

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

ANÁLISE DE INVESTIMENTOS
PLANO PLURIANUAL DA *DECORUS*
SOLUÇÕES EM ACABAMENTOS LTDA (2010-
2013)

Aluno: Leonardo Felipe Tomasi
Orientador: Prof. Dr. Ana Paula Mussi

**Monografia apresentada como requisito parcial a
obtenção do MBA em Gerência de Sistemas
Logísticos da Universidade Federal do Paraná.**

Curitiba
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela conclusão deste trabalho e por todo o aprendizado ao longo deste curso.

A minha família, pelo especial apoio durante o período de curso e pelo incentivo nos momentos de desestímulo.

Agradeço ao meu Orientador e Professor Dr. Ana Paula Mussi, pela ajuda, compreensão e ensino competente transmitido durante o Curso, pelo encorajamento e orientação na finalização deste estudo.

Aos funcionários da *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda que, semelhantemente a mim se dedicam no desempenho e crescimento da empresa.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
OBJETIVO.....	7
1 – INTRODUÇÃO.....	8
1.1 – Justificativa.....	9
1.2 – Problema de pesquisa.....	10
1.3 – OBJETIVO.....	10
1.3.1 – Objetivo geral.....	10
1.3.2 – Objetivos específicos.....	10
1.4 – Hipóteses.....	11
1.5 – Metodologia.....	11
2. – REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 – Apresentação da empresa.....	12
2.2 – Estrutura e modo de trabalho.....	13
2.3 – Análise de viabilidade.....	16
2.3.1 – Volume de recursos necessários.....	16
2.3.2 – Objetivos.....	17
2.3.3 – Pontos fortes.....	18
2.3.4 – Pontos fracos.....	18
2.3.5 – Concorrência.....	18
2.3.6 – Probabilidade de sucesso.....	19
2.3.7 – Peculiaridades.....	19
2.3.8 – Volume de recursos necessários.....	20

2.3.8.1 – Objetivos.....	21
2.3.8.2 – Pontos fortes.....	21
2.3.8.3 – Pontos fracos.....	21
2.3.8.4 – Concorrência.....	21
2.3.8.5 – Probabilidade de sucesso.....	22
2.3.8.6 – Peculiaridades.....	22
3 – SELEÇÃO DE ALTERNATIVA (A) (B).....	23
CONCLUSÃO.....	34
ANEXOS.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Regiões atendidas pela <i>Decorus</i>	14
FIGURA 2	Região Metropolitana.....	15

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Fluxo de caixa parcial da <i>Decorus</i> Soluções em Acabamentos Ltda.....	24
TABELA 2	Fluxo de Caixa 2011 - Loja de Pisos <i>Decorus</i>	27
TABELA 3 -	Fluxo de Caixa 2011 - CD <i>Decorus</i> Região Sul.....	31

RESUMO

Este trabalho versa uma abordagem sobre a alternativa de eleição para investimento no mercado de pisos e revestimentos cerâmicos, no sentido de identificar se o melhor seria a abertura de uma loja de pisos e revestimentos para os públicos "C", "D", "E", ou se o melhor seria a abertura de um novo Centro de Distribuição na parte Sul da cidade de Curitiba, Estado do Paraná, Brasil. O método de apresentação do trabalho consiste em um estudo de caso realizado na *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda*, com vistas a elaborar um Plano Plurianual em busca da melhor alternativa de investimento. Os resultados mostraram que a abertura de uma loja de pisos e revestimentos para os públicos "C", "D" e "E" é viável economicamente, considerando que a projeção de demanda inserida no fluxo de caixa a partir do mês 01 pressupõe uma quantidade mínima viável de venda que a região oferta, levando em consideração o baixo custo de operacionalização do projeto e maior margem de lucro sobre o produto, a venda passa a ser direta ao cliente. Ao longo de doze meses ficou claro que a opção A oferece maior retorno e menor custo por período, tornando-se mais interessante em relação ao custo-benefício, pois todo o estoque de produtos será absorvido pelo Centro de Distribuição da *Decorus Matriz*, onde o serviço de logística de entrega dos pisos partirá à Loja *Decorus varejo*. Atendendo aos clientes da região a loja maximizaria lucros, aumentando o atendimento em uma região ainda não explorada, elevando o nível de serviços para os clientes dessa região.

Palavras-chave: Investimentos; Plano Plurianual; Maximização de custos/lucros; *Decorus*.

OBJETIVO

Analisar a viabilidade de investimento e elaboração de um Plano Plurianual à *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* em busca da melhor alternativa à empresa, visando otimizar os custos e maximizar lucros.

