações que melhor atenda às suas necessidades.” (SILVA, J. P., 2001).

Para realizar a análise financeira do Plano de Negócios aqui desenvolvido, utilizou-se as ferramentas Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), e *Payback*.

O VPL é:

“uma poderosa arma para calcular preços de produtos e serviços, verificar a viabilidade econômica de projetos ou investimentos e analisar a rentabilidade dos preços praticados para produtos e serviços.” (MULLER, A. N.; ANTONIK, L. R., 2012).

Para fazer o cálculo do VPL é necessário descontar todos os valores, levando-os ao mesmo instante de tempo, utilizando-se de uma determinada taxa de atratividade. Quando a taxa de atratividade e a TIR forem iguais, o VPL será igual a zero.

A tomada de decisão feita de acordo com o VPL deve seguir os seguintes padrões:

- $VPL < 0$, rejeita-se o projeto;
- $VPL = 0$, indiferente quanto a aceitação;
- $VPL > 0$, aceita-se o projeto.

A TIR, também chamada de *IRR (Internal Rate of Return)*, é uma ferramenta utilizada por executivos na tomada de decisão de investimentos. É fácil raciocinar em termos de taxas, pois com uma comparação simples da TIR do projeto com as taxas que são publicadas nos jornais sabemos se o investimento é considerado rentável ou não (MULLER, A. N.; ANTONIK, L. R., 2012).

Existem algumas restrições para o uso da TIR que dependem do tipo do fluxo de caixa do projeto. Se o investimento for do tipo convencional, onde primeiro se investe e depois se obtém o retorno, a TIR pode ser aplicada, o que torna viável o uso da TIR na análise do Plano de Negócios aqui apresentado.

A última ferramenta de decisão é o *Payback* descontado, método que considera a taxa de atratividade e com isso passa a considerar o valor do dinheiro no tempo.

2.5 Missão, visão e valores

A missão é a razão de existir da organização, onde é descrito qual o negócio da organização e quais atividades irá desenvolver no futuro. Já a visão representa o que a empresa quer ser em um período de longo prazo e com uma abordagem mais ampla. Os valores de uma organização consistem em ser o conjunto de crenças e princípios que dão fundamento e sustentação para a tomada de decisão da organização (OLIVEIRA, D. P. R., 2005).

3. Plano de negócio

3.1 Sumário executivo

O TOPBOX é um empreendimento na cidade de São Paulo, para disponibilizar boxes para aluguel voltado ao varejista do comércio popular. O negócio possui dois sócios. Entre os sócios um deles ficará responsável por gerir a operação da empresa e o outro sócio ficará responsável pela área comercial.

Os serviços proporcionados pelo TOPBOX terão o diferencial de qualidade, limpeza, segurança e acessibilidade. O objetivo é ser referência no aluguel de boxes e ser a principal empresa no ramo.

O negócio conta com toda a infraestrutura necessária para sua operacionalização, como por exemplo: a estrutura de boxes, com porta individual, ponto de luz, telefone e internet em todos os boxes.

A estratégia de marketing será a divulgação do empreendimento, por meio de panfletos, distribuídos para as pessoas que passam pela região do empreendimento. No primeiro ano o TOPBOX atingirá aproximadamente R\$221.500,00 de faturamento, chegando a mais de R\$650.000,00 no quinto ano de operação.

3.2 Descrição do Empreendimento

A empresa tem como finalidade oferecer, para os varejistas do comércio popular, um local seguro e com grande movimentação de pessoas. A empresa está próxima ao Mercado Municipal de São Paulo.

3.3 Missão, visão e valores

A definição de Missão, visão e valores possibilita um direcionamento no momento da tomada de decisão estratégica. Para o TOPBOX foi definido:

Missão: Disponibilizar boxes para locação, localizados em regiões privilegiadas.

Visão: Ser referência no mercado de aluguel de boxes para varejistas do comércio popular e expandir as atividades a fim de se tornar a maior empresa do ramo.

Valores: Ter um relacionamento transparente com os clientes e funcionários, conduta seguindo os padrões de ética e sempre agir de maneira profissional. Promover a sustentabilidade evitando a degradação do imóvel e o mantendo em ótimo estado de funcionamento.

