

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE

IMPLANTAÇÃO DE E-COMMERCE NO RAMO LOTÉRICO

Felipe Toledo Bittar

São Paulo

Outubro/2011

FELIPE TOLEDO BITTAR

IMPLANTAÇÃO DE E-COMMERCE NO RAMO LOTÉRICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Eduardo Fernandes Pestana Moreira.

São Paulo

Outubro/2011

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

“Empreendimento não é nem ciência nem arte. É uma prática. Naturalmente, isso demanda uma base de conhecimento como em todas as práticas, a Medicina ou Engenharia, por exemplo, o conhecimento, na execução do empreendimento, é um meio para um fim.” (PETER DRUKER).

Deixo aqui registrado meus sinceros **agradecimentos** às pessoas que colaboraram de forma direta e indireta, sem as quais este trabalho não teria sido plenamente desenvolvido. À minha noiva, **Bárbara Martins Gianetti**, pelo estímulo, incentivo e apoio incondicional no desenvolvimento deste estudo e também do meu desenvolvimento pessoal. Ao **mestre Eduardo**, por todo o conteúdo passado categoricamente durante nossas aulas de Finanças, o qual sempre me recordarei, e pelas valiosas discussões sobre o projeto e sugestões para elaboração do presente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?	13
1.1 Construção do Plano de Negócio	15
1.1.1 Contexto	18
1.1.2 Definição do Negócio	20
1.1.3 Operacionalização	21
1.2 Análise Financeira.....	22
1.2.1 Payback e Payback Descontado	23
1.2.2 Valor Presente Líquido	24
1.2.3 Taxa Interna de Retorno e TIRM	25
1.2.4 Índice de Lucratividade.....	26
2. O QUE É <i>B TO C</i> ?	27
3. ANÁLISE DO MERCADO	29
4. MODELO DE OPERAÇÕES E IMPLANTAÇÃO	36
4.1 Objetivos e metas.....	36
4.2 Website Lotérica VM	37
4.3 Infra Estrutura e Recursos Humanos.....	43
4.4 Mapeamento de Processos e Funções	44
5. ASPECTOS DO MICRO E MACRO AMBIENTE	46
6. ANÁLISE SWOT	48
7. PLANO FINANCEIRO.....	50
7.1 Dados de Investimento.....	50
7.2 Plano de Vendas	51
7.3 Caracterização das Despesas.....	54
7.4 Projeção do Fluxo de Caixa do Projeto.....	55
7.5 Análise do Investimento.....	56
7.6 Sensibilidade do Projeto.....	58
8. IMPACTOS NOS INDICADORES FINANCEIROS DO NEGÓCIO	60
8.1 Demonstração de Resultados da Lotérica VM	60
8.2 Demonstração de Resultados unificada com as Vendas do Site.....	62
CONCLUSÕES.....	66
BIBLIOGRAFIA	69

ANEXO I – PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO PORTAL	71
ANEXO II – PLANO DE VENDAS 2012 E 2013	72
ANEXO III – PESQUISA DE MERCADO LOTÉRICA VM.....	74
ANEXO IV – RESULTADOS PESQUISA DE MERCADO.....	75
ANEXO V – ANÁLISE COMPLETA DO INVESTIMENTO.....	77

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 :	Concepção de Negócio numa abordagem Top-Down.....	16
Figura 2 :	Análise de Viabilidade Económico-Financeira.	18
Figura 3 :	Lucratividade Média de Casas Lotéricas após o Pró-Labore, por Região.....	29
Figura 4 :	Localização da Lotérica VM	31
Figura 5 :	Volume habitacional da região estudada.....	31
Figura 6 :	Relação dos principais problemas em uma Lotérica Tradicional	33
Figura 7 :	Índice de aceitação ao Portal de Vendas.....	33
Figura 8 :	Aceitação ao Portal de Vendas dos entrevistados com problemas de localização.....	34
Figura 9 :	Valor médio de compras por visita a uma Casa Lotérica	34
Figura 10 :	Imagem conceitual do Portal de Vendas.....	38
Figura 11 :	Destaque do Organograma Empresarial	44
Figura 12 :	Mapeamento de Funções inerentes à Atividade	45
Figura 13 :	Gráfico de Evolução do Negócio no período.....	54
Figura 14 :	Participação das Contas da DRE antes do projeto	64
Figura 15 :	Participação das Contas da DRE depois do projeto.....	64
Figura 16 :	Análise Evolutiva do Retorno Sobre Vendas	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 :	KPI: Cotas Não Vendidas.....	39
Tabela 2 :	KPI: Perda de Apostas Individuais	40
Tabela 3 :	KPI: Ticket Médio de Compras.....	40
Tabela 4 :	KPI: Vendas por Acesso	40
Tabela 5 :	KPI: Campeões de Venda no Portal	41
Tabela 6 :	Produtos - Mega-Sena	41
Tabela 7 :	Produtos – Dupla-Sena	42
Tabela 8 :	Produtos - Quina.....	42
Tabela 9 :	Produtos – Lotomania, Lotofácil, Timemania.....	42
Tabela 10 :	Análise SWOT do empreendimento	49
Tabela 11 :	Investimentos de Capital	50
Tabela 12 :	Estimativas Mensais de Vendas no Início das Atividades.....	52
Tabela 13 :	Caracterização das Despesas Fixas.....	54
Tabela 14 :	Estimativas de Resultados no 1º Mês	55
Tabela 15 :	Projeção de Capital de Giro	55
Tabela 16 :	Projeção de Fluxo de Caixa.....	56
Tabela 17 :	Análise do Payback e Payback Descontado.....	57
Tabela 18 :	Análise do VPL do projeto	57
Tabela 19 :	Análise da TIR do projeto	57
Tabela 20 :	Índice de Lucratividade.....	58
Tabela 21 :	Sensibilidade do projeto ao valor investido	58
Tabela 22 :	Sensibilidade do projeto ao valor de despesas	59
Tabela 23 :	Sensibilidade do projeto ao valor de vendas	59
Tabela 24 :	Previsão DRE Lotérica VM	60
Tabela 25 :	Análise Horizontal Lotérica VM	61
Tabela 26 :	Análise Vertical Lotérica VM.....	61
Tabela 27 :	Retorno sobre Vendas Lotérica VM	62
Tabela 28 :	DRE prevista com a implantação do projeto	62
Tabela 29 :	Análise Horizontal da DRE unificada	63
Tabela 30 :	Análise Vertical da DRE unificada	63
Tabela 31 :	Retorno sobre Vendas após implantação do projeto	65