1. – INTRODUÇÃO

Um negócio promissor é sempre conseguido por meio de criteriosa análise, e isso é conseguido por meio do desenvolvimento de projetos, segmentação de mercado, projeção das receitas e despesas, no sentido de auxiliar os Gestores organizacionais na tomada de decisões em onde investir e como investir.

No Brasil, o mercado contemporâneo de pisos e revestimentos cerâmicos apresenta-se em constante crescimento devido a grande valorização do mercado imobiliário e elevação no número de unidades construídas, sem contar, todavia, as melhorias que são feitas em termos de reformas, requerendo a cobertura do piso dos ambientes, sendo essa solução muito procurada por grande maioria dos clientes.

Os pisos e revestimentos cerâmicos apresentam durabilidade, beleza, facilidade na manutenção e baixos custos, conduzindo a tornar-se um produto de eleição para grande maioria de consumidores ao redor do mundo, especialmente, pela praticidade que envolve o produto. Por isso, enquanto alternativa de investimento para uma empresa mostra-se economicamente rentável e financeiramente viável, além de ser um mercado em ascensão.

No momento de investir em novos negócios é fundamental que os Gestores selecionem alternativas de produtos que sigam um perfil de alta procura, preço acessível ao consumidor, qualidade elevada e durabilidade, no sentido de atender um número maior de público.

No entanto, o local e a forma como o trabalho será realizado é indiscutivelmente importante, pois atender aos pedidos em tempo certo requer serviços logísticos bem planejados no sentido de atender o fluxo das demandas de mercado.

1.1 – Justificativa

A *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda encontra-se estabelecida na região Norte de Curitiba e frente ao mercado promissor na área de atuação pretende investir recursos em uma nova Unidade. No entanto, para isso, é importante selecionar a melhor alternativa de investimento, ou seja, a abertura de uma loja de pisos e revestimentos para os públicos “C”, “D” e “E” ou um novo Centro de Distribuição na parte Sul da cidade.

Ao investir recursos financeiros há a necessidade de avaliar se o mercado e a aplicação efetuada trará retorno, riscos, vantagens ou benefícios à empresa, ao município e ao cliente. Assim, é importante perceber se uma ideia inicialmente traçada é viável, especialmente, quando o foco é otimizar custos e maximizar lucros. O mercado de pisos e revestimentos cerâmicos tem alavancado mundialmente. No Brasil tem sido contemplado por inúmeros investimentos realizados pelo setor da construção civil, conduzindo um aumento das demandas nesse segmento.

As ferramentas de análise de investimento propostas pela literatura são fundamentais para respaldar a viabilidade de um negócio de toda e qualquer natureza, por permitir uma percepção mais precisa sobre a alternativa de eleição à abertura de um negócio, não sendo diferente para os diretores da *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda, por contribuir à tomada de decisão.

1.2 – Problema de pesquisa

Se as ferramentas de avaliação de investimentos são instrumentos eficazes e contribuem para determinar o sucesso do negócio, então este estudo, por meio das ferramentas de avaliação de investimentos e do Plano Plurianual possibilitará identificar a melhor alternativa para a *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda? Ou seja, qual realmente será a melhor alternativa, abrir nova Unidade de distribuição ou abrir uma Unidade para varejo na cidade de Curitiba e ou Região Metropolitana?

1.3 – OBJETIVO

1.3.1 – Objetivo geral

Analisar a viabilidade de investimentos e elaboração de um Plano Plurianual à *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda em busca da melhor alternativa à empresa visando otimizar os custos e maximizar lucros.

1.3.2 – Objetivos específicos

Identificar as ferramentas de análise de investimentos;

Realizar um estudo de segmentação de mercado;

Selecionar a melhor alternativa de viabilidade para investimento de recursos financeiros;

Desenvolver um Plano Plurianual visando oferecer à *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda segurança ao decidir em novos investimentos, bem como projeção para os próximos três anos;

Desenvolver uma análise descritiva sobre os investimentos necessários e período de retorno.

1.4 – Hipóteses

Se os resultados da análise de investimentos mostrar à *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* que a melhor alternativa é investir em uma Unidade de Distribuição no Sul da cidade, então, a empresa irá melhorar sua logística, com elevação no número de serviços, proporcionando atendimento *Just in Time*;

Se os resultados da análise de investimentos mostrar à *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* que a melhor alternativa é investir em uma Loja de varejo, cujo local será escolhido aleatoriamente, então, a empresa irá diversificar sua clientela e aumentar a margem de lucro, possibilitando recuperar os investimentos realizados em menor tempo possível devido maior margem de lucro e aos baixos custos conseguidos na operacionalização.