3.4 Evolução da ideia do novo empreendimento

A oportunidade do empreendimento surgiu da percepção de que o tipo do comércio no centro de São Paulo está passando por uma transformação. A localização, antigamente destinada ao comércio atacadista de gêneros alimentícios, hoje está começando a englobar o comércio popular de bijuterias, bolsas, roupas e acessórios, assim como já ocorre em outras ruas da região. No entanto, a grande maioria dos imóveis da região sofrem de clara degradação, por manutenção deficiente, enquanto que mais recentemente o chamado Centro Antigo da cidade tem se transformado em local de grande interesse turístico, gastronômico e de compras.

3.5 Estrutura administrativa, física e operacional

A estrutura administrativa da empresa contará com um assistente administrativo responsável pela folha de pagamento dos funcionários, administrar o recebimento do aluguel dos locatários, pagar encargos e impostos, administrar os insumos de produtos de limpeza e material de escritório. Serão contratadas duas faxineiras responsáveis pela limpeza de toda a extensão do TOPBOX e um segurança que fará a vigilância da porta. Um escritório de contabilidade para fazer o registro contábil da empresa, cuidar da documentação e prestar assessoria jurídica. Para a locação dos boxes haverá um corretor de imóveis.

O empreendimento contará com dois pavimentos: o térreo com um espaço de 470 metros quadrados, dividido em 60 boxes para locação e 2 sanitários; o primeiro andar com um espaço de 448 metros quadrados, dividido em 55 boxes para locação e 2 sanitários. A área do fundo localizada no primeiro pavimento está destinada para administração do TOPBOX, dividida em almoxarifado, copa, administração e área técnica. O anexo 1 mostra o arranjo físico do empreendimento.

3.6 Empreendedores

A primeira sócia ficará responsável por gerenciar as rotinas administrativas da empresa, que envolve o gerenciamento dos funcionários administrativos, de limpeza, de segurança e de manutenção. A segunda sócia ficará responsável por gerenciar as contratações, aquisições de materiais e andamento da reforma que será feita no imóvel. Após o período de reforma, ficará responsável pelo relacionamento comercial da empresa.

3.7 Definição do modelo de negócio

Utilizou-se a ferramenta *Business Model Canvas* (OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., 2011), desenvolvida nos tópicos subsequentes.

- **Segmentos de clientes:** é focado em um nicho de mercado de varejistas do comércio popular, que atuam ou queiram atuar no centro da cidade de São Paulo;
- **Proposta de valor:** disponibilizar box para locação em uma região de fluxo intenso de pessoas, proporcionar e manter um ambiente limpo e seguro;
- **Canais de distribuição:** foi escolhido o canal loja física levando em consideração o fator localização;
- **Relacionamento com cliente:** o relacionamento cliente empresa será realizado no próprio local do empreendimento;

- **Fluxo de receita:** pagamento do valor do aluguel pelos locatários;
- **Recursos chave:** o recurso chave do empreendimento são os boxes para aluguel;
- **Atividades chave:** gerenciamento de pagamento de alugueis;
- **Parceiros chave:** empresas terceirizadas de manutenção, tornando o custo variável;
- **Estrutura de custos:** o principal custo será o aluguel do imóvel para realizar o empreendimento

3.8 Análise de mercado

3.8.1 Características do local do empreendimento. O critério de escolha para as ruas foi o de terem características de comércio similar ao TOPBOX, e por trazerem um grande fluxo de pessoas para a região. A principal característica da localização do empreendimento é estar próximo a importantes regiões tradicionais do comércio popular.

3.8.2 Resultados da análise de mercado. Próximas ao local do empreendimento, há ruas que concentram: a) a venda de equipamentos e utensílios de cozinha para residências, restaurantes e indústrias; b) comércio de máquinas e ferramentas em geral; c) o comércio de roupas para festas e vestidos de noivas; d) máquinas para confecções; e) comercialização de madeiras, equipamentos para marcenaria, acabamentos para a construção civil e a comercialização de couros e equipamentos para a indústria de calçados; e f) a Zona Cerealista. O endereço do empreendimento está localizado no centro de gravidade dessas regiões. O Mercado também é um ponto turístico da cidade de São Paulo e também absorve o movimento da região.