RESUMO

A exploração de novos meios de venda no setor de loterias promete grandes aumentos de Lucro Bruto aos empresários lotéricos, compensando as pequenas margens de contribuição do negócio. Um Portal de Vendas pela Internet permite elevar consideravelmente a carteira de clientes, permite explorar a venda de jogos em grupo, os famosos bolões, além de maximizar o lucro de uma loja tradicional. Com as novas tendências de consumo, o modelo tradicional de vendas corre o risco de tornar-se obsoleto, fazendo necessárias inovações de âmbito tecnológico. O presente plano de negócio visa responder sobre a viabilidade deste novo canal de vendas, impactos nos resultados atuais da Lotérica VM e orientação quanto a sua operacionalização, considerando para isso as necessidades de investimentos e desempenho de novas funções, relacionando gastos e retornos previstos da nova operação. Para tanto, uma pesquisa para conhecimento do mercado foi necessária, bem como a criação do protótipo do Website, o dimensionamento dos valores de saída e entradas relacionados ao projeto e a conjugação de métodos de finanças para obtenção de respostas. Ao final do período considerado, os valores de Lucro Líquido previstos foram de R\$104 mil em 2012 e R\$ 143 mil em 2013.

Palavras-Chave: Loterias, plano de negócio, vendas Internet.

ABSTRACT

Exploring new ways of selling in lottery industry promises great increases of Gross Profit to lottery business, which is a kind of compensation in front of small contribution margins on the traditional sales. A Virtual Store enables to improve the customer's portfolio, the exploration of group bets, and also maximize the profit of a traditional store. With the new consumer trends, the traditional sale's model is likely to become obsolete, making the technological innovations necessary. This business plan aims to answer on the feasibility of this new sales channel, impacts on the results of the current Lottery Agency named "VM" and also guidance on its operation, considering the needs for this investment and performance of new functions, linking spending and expected returns of the new operation. For this, a search for knowledge of the market was necessary, as well as the creation of the Web Site prototype, the size of the input and output values related to the project and financial methods to obtain all answers about. At the end of the period considered, the values of net profits were R\$104.000,00 in 2012 and R\$143.000,00 in 2013.

Keywords: Lottery, business plan, virtual sales.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho será desenvolvido um Plano de Negócios para determinar um novo modelo de operações no ramo lotérico, complementar a uma Casa Lotérica tradicional em funcionamento. O presente estudo visa descrever o novo empreendimento em quatro dimensões a fim de orientar a implantação de e-commerce para venda de jogos e bolões de loterias.

A exploração de novos meios de venda no setor promete vantagens, que compensariam as pequenas margens de contribuição existentes atualmente e impostas pela Caixa Econômica. Um Portal de Vendas pela Internet permite elevar consideravelmente a carteira de clientes, permite explorar a venda de jogos em grupo, os famosos bolões, além de maximizar o lucro de uma loja tradicional. Outra premissa que desperta o interesse no tema é a existência do risco do negócio tornar-se obsoleto às novas tendências de consumo, presente nas novas gerações, que possuem forte aptidão para utilizarem a Internet para um número cada vez maior de atividades do dia a dia. Por outro lado, existe o risco dos retornos não compensarem os dispêndios de dinheiro para criar e operar o negócio, que pretendo esclarecer neste estudo.

Para sanar todas essas dúvidas, foi necessário percorrer algumas etapas, como:

- O desenvolvimento de uma pesquisa de mercado na região da Vila Matilde;
- A criação de um protótipo do Website e seu macro fluxo de funcionamento;
- A adequação da estrutura interna da empresa e seus modelos de gestão;
- O estudo das despesas inerentes ao negócio;
- O estudo dos valores de investimento necessários;
- Criação do Mix de produtos;
- A previsão de vendas e capital de giro no período de dois anos;
- A análise do Fluxo de Caixa do Projeto.

A metodologia de trabalho utilizada está orientada em quatro etapas, sendo a definição do contexto de atuação do novo comércio, os propósitos existenciais do negócio, os meios de operacionalização e a análise financeira dos números do projeto conjugando compensações entre saídas e entradas de caixa, com um tópico final para análise de impacto do projeto com os negócios de uma loja física. Será discutida nos primeiros capítulos toda a

literatura do tema, que servirá de base para redação do documento e criação do plano financeiro real.

O objetivo almejado é prover respostas para a viabilidade do projeto e impactos causados nos resultados da loja física.

Será que é viável financeiramente criar um site para venda de bolões?

Os excelentes valores previstos de Lucro Líquido de R\$104 mil em 2012 e R\$ 143 mil em 2013 tornam o empreendimento lucrativo?

No final do período analisado os valores despendidos no início retornam para os donos e maximizam o valor investido?

Será que o projeto é muito sensível a erros de previsão?

Ao final da leitura serão expostas todas as conclusões para as perguntas explícitas e implícitas nesta seção.

1. O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?

Nos primórdios e durante um bom tempo o mundo dos negócios se mostrou pouco competitivo a ponto de aceitar intuições dos empreendedores e preterir um envolvimento teórico, estruturado e planejado de suas atividades rentáveis. Sabemos, porém, que hoje vivemos numa época onde a globalização e o capitalismo exacerbado moldaram os mercados em sua plenitude, exigindo dos empresários e investidores um maior envolvimento com estudos e planejamentos formatados antes de tomarem decisões estratégicas, de expansão ou criação de novos negócios.

Esse estudo pode ser chamado de Plano de Negócios e, dentro de um contexto generalizado, provê respostas para aplicação de recursos, visando um objetivo ou alguns objetivos que uma vez alcançados trarão retorno financeiro para os envolvidos.