1.5 – Metodologia

O método de apresentação do trabalho consiste em um estudo de caso realizado na *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda*, estabelecida na região Norte de Curitiba, Estado do Paraná, Brasil, com vistas a elaborar um Plano Plurianual em busca da melhor alternativa de investimento, ou uma loja de varejo ou uma Distribuidora no atacado.

2. – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Apresentação da empresa

A *Decorus Soluções em acabamentos Ltda* tornou-se realidade em agosto de 2009, através da união dos empresários Fernando Sawaya Novak e Leonardo Felipe Tomasi. Inicialmente, o projeto previa um trabalho focado no mercado da construção civil, o qual se mostrou em expansivo crescimento, com grandes níveis de crédito e investimentos por parte das iniciativas privada e estatal.

O trabalho como distribuidora de pisos e revestimentos cerâmicos iniciou suas atividades em novembro do mesmo ano, atendendo Curitiba e Região Metropolitana. Inicialmente, com apenas três funcionários, os dois sócios se distribuíam nas atividades diversas, dispendo de apenas uma funcionária para o atendimento ao cliente e faturamento de pedidos.

Em pouco mais de quatro meses a *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* mostrava-se atuante no mercado da capital paranaense, com aproximadamente 250 clientes ativos e mais de 500 potenciais clientes catalogados. A estrutura e os processos, assim como toda pequena empresa tiveram que ser remodelados e a contratação de pessoal tornou-se de extrema necessidade.

Os meses seguintes foram utilizados para estruturar os departamentos e os processos de trabalho, contando com novas contratações de pessoal às áreas de expedição, vendas e administrativo, totalizando oito colaboradores.

Ao final desse primeiro ano de atuação a empresa estrutura-se e dá um passo importante, projeta-se para maximizar lucros e aumentar o nível de serviço, podendo assim fidelizar os clientes já conseguidos. Porém, as alternativas de investimentos

aqui propostas podem aparentemente separar os dois objetivos, tornando um, mais atraente que outro.

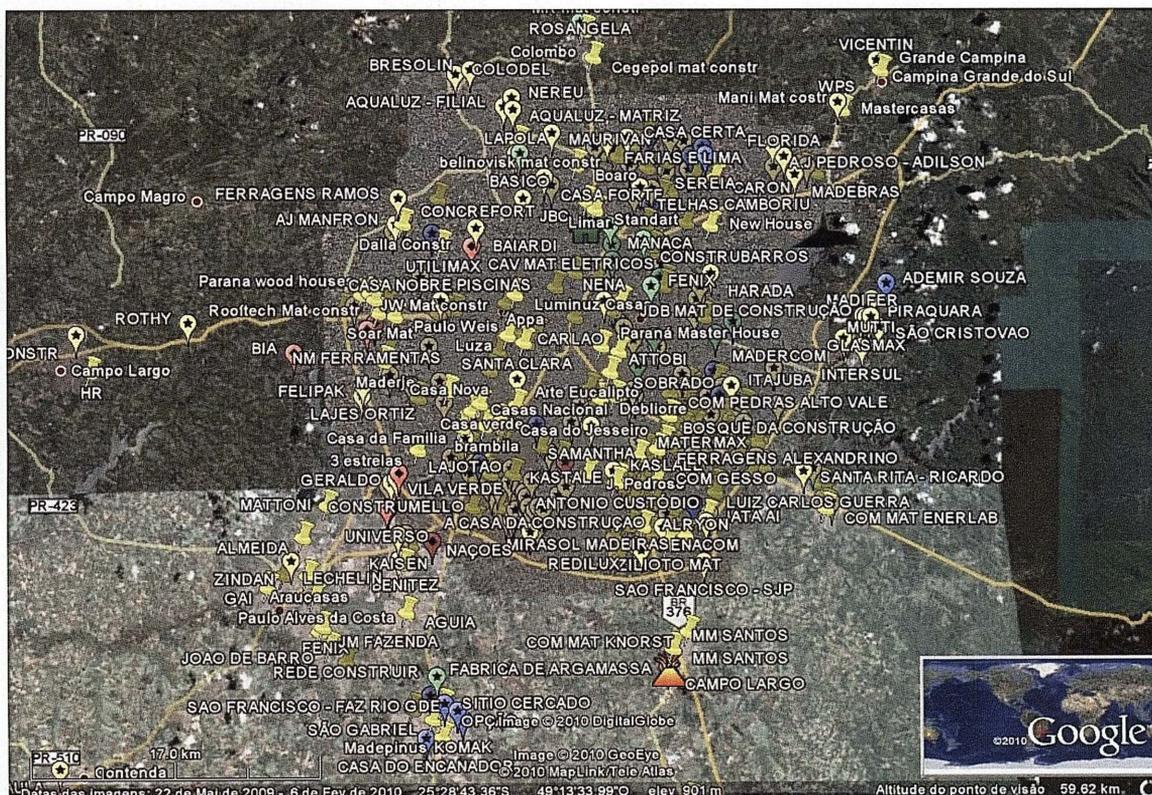
Caberá às análises de viabilidade, as quais serão comentadas no tópico seguinte (2.3), demonstrar a melhor alternativa à busca dos objetivos almejados por seus investidores.