Clientes potenciais desse comércio popular são atraídos pelos preços baixos e variedade de produtos. A região é servida por 3 linhas e 6 estações do Metro, por trens de superfície e por inúmeras linhas de ônibus.

3.8.3 Descrição da concorrência

Nas proximidades há um outro empreendimento com um grande número de lojas e estacionamento para os ônibus que transportam os clientes oriundos de cidades do Estado de São Paulo e de outros estados. Da mesma forma que esse novo polo comercial irá se beneficiar do fluxo de pessoas que circulam a pé entre essas regiões, o empreendimento TOPBOX também leva em consideração a existência desse fluxo para obter o sucesso almejado para o investimento. O concorrente próximo aluga os seus boxes por R\$500,00 por

semana. Antes da inauguração dos 140 boxes disponíveis para locação, 110 já estão alugados (G1, 2014).

3.9 Planejamento estratégico e marketing

3.9.1 Definição da estratégia de competição e posicionamento no mercado. A estratégia de competição será desenvolver um serviço prestado com excelência, por meio de uma estrutura operacional enxuta, garantindo a segurança dos varejistas e a limpeza do estabelecimento.

Acredita-se que, no ano de 2015, o empreendimento que está sendo desenvolvido no imóvel à frente do TOPBOX será aberto ao público. Com isso, o fluxo de pessoas irá aumentar no local, fazendo com que a procura por boxes para locação conseqüentemente aumente. O plano de crescimento do TOPBOX envolve o aluguel de outro imóvel, localizado na mesma região, previsto para o quinto ano de funcionamento da empresa.

3.9.2 Avaliação estratégica (SWOT). A análise SWOT possibilita ao empreendedor conhecer as variáveis internas e externas que possam influenciar no empreendimento e na tomada de decisão por meio da avaliação global das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. No Quadro 1, foi devolvida a matriz SWOT do TOPBOX.

3.9.3 Estratégia de marketing. A estratégia de marketing do TOPBOX está fundamentada no conceito de mix de marketing. Tratando inicialmente do produto, a empresa oferecerá o box para aluguel e os serviços de segurança e limpeza do local. Com a preocupação de permitir o acesso a qualquer público no local, o TOPBOX irá disponibilizar um carro escalador para acesso de pessoas com deficiência ao primeiro pavimento.

Forças Potenciais	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento do mercado• Estrutura adequada• Clientes satisfeitos• Custos operacionais baixos• Ótima localização	<ul style="list-style-type: none">• Mudança do tipo de comércio no local do empreendimento• Captar clientes potenciais• Aumento do poder aquisitivo da população• Abertura do Feirão da Cantareira
Fraquezas Potenciais	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Alto investimento inicial• Falta de experiência do	<ul style="list-style-type: none">• Instabilidade da economia• Mercado consumidor em baixa

Empreendedor	<ul style="list-style-type: none">Nova crise no país pode abalar o consumo da população, fazendo com que os locatários não consigam pagar o aluguel
<ul style="list-style-type: none">Negócio sem histórico no mercado, em fase inicial	

Quadro 1 – Matriz SWOT do empreendimento TOPBOX

Quanto ao preço, a estratégia da empresa é consolidar os preços de acordo com o mercado local. O TOPBOX terá 3 preços de aluguel diferentes de acordo com a localização dos boxes no imóvel. A Tabela 1 mostra como será a divisão dos boxes, os valores que serão cobrados de aluguel e a quantidade de boxes disponíveis para locação de cada tipo.