Cecconello (2008, Introdução) afirma que *“Ao elaborar um Plano de Negócio, o responsável pela análise busca dimensionar os investimentos necessários, os riscos atrelados ao investimento e o retorno possível do negócio sob análise, de forma a possibilitar uma decisão pela empreitada por conta própria ou a utilizar o plano para obter empréstimo em alguma entidade de financiamento. Em síntese, o Plano de Negócio é um documento para apreciação e avaliação das partes interessadas e suporte à tomada de decisão de investimento.”*

Durante décadas, pesquisadores e estudiosos do tema têm defendido haver uma correlação entre sucesso no planejamento e sucesso no desempenho de um negócio. E mais do que isso, defendem que planejamentos formais e sistemáticos são fatores primordiais para bons resultados do investimento na medida em que minimizam riscos acerca das incertezas do mercado, da concorrência e da falta de experiência do empreendedor.

Kuratko *apud* Bangs (2002, Introdução), diz que *“Existem razões para que o planejamento do empresário tenha necessidade de passar de um estilo informal para outro formal e sistemático. Em primeiro lugar, há um grau de incerteza inerente ao empreendimento que procura firmar-se e crescer. Com níveis mais elevados de incerteza, os empresários têm maior necessidade de lidar com os desafios encontrados no seu negócio, e um esforço de planejamento mais formalizado poderá ajudar a enfrentá-los. Em segundo lugar, a força da concorrência (tanto em número quanto em qualidade) para um novo empreendimento elevará a importância de um planejamento mais sistemático, a fim de monitorar suas operações e objetivos de forma mais*

minuciosa. Finalmente, a quantidade e o tipo de experiência do empresário poderão ser elementos a considerar na decisão sobre o volume do planejamento formal.”

Em virtude de percepções cada vez mais evidentes acerca da importância de um Plano de Negócios Completo não apenas na tomada de decisão, mas no sucesso de novos empreendimentos, teóricos elaboraram e dispuseram na literatura do tema diversas obras sobre a confecção de um bom plano de negócios. É importante ater-se para algumas etapas encontradas nessas obras, a fim de estruturar de forma consistente o desenvolvimento do raciocínio sobre o tema que está sendo estudado, tanto do autor do projeto quanto do leitor final. Falando em termos bastante amplos, as principais etapas de um plano e que não podem deixar de constar na leitura final são as seguintes:

- A necessidade
- O negócio
- O mercado
- A operacionalização
- As estimativas
- Os dados financeiros
- A conclusão final sobre viabilidade

O Plano de Negócios serve para esclarecer ao futuro empresário, investidores e fontes de financiamento os principais acontecimentos que possam afetar o empreendimento e em quais premissas ele se baseia, relacionando gastos e retornos. Um plano completo traria também respostas para a operacionalização do negócio, tornando bem sucedido o processo de transformação do plano em realidade, evitando as surpresas na fase de implantação e evitando com isso o desperdício de esforços anteriores. Resumidamente, podemos dizer que o documento visa responder as principais perguntas sobre o negócio, como a declaração do objetivo de sua existência, como se dará o funcionamento da empresa, quais recursos são necessários para isso, a proposta financeira onde explica-se os investimentos exigidos e retornos esperados, em qual mercado de atuação será participante e que formas de gestão serão contextualizadas para viabilizar o nascimento e condução do negócio.

Enfim, a partir de uma intuição de negócio do empreendedor, proveniente de uma idéia, necessidade ou oportunidade de lucro financeiro, caracteriza-se uma intenção que

deve ser posteriormente racionalizada em um Plano de Negócios, que trará respostas indispensáveis para as principais perguntas inerentes ao alcance do objetivo em questão.

“Existem duas questões importantes que definem como você vai redigir o plano. Antes de começar a escrever qualquer coisa, identifique exatamente qual é seu público e que resposta espera dele. É uma boa prática anotar uma definição e também uma descrição das pessoas a quem entregará o plano e estabelecer os assuntos que precisa considerar em relação a elas. [...] Se estiver procurando investimento concentre-se nos retornos financeiros. Se estiver procurando aprovação de uma empresa controladora, além de oferecer bons retornos do investimento ainda precisará dedicar mais atenção a questões estratégicas. [...] Talvez você esteja redigindo o plano para ajudá-lo a gerir seu próprio negócio e neste caso decida qual proposta é mais próxima: ajudar a concentrar sua idéia, certificar-se que todos na equipe estão comprometidos com o mesmo fim ou comunicar o plano à empresa.” (FINCH, 2008, p.09).

1.1 Construção do Plano de Negócio

O Plano de Negócios visa esclarecer a viabilidade do Negócio e a viabilidade Financeira. Segundo Ceconello (2008, p.66), *“quando se fala em viabilidade do negócio deve-se levar em conta aspectos pertinentes à atratividade do setor, vantagem competitiva que se obtenha com o negócio, dando maior competitividade à empresa. Por outro lado, quando se fala em viabilidade financeira, os principais aspectos inerentes à sua decisão referem-se ao volume de investimentos necessários, lucratividade e retorno dos investimentos.”*

“A compreensão do contexto em que uma empresa se encontra ou de um novo empreendimento em que se queira investir é fator decisivo para minimizar os riscos inerentes a qualquer tomada de decisão.” (CECCONELLO, 2008, p,70).

Compreender o contexto implica no estudo do ambiente em que fará parte o novo negócio em análise, implica em observar e descrever a demanda existente, o comportamento dos consumidores, do mercado, da cultura predominante e dos aspectos políticos e econômicos. Implica em estudar o comportamento dos concorrentes e oportunidades para sair a frente com diferenciais competitivos e com uma definição estratégica sólida. No

contexto cabe a elaboração de uma análise SWOT¹ para identificação das oportunidades de crescimento e manutenção e questões de sobrevivência e melhorias.

Numa etapa seguinte é elaborada a descrição e concepção de Negócio, onde fatores inerentes ao ambiente da empresa serão colocados em estudo, para definição do funcionamento, metas e objetivos do negócio. Aspectos como o produto ou serviço ofertado e quais necessidades se propõem a sanar em seus clientes. Como será atendida a necessidade dos clientes, com quais propósitos e estratégias (diferenciação ou preço).

Figura 1 : Concepção de Negócio numa abordagem Top-Down.