2.2 – Estrutura e modo de trabalho

Atualmente, a *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* trabalha com o atendimento direto ao atacado, distribuindo toda a linha de produtos de pisos e revestimentos cerâmicos para as revendas do segmento. Portando, o cliente *Decorus* de materiais de construção, geralmente, repassa o produto com uma margem de lucro, tornando o produto aproximadamente de 60% à 80% mais caro para o consumidor.

Algumas regiões atendidas pela *Decorus* não representam valor de venda interessante, porém, a demanda por esse tipo de produto nessas regiões é extremamente grande, conforme estudos feitos pela empresa.

Em contrapartida, o aumento no nível de serviço da empresa esta entre as prioridades, portanto, com a abertura de um novo centro de distribuição na região Sul da cidade de Curitiba o atendimento ao cliente seria mais rápido, com redução do custo logístico e operacional. Como mostra o mapa abaixo, a distribuição dos clientes encontra-se em sua maior parte nas regiões Nordeste e Sudeste. Assim sendo, o tempo disponibilizado para entrega de uma mercadoria nas regiões de Curitiba e Região Metropolitana poderia cair pela metade, aumentando o nível de serviço, entregas *Just in Time*, tornando-se um diferencial no mercado ou poderia manter o nível de serviço, investir na contratação de pessoas para o Departamento Comercial, aumentando assim o nível de vendas.



FONTE: Googlemaps (2010).
 Figura 2: Região Metropolitana

Porém, acreditasse que para a abertura de um novo Centro de Distribuição a demanda por investimento será maior que a abertura de uma loja para atendimento direto ao cliente. Tratando-se de custos com armazém, imobilizados e contratação de um número maior de funcionários.

(B) Abertura de um novo centro de distribuição na parte Sul da cidade

Portanto, será analisado através de peculiaridades de mercado o nível de oferta, demanda existente, pontos forte e fracos e volume de recursos necessários visando conhecer qual será a melhor alternativa à *Decorus* Soluções em Acabamentos para os próximos anos.

2.3 – Análise de viabilidade

(A) Abertura de uma loja de pisos e revestimentos para os públicos “C”, “D” e “E”.

2.3.1 – Volume de recursos necessários

Com o objetivo de manter os baixos custos e aproveitando a demanda da região, a *Decorus* planeja a abertura de sua primeira loja de pisos e revestimentos cerâmicos de venda ao varejo, em regiões próximas ao seu centro de distribuição, este, localizado à Rua Ernesto Edmundo Weigert, nº. 290, Bacacheri, Curitiba, Estado do Paraná, Brasil.

Conforme já mencionado, a região demanda o produto, porém, com a distribuição o produto passa por revendas até chegar no cliente final, tendo um valor maior que as lojas da região que fazem esse venda ao varejo direto. Através da logística, se partir do Centro de Distribuição, próximo a loja, não haverá a necessidade de estoque

próprio do local, mas em caso afirmativo o estoque utilizado será mínimo, insuficiente para onerar custos.

No entanto, com boa parceria e relacionamento com as fábricas 50% dos reparos e estruturas será custeado pelos parceiros. Os outros 50% e aluguel do ponto deverá ser custeado pela *Decorus*.

Os custos previstos inicialmente com os investimentos e mão de obra são aluguel do ponto cotado em R\$: 3.000,00, com contrato anual; 50% de reparos cotados R\$: 5.000,00 e contratação de dois funcionários cotados a um custo de R\$: 2.500,00 mensais.

O sistema de entregas para os clientes da loja será integrado com o sistema de entregas da distribuidora (demais custos no fluxo de caixa em anexo).

O estoque de produtos será o mesmo utilizado pela distribuidora. Portanto, o volume de recursos necessários inicialmente se aproxima da quantia de R\$: 10.500,00 à abertura e funcionamento da loja.

2.3.2 – Objetivos

A abertura da loja tem como objetivo aproveitar a demanda que a região oferece e que a Distribuidora não consegue atingir devido aos preços e condições de pagamentos ofertadas às revendas.

Alem disso, atendendo o cliente final direto pode-se trabalhar com uma margem maior de produtos, além de escoar modelos que futuramente estarão saindo de Linda da Distribuidora, promovendo redução no índice de inadimplência, pois 80% das vendas desse segmento são feitas através de Cartões de Crédito e Débito.