Tabela 1 – Tipos de box e precificação

Tipo do BOX	Valor unitário	Qtd disponível
BOX A-Parte da frente inferior	R\$1000,00	26
BOX B-Parte de trás inferior	R\$900,00	34
BOX C-Parte superior	R\$700,00	54

A promoção do TOPBOX será feita principalmente por meio de panfletagem em locais estratégicos. A fachada do empreendimento será adesivada com o nome e logo da empresa, com a indicação do site e telefone para contato. Para facilitar a localização do TOPBOX na *internet*, será efetuado o cadastro no *Google Maps* para pessoas que buscarem pelo nome da empresa, ou por palavras relacionadas. Para o ponto de venda, optou-se por ter um espaço físico para a locação dos boxes localizado no próprio de empreendimento. A locação também será feita com anúncios na internet e com um corretor de imóveis para fazer o trabalho de catequização dos locatários.

3.9.4 Plano operacional

Por ser uma empresa que aluga boxes para varejistas, o plano operacional do TOPBOX prevê o desenvolvimento da área administrativa, limpeza, segurança e manutenção e terá um quadro enxuto de funcionários.

3.9.5 Descrição das operações e organograma. A rotina operacional diária de empresa será basicamente: administração, limpeza, segurança e manutenção do local. As funções administrativas consistem em administrar o pagamento dos funcionários, administrar o

recebimento do valor dos aluguéis dos box alugados, pagar encargos e impostos, administrar o insumo de produtos e material para a limpeza, administrar a compra de material de escritório. As funções do responsável pela limpeza consistem em manter todo o local limpo e organizado, inclusive os banheiros. O responsável pela segurança deverá controlar a entrada e a saída das pessoas do empreendimento.

A Figura 5 mostra o organograma da empresa e como está dividida a responsabilidade das duas sócias na operação do empreendimento. Como mostra a Figura 5, a primeira sócia será a Gerente Operacional e ficará responsável por gerenciar os funcionários do TOPBOX e suas rotinas. Terá também a responsabilidade de gerenciar contas a pagar, contas a receber, caixa e bancos. A segunda sócia será a Gerente Comercial e ficará responsável por fazer o contrato permanente com corretores de imóveis para acompanhar a evolução dos valores dos aluguéis da região e para receber com prioridade a indicação de possíveis locatários. Será também de responsabilidade da Gerente Comercial prospectar armazéns para locação e implantação de novos empreendimentos semelhantes e acompanhamento das tendências comerciais da região.

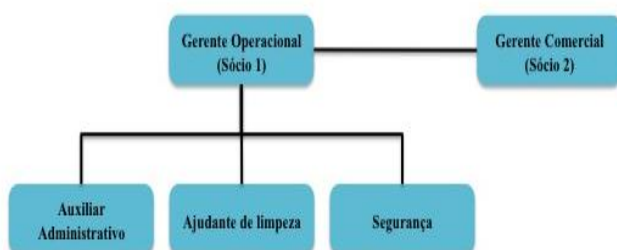


Figura 5 – Organograma da TOPBOX

3.9.6 Custeio

Para se analisar o custeio de um empreendimento, deve-se levar em consideração custos fixos, custos variáveis e despesas. A definição de despesa é de um bem ou serviço que é consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas (MARTINS, E., 2003). Na opinião do autor, o custo está diretamente ligado à produção do bem ou serviço, como por exemplo a matéria prima, mão-de-obra e energia elétrica para produção. Os custos podem ser divididos em fixos e variáveis (MARTINS, E., 2003).

A análise dos custos fixos foi dividida em custos fixos operacionais e custos fixos relacionados à mão-de-obra. Na Tabela 2 tem-se o detalhamento dos custos fixos operacionais

e, na Tabela 3, tem-se o custo fixo detalhado da mão-de-obra. Já na Tabela 4 está descrito o custo fixo final do empreendimento.

Tabela 2 – Custos fixos operacionais

Descrição	Valor mensal
Aluguel	R\$ 12.000,00
IPTU	R\$ 1.200,00
Água, luz, telefone, internet	R\$ 500,00
Material limpeza	R\$ 200,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Serviços de terceiros (contábeis)	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 15.000,00

Tabela 3 – Custos fixos relacionados a mão-de-obra

Função	Qtd	Salário e Pro labore (R\$)	Encargos (R\$)	Total mensal (R\$)
Auxiliar adm.	1	1 098,00	1 098,00	2 196,00
Aj. limpeza	2	816,00	816,00	3 264,00
Segurança	1	816,00	816,00	1 632,00
Sócio 1	1	1 000,00	1 000,00	2 000,00
Sócio 2	1	1 000,00	1 000,00	2 000,00
Total	6			11 092,00