(FONTE: Cecconello, 2008, p.141)

¹ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats): ferramenta utilizada para realização de análise de cenários empresariais que apóiam a gestão e o planejamento estratégico. Em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os 4 P's do composto de marketing² (Produto, Preço, Praça e Promoção) analisado pelas empresas na concepção de negócio, em serviços podem ser acrescidos de mais 3 P's (Pessoas, Processos e *Physical Evidence*).

“O composto de marketing pode ser definido como a combinação de variáveis estratégicas controláveis pela organização orientada para a criação de valor para o comprador e o atingimento dos objetivos da organização ofertante.” (CROCCO, 2006, apud CECCONELLO, 2008, p.163).

Após conceber o Negócio e ter definido seu escopo em sua totalidade, torna-se necessário dimensionar suas Operações, que envolve como será a gestão de processos e quais recursos serão necessários para atender os objetivos empresariais. Neste ponto de um Plano de Negócios serão quantificados os recursos humanos e materiais necessários para o acontecimento da atividade, com base em premissas operacionais pré-estabelecidas.

“Essa projeção visa trazer aos interessados informações relativas à capacidade operacional da empresa gerar resultados, confrontando-se o produto das receitas versus a estrutura operacional necessária e impostos pertinentes a atividade, tanto impostos sobre as vendas quanto os incorridos sobre o lucro.” (CECCONELLO, 2008, p.217)

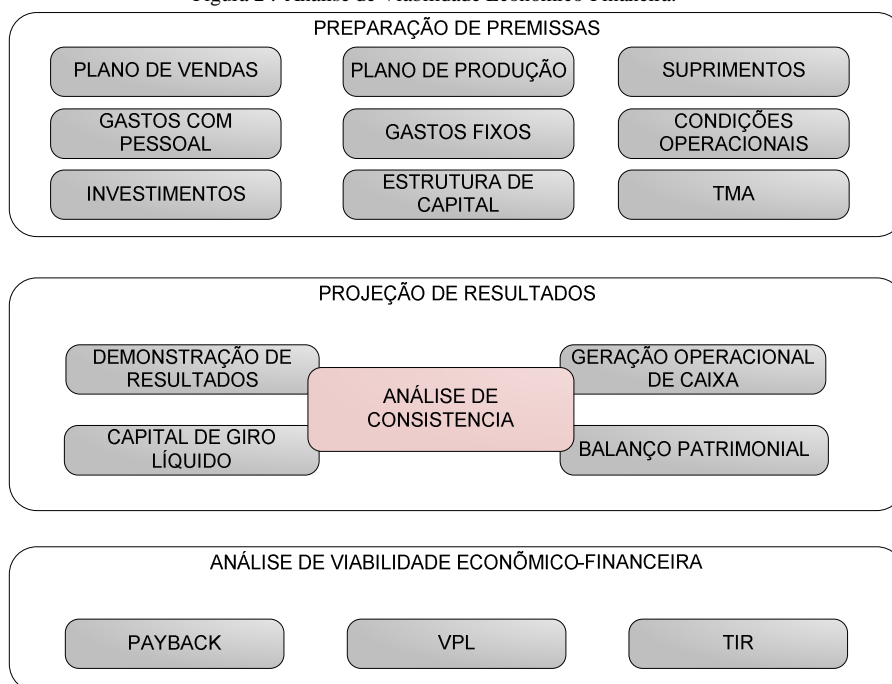
O Plano começará a ter uma conotação financeira neste ponto, uma vez que serão dimensionados os investimentos necessários para o pleno funcionamento do novo negócio.

Por último, na etapa de análise de viabilidade econômico-financeira, encontramos em Ceconello (2008, p.225): *“O que se busca é a confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração conseqüente de caixa. O resultado dessa análise pode ser positivo ou negativo.”*

“A projeção de resultados econômico-financeiros é realizada com a utilização de modelos de relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados) e técnicas pertinentes, complementadas por ferramentas de análises (prazo de retorno do investimento – Payback, projeção do valor líquido de caixa disponível ao investidor ao final do período definido – Valor Presente Líquido, e índice que apresenta a capacidade própria do projeto se sustentar, conhecido por Taxa Interna de Retorno.” (CECCONELLO, 2008, p. 226).

² Composto de Marketing: trata do conjunto de pontos de interesse que organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções chamadas dos 4 P's.

Figura 2 : Análise de Viabilidade Econômico-Financeira.



(FONTE: Cecconello, 2008, p.227)

1.1.1 Contexto

A análise do contexto permitirá ao empreendedor identificar se tem realmente uma oportunidade de investimento. Observando um mercado específico e observando as empresas que nele atuam podem-se relacionar os fatos com a demanda existente e descobrir se esta demanda pode ser melhor explorada, com negócios já existentes ou com negócios inovadores, para clientes já existentes ou até mesmo para novos clientes.

Finch (2008, p.34) diz que *“o plano de negócio é uma oportunidade para dizer o que pretende fazer e por quê, portanto, nesta etapa concentre-se no que ajuda a apoiar seu projeto:”*

- Qual é a estrutura do mercado?
- A quem você vende?
- Por que eles compram?
- Por que compram de você?
- Como você distribui seu produto ou serviço?
- Muito por alto, quem são os concorrentes?
- Como eles competem com você?

“O Empreendedor deve se fazer a seguinte pergunta: Onde posso obter informações sobre fatores externos? Felizmente existe farta disponibilidade desses dados a custo não muito alto. [...] No Brasil, uma importante fonte de informação é o IBGE. Para informações específicas de negócios, o BNDES publica periodicamente a análise setorial, documento que traça um perfil sobre os principais setores de negócios do país.” (EDWARD, 2002, p.16).

Em Finch (2008, p.19) encontramos a lista abaixo, que sugere alguns lugares onde podemos conseguir dados para sustentar as afirmações do plano de negócio, em ordem descendente de confiança:

- Estatísticas do governo
- Relatórios de pesquisas de mercado
- Departamentos de universidades
- Associações comerciais
- Publicações comerciais
- Recortes de jornais
- Publicações da concorrência
- Entrevistas de fornecedores, clientes e concorrentes

Outro tema diz respeito à distribuição do produto ou serviço, que sabemos é fator “ganhador de pedidos” no comércio. Trata-se da maneira como seus clientes poderão adquirir os produtos ou serviços e a facilidade com que terão acesso aos mesmos. No mundo atual, a tecnologia tem forte influência no âmbito da acessibilidade dos clientes aos seus desejos de consumo. Hoje em dia, a maioria dos segmentos de mercado tem negócios através de e-commerce.