Em tese, entrar em um mercado em que demande produto e maximize lucros, com a fidelização de clientes através da qualidade no atendimento e um produto que sirva à comunidade atendida, com um mínimo de risco possível.

2.3.3 – Pontos fortes

Trata-se de uma venda direta, onde o comprador vende o produto diretamente ao consumidor, sem “atravessadores” ou revendas, barateando o custo do produto, podendo assim, torná-lo mais acessível.

Explorar o potencial de regiões com demanda, e que, atualmente, representam baixo índice de compra através da distribuidora.

2.3.4 – Pontos fracos

Os clientes da distribuidora na região, as revendas, poderão sofrer queda em suas vendas, por se tratar de mais um concorrente direto ao produto. Porém, as vendas desses pontos não representam volume interessante suficiente para inviabilizar a abertura de uma venda à varejo.

2.3.5 – Concorrência

A região apresenta dois concorrentes de segmento semelhante, Iraí Pisos e D’Van Pisos.

Ambos trabalham com venda direta no varejo, porém, nenhum deles faz a distribuição às revendas, portanto, o custo de armazenagem e de produtos é mais representativo.

Estas empresas estão estabelecidas na região há aproximadamente 10 anos e gira aproximadamente um montante de 10.000m² de venda por mês.

No entanto, a região demanda uma quantidade de aproximadamente 30.000m² mês, dos quais, 10.000m² restantes são comprados em materiais de construção, ou seja, revendas, com valor maior que os valores expostos nas lojas dos concorrentes.

2.3.6 – Probabilidade de sucesso

A iniciativa do projeto conta com os pontos fortes acima citados, portanto, como se objetiva a maximização de lucro e o atendimento direto aos clientes em regiões com baixa demanda através da distribuição a probabilidade de sucesso da alternativa tornar-se-á eficaz, tendo em vista que a demanda dessa região é suprida por concorrentes desse segmento.

2.3.7 – Peculiaridades

Aparentemente, este segmento de mercado (venda de pisos e revestimentos cerâmicos para classes populares) torna todos os concorrentes que nele atuam semelhantes, transformando a venda do produto em um verdadeiro “leilão”, pelo melhor preço. Em se tratando de classes menos favorecidas, obviamente, o valor do produto é um dos fatores de escolha, porém, sua peculiaridade esta justamente em modelos que são expostos ao público.

A escolha de piso ou revestimento cerâmico é também reflexo do apelo visual que o produto provoca em seus compradores, portanto, neste projeto, a *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* pretende trabalhar com modelos exclusivos e de baixo custo, atraindo os clientes pelo baixo valor dos produtos (através da compra direto da

fábrica e venda direto ao cliente) e aproveitando-se do estoque utilizado para a distribuição, sendo assim o custo de estoque será absorvido pela distribuidora e a logística também partirá do mesmo Centro de Distribuição.

(B) Abertura de um novo centro de distribuição na parte Sul da cidade

2.3.8 – Volume de recursos necessários

Atuando com a distribuição de pisos e revestimentos cerâmicos em todo território de Curitiba e Região metropolitana o deslocamento para regiões mais distantes no extremo Sul da cidade são diários, aumentando assim o *lead time* de entrega nos clientes e aumentando o custo de entregas mais distantes. Como a *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* utiliza o valor de frete embutido no valor de seu produto, o custo de entrega nessas regiões tornar-se-ão mais caros.

Com objetivo de otimizar o *lead time* de entrega, podendo assim, diminuir o custo de investimentos em imobilizados, a alternativa de abertura de um novo Centro de Distribuição no extremo Sul da região tornar-se-ia otimização de custos e aumento de nível de serviço.

Para iniciativa desse processo os investimentos necessários são: aluguel barracão (R\$: 3.500,00) contrato anual; compra imobilizado (R\$: 35.000,00); contratação de três funcionários (R\$: 4.500,00); estoque mínimo (R\$: 8.300,00) 1 parcela de 6.

O sistema logístico partirá da matriz de onde os pedidos serão feitos e as rotas traçadas. Portanto, o novo Centro de Distribuição servirá como suporte às entregas da região, diminuindo assim a distância das entregas, equalizando os custos de frete embutido no produto, podendo transformar esta alternativa em redução de custo do produto para o cliente final, menor custo operacional e menor valor embutido.

2.3.8.1 – Objetivos

A alternativa de um novo Centro de Distribuição no extremo Sul da cidade tem como objetivo diminuir o custo logístico, fazendo com que o *lead time* de atendimento ao cliente seja reduzido, aumentando assim o nível de serviço. Com a proximidade do novo Centro de Distribuição dos clientes do extremo sul, o valor embutido no custo de entregas poderá ser reduzido, repassando essa redução para o valor do produto.