Tabela 4 – Custos fixos totais

Custos fixos	Valor mensal (R\$)
Operacional	15 000,00
Mão-de-obra	11 092,00
Total	26 092,00

De acordo com o Anexo V da Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006, a empresa irá pertencer ao simples nacional, por ter como objetivo administração e locação de imóveis de terceiros – vigência a partir de 01.JAN.2015 – e os impostos relativos a essa modalidade são: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio de Servidor Público (PIS/Pasep), Contribuição Social

Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e Contribuição Previdenciária Patronal (CPP).

Ainda de acordo com o Anexo V da Lei Complementar n.123, para chegar ao valor do imposto, é calculada a relação entre folha de salários incluídos os encargos em 12 meses, e a receita bruta em 12 meses, chegando ao valor de (r). Pela Tabela V-A do Anexo V da Lei Complementar n.123, o valor do imposto a ser pago pela empresa é de 8%.

3.10 Análise de viabilidade econômica

3.10.1 Projeções de resultados operacionais. Foi considerada uma inadimplência do pagamento dos alugueis de 15% e uma vacância de 30%. De acordo com os empresários do setor, a vacância chega a 0% com o passar dos anos de funcionamento da empresa, tendo fila para possíveis boxes vagos. **Parei aqui**

Partindo do princípio que o mercado tenha alcançado uma maturidade significativa, considerou-se que o acréscimo de faturamento nos primeiros anos será maior. Com isso, estimou-se para o primeiro ano de funcionamento do TOPBOX um valor de R\$221.576,30, como mostra a Tabela 5. De acordo com a projeção que foi feita, no quinto ano de vida da empresa o lucro líquido será de R\$286.455,40.

Tabela 5 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)

Resultados anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alugueis BOX A	59	108	143	164	175
Alugueis BOX B	86	157	208	238	254
Alugueis BOX C	176	321	425	487	519
Receita total bruta	R\$221.576,30	R\$404.050,90	R\$534.389,90	R\$612.593,30	R\$651.695,00
Impostos sobre a receita	R\$17.726,10	R\$32.324,07	R\$42.751,19	R\$49.007,46	R\$52.135,60
Receita líquida	R\$203.850,20	R\$371.726,83	R\$491.638,71	R\$563.585,84	R\$599.559,40
Custos	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00
Investimentos	R\$235.960,00	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Despesas	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Funcionários	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00
Lucro Bruto	R\$(345.213,80)	R\$58.622,83	R\$178.534,71	R\$250.481,84	R\$286.455,40
IR	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
CSLL	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Lucro Líquido	R\$(345.213,80)	R\$58.622,83	R\$178.534,71	R\$250.481,84	R\$286.455,40

3.10.2 Investimentos e financiamentos. O investimento inicial será de R\$235.960,00, como mostra a Tabela 6. O anexo 2 mostra o orçamento para a construção dos boxes, suas portas e instalação elétrica. Nesse primeiro momento não será feito nenhum financiamento. Dependendo do andamento do negócio e da necessidade de novos investimentos, será avaliada a necessidade de financiamento.

3.10.3 Fluxo de caixa projetado. O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros. Na Tabela 7, está detalhado o fluxo de caixa projetado para 5 anos de operação da empresa.

Tabela 6 – Investimento inicial necessário

Descrição	Valor (R\$)
1 - Infraestrutura do box	
Divisória para Box	112 860,00
Instalação elétrica Box	22 800,00
Porta Box	97 000,00
Total 1	232 660,00
2 - Outros investimentos	
Infraestrutura de escritório	2 100,00
Panfletagem	600,00
Adesivo de fachada	600,00
Total 2	3 300,00
Total Geral	235 960,00

Tabela 7 – Fluxo de caixa projetado

Ano	Ano 0 (R\$)	Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
Receita		221.576,30	404 050,90	534 389,90	612 593,30	651.695,00
Custos e despesas	(235.960,00)	330.830,10	345 428,07	355 855,19	362 111,46	365.239,60
Fluxo de caixa	(235.960,00)	(109.253,80)	58 622,83	178 534,71	250 481,84	286.455,40
Fluxo de caixa descontado	(235.960,00)	(98.426,85)	47 579,60	130 543,04	165 000,14	169.997,34

3.10.4 Análise dos indicadores financeiros

Através da análise do fluxo de caixa descrito na Tabela 7, pode-se concluir que o negócio é viável e apresenta um elevado retorno, pois apresenta um VPL positivo e uma TIR maior que o valor da taxa de custo de capital que foi adotado.