Segundo Finch (2008, p.45), *“vender pela Internet levanta todo um conjunto de novas questões, não só para seu negócio, mas também para o plano que você redige:”*

- Até que ponto seu website é seguro? Uma falha de segurança pode afetar os negócios?
- Você tem seu próprio website ou está alojado em algum outro?
- Seu website é criativo e bem projetado? Quem o mantém ou supervisiona?
- Como os clientes encontram seu website?

- Sua página está em outros websites de comparação de preços?
- Você tem links de marketing e indicações em outros endereços?
- Quantas vezes seu website é visitado por semana e como isso se traduz em vendas?

1.1.2 Definição do Negócio

“O propósito da organização congrega visão, missão, valores e objetivos, que auxiliam a estruturação da empresa. Esses aspectos são importantes para que o empreendedor construa uma identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões de conduta a serem seguidos, o que realmente está sendo perseguido em seu empreendimento.” (CECCONELLO, 2008, p.149).

O Plano de Marketing faz parte da definição do negócio e nesse ponto faz-se necessário definir as estratégias de produto, preço, distribuição e divulgação. O empreendedor deve definir a sua linha de produtos e a estratégia de sua empresa, se terá foco em preço ou diferenciação como vantagem competitiva.

“A diferenciação entre seus produtos e serviços e os da concorrência inicia-se com o conhecimento completo sobre estes. Um dos aspectos mais importantes da gerência de um negócio é dar ao mercado razões para comprar seus produtos. As pessoas tendem a comprar o que querem, não o que você pensa que elas necessitam”. (BANGS, 2002, p.36).

A distribuição deve ser discutida e esgotada em todas as suas possibilidades, fazendo o esclarecimento de como o produto ou serviço ofertado chegará às mãos do consumidor. É necessário definir os canais de venda e localização da empresa.

Uma localização apropriada é fundamental para a rentabilidade do negócio. Em Bangs (2002, p.56) vimos que *“negócios diferentes têm necessidades diferentes. Fabricantes e atacadistas valorizam mais espaços de baixo custo e bom acesso a estradas, em vez de visibilidade e facilidade de acesso ao público. Para o varejo, acesso e visibilidade são muito importantes. Estudos sobre o tráfego na área em que você está interessado poderão estar disponíveis e fornecerão dados para uma correta decisão.”*

Também é necessária a definição da estrutura da empresa, caso o plano for a abertura de uma nova empresa. Quais regimes tributários farão parte da atividade empresarial?

Os pontos fortes e fracos do negócio devem ser detalhados. Em Willians (2002, p.23) vimos que *“um dos passos mais importantes na criação e planejamento de um negócio é identificar seus pontos fracos. Por quê? Porque em geral são essas deficiências que levam uma empresa ao fracasso. [...] Quase sempre, o maior ponto fraco da nova empresa está relacionado a fatores financeiros. Talvez a empresa não disponha de capital suficiente. As vezes, por excesso de otimismo, o novo empresário julga a empresa capaz de atingir o ponto de equilíbrio de vendas em curto prazo e, por isso, subestima as necessidades financeiras do negócio.”*

1.1.3 Operacionalização

Na operacionalização do negócio procura-se dar conotação quantitativa das hipóteses trabalhadas até o momento e conforme Cecconello (2008, p.200) podem ser separadas em premissas organizacionais e premissas operacionais. *“As questões mais comuns vão desde quantas pessoas serão necessárias ao processo até de quanto será investido em equipamentos, entre outras.”*

“De acordo com diversos estudos sobre fatores envolvidos no fracasso de pequenas empresas, 98% desses provêm de falhas de gerenciamento e 2% se devem a fatores fora do controle das pessoas envolvidas.” (BANGS, 2002, p.62).

Os processos da atividade proposta devem ser documentados e estudados pelos interessados e servirão como ferramenta de gestão do futuro negócio.

O Plano de Negócios neste ponto visa responder o que a empresa precisará em termos de investimento e mão de obra para que o seu objetivo estratégico seja alcançado. Como serão atingidas as metas intermediárias num período menor de tempo, em um dia de vendas, por exemplo. O negócio deve ter respostas para essas perguntas, a fim de minimizar os ramos negativos que podem se concretizar na ocasião do funcionamento do negócio e surpreender o empresário com novidades não previstas.

1.2 Análise Financeira

Na elaboração do Plano Financeiro, devemos levar em conta inúmeras questões, como por exemplo:

1. Valores de dispêndio de dinheiro: Investimento.
2. Valores de despesas com a operação em funcionamento.
3. Previsão de Vendas de cada Produto.
4. Necessidades de Capital de Giro, levando em conta prazos de recebimento dos clientes e de pagamento aos fornecedores.
5. Projeções de Fluxo de Caixa e Fluxo de Caixa Líquido.
6. Taxa de Retorno exigida pelo Investidor.
7. Aplicação de conceitos de Finanças para estudo e conjugação de todas as variáveis anteriores.

Segundo o autor Lapponi (2007, p.10), *“é preciso entender que investir é comprometer o dinheiro numa determinada data e por um determinado prazo durante o qual será gerado um fluxo de retornos que compensará o investidor pelo tempo que o dinheiro ficou comprometido.”*

Dois dos conceitos mais relevantes em finanças são o valor do dinheiro no tempo e a questão do risco *versus* retorno. Qualquer investimento virá acompanhado de algum risco e com um aumento do risco naturalmente deverá ocorrer um aumento de retorno, pois é o benefício que se obtém por correr mais risco de perder o dinheiro.