2.3.8.2 – Pontos fortes

O atendimento dos clientes da região Sul partindo do novo Centro de Distribuição será muito mais ágil, sendo assim, o volume de venda suportado para a região será maior. A estruturação de uma nova equipe comercial poderá ser implantado na região aumentando o faturamento com auto nível de serviço; fidelização de cliente e *benchmark*.

2.3.8.3 – Pontos fracos

Por tratar-se de um novo Centro de Distribuição na mesma cidade o custo de manutenção dele será elevado, ou seja, dobrado, portanto o aumento no volume de vendas deverá ser imediato para suprir os custos desse novo projeto. O planejamento comercial deverá ser feito de maneira antecipada, ou seja, antecipar-se a demanda “requerida”.

2.3.8.4 – Concorrência

Esse modelo de distribuição de pisos e revestimentos cerâmicos é inovador no mercado, os concorrentes trabalham com apenas um Centro de Distribuição e de

maneira muito falha. A localização de cada um desse CD's esta dispersa nos territórios de, extremo Norte, Leste e Região Central.

A concorrência trabalha com frete para quantidades mínimas e com variação de produtos de diferentes segmentos para integrar a logística, reduz custo, porém, baixo o nível de serviço tendo em vista que para a otimização de rotas existe um período de 5 dias.

2.3.8.5 – Probabilidade de sucesso

A alavancada para o sucesso desse projeto esta diretamente ligada ao retorno comercial direcionado para essa região, ou seja, quanto mais rápido for absorvido a demanda que a região oferta, menor será o tempo de retorno do investimento, aumentando o nível de serviço e fidelização do cliente. Portanto o objetivo é fidelizar o cliente através do nível de serviço.

2.3.8.6 – Peculiaridades

Trata-se de uma prestação de serviço direcionada exclusivamente a cada cliente, tratamento individual para cada vendedor da loja através de um programa de milhas, ou seja, quanto maior o número venda proporcionado pelo revendedor, maior é a pontuação que ele atinge, podendo trocar por prêmios ao final do mês. Todo esse valor está embutido no valor do produto, o qual ainda está abaixo do valor de mercado da concorrência.

3 – SELEÇÃO DE ALTERNATIVA (A) (B)

A escolha da alternativa mais viável e coerente à *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* será obtida através da análise de fluxo de caixa da própria empresa, o qual separa 10% do valor de seu faturamento bruto durante um período para esse tipo de investimento. Esse valor direcionado para investimento será inserido como capital inicial para a abertura do novo projeto, a loja para atendimento ao varejo (A), ou o CD na região Sul da cidade (B).

Na sequência, segue o Fluxo de Caixa parcial da *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda*:

FLUXO DE CAIXA - DECORUS 2010

	Julho	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano
Saldo Inicial	13.805,00	26.894,50	43.575,05	34.887,55	29.568,79	49.265,91	
Receita							
Receita com Vendas	50.000,00	65.000,00	70.000,00	60.000,00	85.000,00	70.000,00	524.500,00
Receita com Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00	800,00	1.600,00
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	0,00
TOTAL RECEITA	50.000,00	65.000,00	70.000,00	60.000,00	85.800,00	70.800,00	526.100,00
DESPESAS							
Despesas Operacionais							
Materia Prima	16.000,00	23.000,00	30.000,00	36.000,00	36.000,00	44.000,00	250.200,00
Mão de Obra	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	35.400,00
Manutenção Imobilizado	700,00	500,00	400,00	300,00	500,00	400,00	5.600,00
Encargos M.O.	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	4.600,00
Combustível	1.500,00	1.500,00	1.500,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	21.600,00
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	22.400,00	29.200,00	36.100,00	43.200,00	43.400,00	51.300,00	317.400,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS							
M.O - Administrativo	4.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	8.000,00	59.600,00
Encargos M.O Administrativo	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	550,00	4.800,00
Despesas Bancarias	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Juros	700,00	700,00	900,00	900,00	1.100,00	1.100,00	7.450,00
Empréstimos	4.000,00	4.000,00	5.500,00	5.500,00	6.500,00	6.500,00	44.700,00
Comissão comercial	1.000,00	1.300,00	1.400,00	1.200,00	1.716,00	1.416,00	10.522,00
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	10.450,00	13.750,00	15.550,00	15.350,00	17.066,00	17.916,00	131.272,00
INVESTIMENTOS							
Imobilizado	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	10.800,00
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	1.100,00
Margem de Investimento	1.380,50	2.689,45	4.357,51	3.488,75	2.956,88	4.926,59	20.524,68
TOTAL - INVESTIMENTOS	2.580,50	3.889,45	5.557,51	5.288,75	4.156,88	6.126,59	32.424,68