Para os cálculos, foi utilizado um valor de 11% a.a. (ao ano) para o custo de oportunidade, de acordo com a taxa SELIC para o ano de 2014. A Tabela 8 mostra os indicadores financeiros, sendo que a TIR foi de 33%, o VPL foi de R\$202.116,70 e a previsão de retorno do investimento é de 3 anos e 11 meses.

Tabela 8 – Indicadores financeiros

Indicador	Valor
Custo de oportunidade	11%
VPL	R\$202.116,70
TIR	33%
Payback	3 anos e 11 meses

3.10.5 Análise de diferentes cenários

Na primeira simulação, foi considerado um cenário otimista para o segmento. A Tabela 5 mostra o Demonstrativo do Resultado de Exercício (DRE) com uma projeção de crescimento. Mas considerando o período em que o país se encontra e que o empreendimento é novo no mercado, foi realizada também uma análise de viabilidade econômica considerando um cenário que não seja tão favorável ao empreendimento. Nesse cenário o maior crescimento de faturamento está concentrado no quarto e no quinto ano de funcionamento da empresa, pois considerou-se que nos primeiros anos de funcionamento do TOPBOX, esse seguimento de mercado ainda não estará consolidado. A Tabela 9, mostra o DRE com uma projeção de crescimento para um cenário pessimista.

Tabela 9 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)

Resultados anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alugueis BOX A	7	28	63	112	175
Alugueis BOX B	10	41	91	163	254

Aluguéis BOX C	21	83	187	332	519
Receita total bruta	R\$26.095,00	R\$104.550,00	R\$234.430,00	R\$417.435,00	R\$651.865,00
Impostos sobre a receita	R\$2.087,60	R\$8.364,00	R\$18.754,40	R\$33.394,80	R\$52.149,20
Receita líquida	R\$24.007,40	R\$96.186,00	R\$215.675,60	R\$384.040,20	R\$599.715,80
Custos	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00
Investimentos	R\$235.960,00	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Despesas	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Funcionários	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00	R\$133.104,00
Lucro Bruto	R\$(525.056,60)	R\$(216.918,00)	R\$(97.428,40)	R\$70.936,20	R\$286.611,80
IR	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
CSLL	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
Lucro Líquido	R\$(525.056,60)	R\$(216.918,00)	R\$(97.428,40)	R\$70.936,20	R\$286.611,80

Para a análise dos indicadores, foi projetado o fluxo de caixa para o cenário menos favorável ao investimento, que está descrito na Tabela 10. Na Tabela 11 estão descritos os indicadores financeiros, sendo que o valor do VPL é negativo de R\$503.500,26 e a TIR é de - 23%, o que torna o investimento inviável nesse cenário.

Tabela 10 – Fluxo de caixa

Ano	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita	R\$-	R\$26.095,00	R\$104.550,00	R\$234.430,00	R\$417.435,00	R\$651.865,00
Custos e despesas	R\$(235.960,00)	R\$315.191,60	R\$321.468,00	R\$331.858,40	R\$346.498,80	R\$365.253,20
Fluxo de caixa	R\$(235.960,00)	R\$(289.096,60)	R\$(216.918,00)	R\$(97.428,40)	R\$70.936,20	R\$286.611,80
Fluxo de caixa descontado	R\$(235.960,00)	R\$(260.447,39)	R\$(176.055,51)	R\$(71.238,81)	R\$46.727,87	R\$170.090,15

Tabela 11 – Indicadores financeiros

Indicador	Valor
Custo de oportunidade	11%
VPL	(R\$503.500,26)
TIR	-23%
Payback	Mais de 5 anos

4. Conclusão

O mercado tem excelente potencial de crescimento, dado que o comércio da região central da cidade está passando por mudanças, entre as quais o que antes era focado em vender produtos alimentícios no atacado, hoje está começando a operar com comércio popular de bolsas, roupas, acessórios, etc.