O autor Galesne (1999, p.35) explica: *“Um real recebido hoje não é equivalente a um real a ser recebido dentro de t anos. [...] Se um real aplicado hoje a taxa k a.a. vale ao cabo de t anos $(1+k)^t$ reais, então para dispormos de um real ao cabo de t anos seria suficiente aplicarmos hoje, a uma taxa de juros de k , o valor de $1 / (1+k)^t$.”*

Esse é o conceito de trazer a valor presente qualquer valor futuro a uma determinada taxa. Utilizando esse conceito será possível fazer as análises para conhecer o valor presente dos retornos dos Investimentos propostos no negócio e saber efetivamente se o projeto agrega valor para a empresa ou se deve ser rejeitado.

Para Gapenski (2001, p.371), “se os investidores de uma empresa forem somente os acionistas ordinários, então o custo de capital usado em orçamento de capital seria a taxa de retorno requerida sobre o capital próprio. Entretanto, a maioria das empresas emprega diferentes tipos de capital e devido às diferenças no risco esses diferentes títulos têm diferentes taxas de retorno [...] Portanto o custo de capital usado para analisar decisões de orçamento de capital deve ser uma média ponderada dos vários custos componentes e chamamos essa média de Custo Médio Ponderado de Capital, ou WACC, em inglês.”

$$\text{WACC} = (\text{Custo Terceiros} \times \% \text{ de Capital de Terceiros}) + (\text{Custo Próprio} \times \% \text{ de Capital Próprio})$$

Para analisar se o Plano de Negócios indicará positivamente ou não o empreendimento que está sendo proposto, em geral os investidores apreciarão os tópicos de análise de viabilidade econômico-financeira, uma vez que tomarão suas decisões baseados em conceitos científicos. É recomendável para os empreendedores por conta própria que também façam uso destas análises para que não se surpreendam financeiramente e coloquem o negócio em risco.

Existem muitos métodos para análise de viabilidade do Investimento. Os mais famosos estão detalhados a seguir, conforme encontramos em Gapenski (2001).

1.2.1 Payback e Payback Descontado

Vantagens do método:

- Privilegia o Risco do Negócio
- Privilegia a Liquidez

Desvantagens do método:

- Não considera fluxos de caixa após a recuperação do capital
- Não considera o valor do dinheiro no tempo (Corrigido com o Payback descontado)

Forma de cálculo:

$$\mathbf{PB} = \frac{FC(p + 1) - Acm(p + 1)}{FC(p + 1) + p}$$

p = período anterior a inversão de sinal

FC = Fluxo de Caixa

Acm = Fluxo de Caixa Acumulado

1.2.2 Valor Presente Líquido

Vantagens do método:

- Considera todo o Fluxo de Caixa do Projeto
- Considera o valor do dinheiro no tempo com a taxa requerida que já envolve o risco do projeto
- Informa e mede o valor criado ou perdido pelo projeto
- Ótimo para projetos mutuamente excludentes com o mesmo prazo de análise

Desvantagens do método:

- É necessário determinar a taxa requerida
- É possível reinvestir os retornos com a mesma taxa requerida para garantir o VPL positivo

Forma de cálculo:

$$\mathbf{VPL} = -I + \sum_{t=10}^{10} \frac{FC_t}{(1 + i)^t}$$

I = Investimento Inicial

FC = Fluxo de Caixa

t = período

i = taxa

1.2.3 Taxa Interna de Retorno e TIRM

Vantagens do método:

- Considera todo o Fluxo de Caixa do Projeto
- Considera o valor do dinheiro no tempo
- Informa se o projeto agrega ou subtrai valor ao final do ciclo
- É mais fácil de ser comunicada e compreendida, pois é uma medida relativa e não absoluta como o VPL

Desvantagens do método:

- Não pode ser aplicado em projetos com mais de uma inversão de sinal
- Não mede o valor ao final do projeto
- Não necessariamente seleciona o melhor projeto dentre um grupo de projetos mutuamente excludentes

Forma de cálculo:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^{10} \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

I = Investimento Inicial

FC = Fluxo de Caixa

t = período

i = TIR (é a taxa que zera o VPL)

1.2.4 Índice de Lucratividade

O método para calcular o índice de lucratividade do projeto pode ser considerado um método complementar ao método do VPL, pois ambos dão a mesma recomendação. Porém em um grupo de projetos mutuamente excludentes poderá ser aceito aquele de maior IL. O IL relaciona os valores presentes de retornos com a saída inicial de caixa, apresentando um indicador no qual pode ser interpretado da seguinte forma:

- Se for >1 significa que o projeto trará valor para a empresa;
- Se for <1 significa que o projeto trará prejuízo para a empresa;
- Se for = 1 significa que TMA é igual a TIR e o projeto não agregou nem subtraiu valor para a empresa.

Forma de cálculo:

$$IL = \frac{\text{Soma VpRet}}{\text{Investimento}}$$

VpRet = Valor presente dos retornos

2. O QUE É B TO C ?

Cecconello (2008, p.83) diz que *“em B2C, o relacionamento comercial é voltado para os chamados bens de consumo, aqueles dirigidos às famílias e aos indivíduos para consumo próprio.”*

Os administradores da era atual estão competindo com um número cada vez maior de concorrentes e isso naturalmente acirra a necessidade de diferenciais competitivos nas empresas de ponta. Com o intuito de maximização dos lucros muitas estratégias são criadas pelos empresários para atingir esse objetivo, desde redução de custos e despesas, até aumento de vendas, entre dezenas de outras ações. Uma delas é explorar os negócios através da Internet e, com isso, elevar seu público-alvo a um patamar totalmente imprevisível, com enormes perspectivas de crescimento e ganho em escala.

Com o advento da tecnologia nas últimas décadas e a inovação contínua e desenfreada que vemos ano após ano nos negócios digitais, sabemos que em alguns setores de mercado já não se trata mais de “possuir um diferencial” ao fazer negócios pela Internet, e, sim, uma questão de sobrevivência.