Continua

							Conclusão
OUTRAS DESPESAS							
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Telefone	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Reformas Barracão	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
TOTAL - OUTRAS DESPESAS	1.480,00	1.480,00	21.480,00	1.480,00	1.480,00	1.480,00	37.760,00
TOTAL DESPESAS	36.910,50	48.319,45	78.687,51	65.318,75	66.102,88	76.822,59	518.856,68
SALDO FINAL	26.894,50	43.575,05	34.887,55	29.568,79	49.265,91	43.243,32	

Tabela 1: Fluxo de caixa parcial da *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda

Através da análise descritiva serão observados os valores, custos e gastos para os projetos em pauta, podendo assim verificar o melhor custo-benefício à empresa e a opção que apresente maior retorno.

Segue abaixo fluxo de caixa considerando a previsão de demanda e os custos para o projeto de abertura de uma loja de venda de pisos para o mercado de varejo, direcionado aos públicos “C”, “D” e “E”., conforme segue:

	Jan	Fev	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
Saldo Inicial	20.524,68	21.524,68	24.224,68	28.244,68	33.716,68	40.785,88	45.533,41
RECEITA							
Receita com Vendas de Piso	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00	16.105,10	17.715,61
Receita com Serviços	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50	8.052,55	8.857,81
Outras Receitas (Produtos)	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50	8.052,55	8.857,81
TOTAL RECEITA	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00	32.210,20	35.431,22
DESPESAS							
DESPESAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS							
Matéria prima	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70	11.273,57	12.400,93
Mão de obra	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Manutenção imobilizado	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Encargos M.O.	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Combustível	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Despesas bancárias	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissão comercial	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10	1.610,51	1.771,56
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	13.250,00	14.050,00	14.930,00	15.898,00	16.962,80	18.134,08	19.422,49
INVESTIMENTOS							
Imobilizado	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Treinamentos	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem de investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.078,59	4.553,34
TOTAL - INVESTIMENTOS	1.100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	4.678,59	5.153,34

Continua

Conclusão

OUTRAS DESPESAS							
Luz	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Aluguel	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Água	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Telefone	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
TOTAL - OUTRAS DESPESAS	4.650,00						
TOTAL DESPESAS	19.000,00	19.300,00	20.180,00	21.148,00	22.212,80	27.462,67	29.225,83
SALDO FINAL	21.524,68	24.224,68	28.244,68	33.716,68	40.785,88	45.533,41	51.738,80

Tabela 2: Fluxo de Caixa 2011 - Loja de Pisos *Decorus*

A projeção de demanda inserida no fluxo de caixa a partir do mês 01 pressupõe uma quantidade mínima viável de venda que a região oferta. Nos meses seguintes considerar-se-á um crescimento de 10% a.m., durante os 12 meses do ano. A base de cálculo deste valor considera a demanda ofertada pela região, além do crescimento contínuo de obras e projetos de construção civil e crédito direcionado para esse segmento.

Levando-se em consideração o baixo custo de operacionalização desse projeto e maior margem de lucro sobre o produto ofertado, considerando que a venda a partir de então, passa a ser direta para o cliente, diferente do caso do Centro de Distribuição, o qual trabalha com um volume maior, porém, com margem de lucro menor e custo fixo mais alto, observou-se no fluxograma anual (anexo) que o valor total de despesas é menor, mês a mês, comparado ao do Centro de Distribuição na região Sul (Tabela 3).

Portanto, ao longo de 12 meses, observou-se que com o mesmo crescimento projetado para ambos os projetos, loja de pisos na Região Metropolitana para venda a varejo (A), ou, Centro de Distribuição na Região Sul da cidade, a primeira opção oferece maior retorno e menor custo no mesmo período. Torna-se assim a opção mais interessante em relação ao custo-benefício à empresa, considerando que todo o valor do estoque de produtos é absorvido pelo Centro de Distribuição da *Decorus* Matriz, de onde partirá a logística de entrega dos pisos à Loja *Decorus* de varejo.

Atendendo ao cliente da região, o qual não compraria do cliente da Distribuidora que atende a região por estar com “sobre-margem” (margem do Distribuidor mais margem do ponto de venda), tornado assim o produto mais caro no ponto para o consumidor final, porém, esse cliente irá começar a comprar da *Decorus* Soluções

em Acabamentos Ltda, através da loja de pisos, atingindo assim, além do objetivo de maximização de lucro o aumento do atendimento na região não explorada e nível de serviço para os clientes da região.