Analisou-se o local do empreendimento e concluiu-se que estará em excelente localização.

Com a análise dos concorrentes, foi percebido que eles ajudam o desenvolvimento do TOPBOX por aumentar o fluxo de pessoas na região e trazer mais varejistas interessados em alugar um box para trabalharem no comércio.

Finalmente, foi realizada a análise de viabilidade econômica para executar um empreendimento desta espécie. Foi analisado um cenário otimista e um cenário menos favorável ao empreendimento. Do ponto de vista otimista, o empreendimento mostrou ser viável, com um retorno do capital investido em 3 anos e 11 meses. Do ponto de vista do cenário menos favorável, o investimento não seria viável.

Conclui-se que, para que uma decisão conservadora seja tomada, para a execução ou não do investimento, os sócios devem aguardar a abertura do Feirão da Cantareira, que está com as obras finalizadas, com quase todos os boxes alugados e somente aguardando as licenças e alvarás correspondentes para iniciar sua operação. Após esse fato, os sócios devem definir qual das duas opções de cenário que será levada em conta, tendo em vista o impacto que causará o início da operação do Feirão da Cantareira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, C. M.; NIINIMÄKI, K.; KUJALA, S.; KARELL, E. ; LANG, C., 2014, “Sustainable product-service systems for clothing: exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland”, *Journal of Cleaner Production*, 97, 30-39.

BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A.; PEREIRA, G. M., 2010, “Sistemas produto-serviço: referencial teórico e direções para futuras pesquisas”, *Revista Produção Online*, v.10, n.4.

BOWEN, J.; FORD, R. C., 2002, “*Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference?*”, *Journal of Management*, 28(3) 447-469.

DORNELAS, J. C. A., 2011, “*Plano de Negócios: seu guia definitivo*”, Elsevier, Rio de Janeiro.

ELKINGTON, J., 2012, “*Sustentabilidade: canibais com garfo e faca*”, 2012, M. Books, São Paulo.

G1, 2014, “*Shopping continuou obra embargada e pode abrir irregular em São Paulo*”, Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/05/shopping-continuou-obra-embargada-e-pode-abrir-irregular-em-sao-paulo.html>.

GSHOW, 2013, “*Rua 25 de março recebe um milhão de pessoas por dia em dezembro*”, Disponível em: <http://gshow.globo.com/programas/mais-voce/O-programa/noticia/2013/12/rua-25-de-marco-recebe-um-milhao-de-pessoas-por-dia-em-dezembro.html>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L., 2006, “*Administração de Marketing*”, Pearson Prentice Hall, São Paulo, 12. edição.

MARTINS, E., 2003, “*Contabilidade de custos*”, 9. edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MONT, O. K., 2002, “*Clarifying the concept of product-service system*”, Journal of Cleaner Production, 10, 237-245.

MULLER, A. N.; ANTONIK, L. R., 2012 “*Matemática Financeira: Instrumentos financeiros para a tomada de decisão em Administração, Economia e Contabilidade*”, Saraiva, São Paulo.

OLIVEIRA, D. P. R., 2005, “*Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*”. 22. ed., Atlas, São Paulo.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., 2011, “*Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*”, Rio de Janeiro: Alta Books.

SAMPAIO, L., 2014, “*História de São Paulo*”, Disponível em: <<http://www.cidadedesao paulo.com/sp/br/a-cidade-de-sao-paulo>>.

SILVA, J. P., 2001, “*Análise financeira das empresas*”, 5. ed. São Paulo: Atlas.

TUKKER, A., 2004, “*Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from suspronet*”, Business Strategy and the Environment, 13, 246-260.

TULESKI, Y. M., 2009, “*Mix de Marketing: 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça)*”, 2009, Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>>.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. , 1988, “*Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*”, European Management Journal, 6(4).