Em Kalakota e Robinson (2005, p.31) vimos que *“os clientes buscam empresas com as quais possam negociar para melhorar continuamente, sobretudo nas seguintes áreas:”*

- **Velocidade do Serviço:** *O serviço nunca é rápido demais. No mundo do tempo real, o prêmio é dado à resposta imediata, precisa e adaptável às necessidades do cliente. As companhias visionárias assumem a necessidade constante de mudanças e desmontam e remontam coerentemente seus produtos e processos para oferecer um serviço mais rápido.*
- **Conveniência:** *Os clientes valorizam a conveniência da compra simplificada.*
- **Personalização:** *Os clientes desejam ser tratados individualmente. A prática de oferecer pouca ou nenhuma opção nos produtos está sendo modificada.*
- **Preço:** *Acessível demais perdeu o sentido. Empresas que oferecem serviços exclusivos por preços acessíveis estão se multiplicando.*

Em Mac Adden (1995, p.27) encontramos a importância de manter um banco de dados de clientes relacionando essa importância com o marketing direto em uma empresa do varejo B2C: *“Considerando-se que toda resposta dá origem a uma nova relação, cada resposta produz informações que viabilizam a montagem de um banco de dados, que permite estabelecer e manter comunicações com os clientes ou possíveis clientes, analisar o*

comportamento do consumidor e, por fim, traçar um planejamento mercadológico mais adequado, saindo do eu acho para o eu sei.”

Isso proporcionará um marketing direto mais eficiente em qualquer negócio, seja ele através de cartas, e-mails, telefone ou qualquer outro meio de despertar a atenção individual de determinado consumidor.

Isso tudo nos remete para o pensamento de inovação e criação de valor aos clientes, por meio da exploração de novos negócios no mundo digital. Em especial no B2C, a Internet contribui positivamente para experiência de compra do consumidor. Diversos estudos dizem que a sensação de prazer do cliente no momento da compra é formada por um conjunto de fatores que transcendem a apenas adquirir o produto. A satisfação está ligada ao ambiente, ao atendimento, ao preço, a disponibilidade do produto e explora todos os aspectos sensoriais do ser humano. Na web, o prazer pode ser potencializado pela conveniência e agilidade na compra, onde não há filas e nem a necessidade de deslocamento, dando um caráter de *self-service*, o que certamente implicará em mais vendas se comparadas ao modelo tradicional, especialmente se o ticket médio da loja for pequeno.

“Conforme as inovações tecnológicas permeiam cada vez mais os processos de negócio, a transformação estrutural se torna difícil de administrar porque as mudanças atuam em uma escala muito maior. Mercados virgens e explosivos estão surgindo em toda a parte à medida que a Internet transforma indústrias antigas e cria novas. Os gerentes não podem mais acreditar que hoje se parece com ontem e que amanhã será igual. Eles precisam aprender a separar os poucos núcleos vantajosos (tendências) de coisas sem valor (moda). Separar moda de tendência é fundamental para a estratégia de e-business.” (KALAKOTA, ROBINSON, 2005, p.27).

Na implantação de e-business em uma microempresa, portanto, torna-se fundamental identificar o que, no negócio, realmente terá agregação de valor em longo prazo e o que seria desprezível de inovação, uma vez que não valeria o investimento necessário. Uma vez identificada a tendência e proposta de inovação, o empresário poderá trabalhar nas mudanças estruturais que o novo modelo de operação irá demandar, pois vimos que vender pela Internet requer não apenas o processo de desenvolvimento e manutenção de um site, como também exige um redesenho de processos tradicionais da empresa que suporte o novo canal de vendas. Esse redesenho é global e pode demandar não apenas processos, como equipamentos, pessoas, infra-estrutura, treinamentos e até parcerias.

3. ANÁLISE DO MERCADO

O mercado de loterias no Brasil está em crescente expansão, acompanhando o crescimento da população nos diversos estados brasileiros. No nosso país, é vetada qualquer outra modalidade de jogos de azar, ao contrário de outros países, e, portanto, torna extremamente atrativo o negócio lotérico, uma vez que extingue concorrentes em peso, como as casas de Bingo, o jogo do Bicho, os Cassinos, entre outros.

Inicialmente, o empreendimento das loterias foi uma estratégia do governo para atender os setores mais humildes e como consequência o negócio deu certo e tornou-se uma excelente opção de investimento para empreendedores.

O brasileiro possui grande aptidão por realizar jogos em grupo, compartilhando a possibilidade de obter ganhos inimagináveis de capital e de conhecimento dessa demanda os donos de loterias passaram a explorar a modalidade dos bolões, o que proporciona excelente margem de contribuição para o empreendimento.

O mercado é extremamente promissor, possui taxa de crescimento acelerada, mas margens de lucro ainda abaixo do aceitável, caracterizadas pelas participações precárias e arbitrariamente impostas pela Caixa Econômica. Isto, porém, caracteriza e evidencia ainda mais a oportunidade de captação de novas rendas, praticando preços diferentes através da agregação de valor com novos serviços para os clientes.

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) na rede Lotérica do Brasil demonstrou que quando se adicionam as retiradas de pró-labore dos proprietários a despesa média mensal das casas se eleva para R\$ 8.882, resultando em um lucro médio de R\$ 1.155 e lucratividade média geral de 11,5%, conforme quadro:

Figura 3 : Lucratividade Média de Casas Lotéricas após o Pró-Labore, por Região

▪ Lucratividade com pró-labore Média segundo a região geográfica				
(R\$ 1,00)				
Região geográfica	Receita média mensal	Despesas (incluindo pró-labore)	Lucro	Margem de lucro sobre a receita
Norte	11.260	10.333	927	8,2%
Nordeste	8.992	7.187	1.805	20,1%
Centro-Oeste	11.559	9.771	1.788	15,5%
Sudeste	10.395	9.325	1.070	10,3%
Sul	9.327	9.131	196	2,1%
TODAS	10.037	8.882	1.155	11,5%

(FONTE: IPEA, 2008)

Por Região, as mais lucrativas após o pró-labore continuam sendo no nordeste brasileiro (lucro de R\$ 1.805 e margem de 20,1%) e o Centro-Oeste (lucro de R\$ 1.788 e margem de 15,5%).

O estudo também demonstra que as menores lucratividades estão em Casas Lotéricas de menor porte, o que caracteriza para o negócio um indicador de ameaça e, para o estudo em elaboração, uma oportunidade de melhoria.