A opção do Centro de Distribuição na Região Sul da Cidade oferece um faturamento bruto maior à empresa, porém, o alto custo operacional e administrativo faz com que a projeção de crescimento estabelecida seja maior que a média anual do ano anterior, ou seja, o crescimento na região depende de um maior investimento em projetos comerciais e estudo de demanda que este mercado oferece.

Por margem de segurança, a *Decorus* Soluções em Acabamentos Ltda decide que a abertura de um segundo Centro de Distribuição na Região de Curitiba, objetivando o aumento do nível de serviço e redução de custo operacional tornar-se-á viável com o aumento em 50% do faturamento bruto e através do aperfeiçoamento de sistemas de controle logísticos, pode direcionar investimentos e projetar um crescimento mais concreto.

Na sequência, o fluxograma do Centro de Distribuição na Região Sul da cidade mostra as receitas, despesas, despesas operacionais, administrativas e o total de investimentos:

	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
SALDO INICIAL	20.524,68	24.016,68	26.586,68	28.644,98	32.790,41	38.086,68	39.305,21
RECEITA							
Receita com Vendas	38.500,00	42.350,00	46.585,00	51.243,50	56.367,85	62.004,64	68.205,10
Receita com Serviços	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL RECEITA	38.900,00	42.750,00	46.985,00	51.643,50	56.767,85	62.404,64	68.605,10
DESPESAS							
DESPESAS OPERACIONAIS							
Matéria prima	24.200,00	26.620,00	29.282,00	32.210,20	35.431,22	38.974,34	42.871,78
Mão de Obra	700,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	3.700,00
Manutenção Imobilizado	1.000,00	300,00	800,00	200,00	200,00	300,00	700,00
Encargos M.O	100,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	500,00
Combustível	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	26.750,00	30.470,00	33.632,00	35.960,20	39.181,22	42.824,34	48.521,78
DESPESAS ADMINISTRATIVAS							
M.O. Administrativo	2.500,00	2.500,00	3.300,00	3.300,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Encargos M.O Administrativo	350,00	350,00	350,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Despesas bancárias	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Juros	0,00	300,00	350,00	450,00	400,00	550,00	700,00
Empréstimos	675,00	1.350,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00	4.000,00
Comissão comercial	778,00	855,00	939,70	1.032,87	1.135,36	1.248,09	1.372,10
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	4.478,00	5.530,00	7.114,70	7.357,87	8.110,36	10.373,09	10.647,10
INVESTIMENTOS							
Imobilizado	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem de Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.808,67	3.930,52
TOTAL - INVESTIMENTOS	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	7.008,67	7.130,52

Continua

	Conclusão						
	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
OUTRAS DESPESAS							
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Telefone	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Reformas Barracão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL - OUTRAS DESPESAS	980,00						
TOTAL DESPESAS	35.408,00	40.180,00	44.926,70	47.498,07	51.471,58	61.186,10	67.279,40
SALDO FINAL	24.016,68	26.586,68	28.644,98	32.790,41	38.086,68	39.305,21	40.630,91

Tabela 3: Fluxo de Caixa 2011 - CD *Decorus* Região Sul

CONCLUSÃO

O estudo sobre a **ANÁLISE DE INVESTIMENTOS: PLANO PLURIANUAL DA DECORUS SOLUÇÕES EM ACABAMENTOS LTDA (2010-2013)**, que teve como objetivo analisar a viabilidade de investimentos e elaborar de um Plano Plurianual à *Decorus Soluções em Acabamentos Ltda* em busca da melhor alternativa à empresa visando otimizar os custos e maximizar lucros levou a optar pela opção:

- Abertura de uma loja de pisos e revestimentos para os públicos “C”, “D” e “E”, considerando que a projeção de demanda inserida no fluxo de caixa a partir do mês 01 pressupôs uma quantidade mínima viável de venda que a região oferta. No entanto, nos doze meses seguintes haverá um crescimento de 10% a.m, cuja base de cálculo considera a demanda ofertada pela região, além do crescimento contínuo de obras e projetos oriundos da construção civil e do crédito direcionado ao segmento.
- Levando em consideração o baixo custo de operacionalização do projeto e maior margem de lucro sobre o produto, a venda passa a ser direta ao cliente;
- Ao longo de doze meses, com o mesmo crescimento projetado para ambos os projetos ficou claro que a opção A oferece maior retorno e menor custo por período, tornando-se interessante em relação ao custo-benefício à empresa, considerando que todo o valor do estoque de produtos é absorvido pelo Centro de Distribuição da *Decorus* Matriz, de onde a logística de entrega dos pisos partirá à Loja *Decorus* de varejo.

- Por fim, atendendo clientes da região, a loja de pisos atingiria o objetivo de maximizar o lucro o aumentar o atendimento na região não explorada, bem como elevar o nível de serviços para os clientes da região.

ANEXOS