Com o advento da tecnologia as atividades podem crescer ainda mais, atingindo um público que não frequenta os estabelecimentos lotéricos. Ainda é bastante burocrático o uso de TI para “turbinar” os negócios em uma Casa Lotérica, mas acredito que assim como houve uma adaptação em todos os setores do mercado, não será diferente no mercado de loterias. Hoje as filas de atendimento são o principal obstáculo para o negócio e com a disponibilização de conveniências, como um Site, apoiadas por um serviço de entrega rápida, será criada uma importante fonte de captação de receitas para a Lotérica.

A empresa em estudo será constituída por dois sócios de origem paulistana, que atualmente gerenciam uma Casa Lotérica na região da Zona Leste. O projeto em questão visa estabelecer o comércio de loterias através da Internet, mas inicialmente faremos uso da Casa Lotérica existente para divulgar e alavancar as vendas no site, conquistando primeiramente a demanda local e num segundo momento expandindo através de marketing específico para toda a região do estado de São Paulo.

O local estabelecido da Casa Lotérica atual possui comércio desenvolvido, grande movimentação de pessoas e é favorecido pela ausência de concorrentes lotéricos e agências bancárias próximas ao local.

Figura 4 : Localização da Lotérica VM




(FONTE: GOOGLE MAPS, 2011)

Como podemos observar em um raio de aproximadamente 2 km de extensão o único concorrente para a Lotérica é a própria agência da Caixa Econômica, que apresenta sinais de problema em relação a sua capacidade de atendimento na região. É uma área extremamente carente dos serviços oferecidos pela Lotérica.

No bairro da Vila Matilde, nós constatamos o volume populacional em 105 mil habitantes, conforme obtido no site da Secretaria Municipal de Coordenação das Subprefeituras de São Paulo:

Figura 5 : Volume habitacional da região estudada

Secretaria Municipal de Coordenação das Subprefeituras						
Início - Secretarias - Subprefeituras / Subprefeituras / Dados demográficos						
 PREFEITURA DE SÃO PAULO COORDENAÇÃO DAS SUBPREFEITURAS		Dados Demográficos dos Distritos pertencentes as Subprefeituras <i>Total por subprefeitura</i>				
Subprefeituras	Distritos	Área (km ²)	População (1996)	População (2000)	População (2010)	Densidade Demográfica (Hab/km ²)
Penha	Artur Alvim	6.49	114,723	111,294	105.269	16,466.64
	Cangaíba	16.58	127,206	137,243	136.623	9,057.49
	Penha	11.44	128,451	124,392	127.820	10,467.45
	Vila Matilde	8.9	105,886	103,007	104.947	11,201.14
	TOTAL	43.41	476,266	475,936	474.659	11.798,18

(FONTE: Secretaria Municipal de São Paulo, 2011)

O Plano de Negócio atual responderá sobre a viabilidade de vendas pela Internet e, portanto, é de fundamental importância compreender o contexto do mercado em que fará parte as novas operações. O estudo desse ambiente deve responder questões como o comportamento dos consumidores, a aceitação do público acerca dos novos serviços e dimensionamento dessa demanda para que seja possível realizar todos os indicadores financeiros. Apesar de já ser de conhecimento universal a existência de sites e de telemarketing para comercialização de jogos de loterias e serviços da caixa econômica, fazendo causar a percepção inicial de que é viável explorar essas modalidades, configura-se claramente nesse ponto do estudo a necessidade de uma pesquisa de mercado.

Para Kotler (1998, p.117), *“o plano de pesquisa pode exigir o levantamento de dados secundários, dados primários ou ambos. Dados secundários foram coletados para outros propósitos e já se encontram disponíveis. Dados primários são aqueles reunidos para um propósito ou para um projeto de pesquisa específico”*.

Como se trata de um plano de negócio com características financeiras, farei uso de ambos os tipos de dados, pois apenas informações de fontes externas não embasariam as análises de investimento. Foi necessário aplicar uma pesquisa de campo para obter dados específicos da região onde situa-se a lotérica, local onde pretendemos que o site ganhe visibilidade inicialmente, para posteriormente expandir operações por toda a região metropolitana de São Paulo. Essa pesquisa foi de caráter quantitativo, conclusivo e com média profundidade e teve o universo definido na região da Vila Matilde, em uma área de mais ou menos 100 quarteirões e onde predominam centenas de micro empresas e residências.

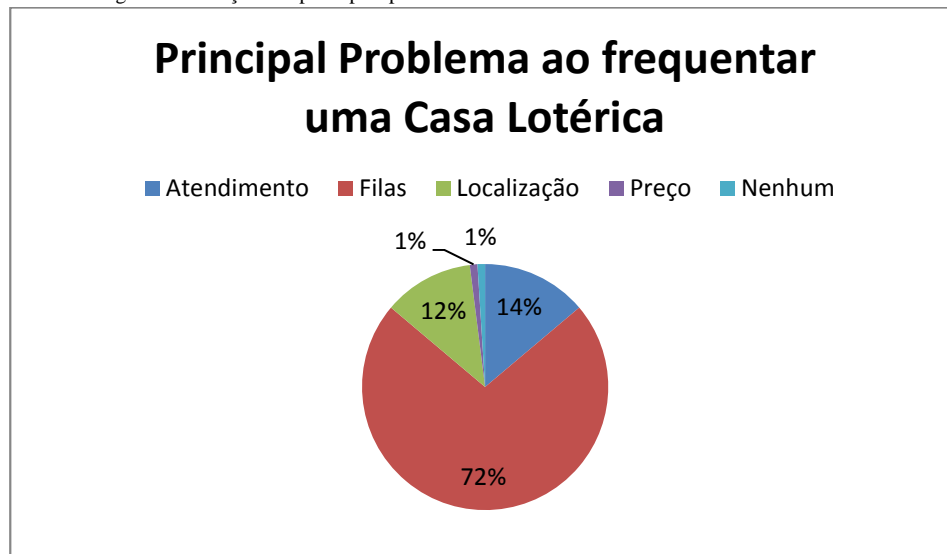
A pesquisa foi estruturada em um questionário de 5 perguntas (vide Anexo III), visando a agilidade na sua aplicação, clareza e objetividade. Teve como foco a visibilidade para implantação do website e foi aplicada durante uma quarta-feira, das 7:00 às 19:00 em pontos estratégicos da região.

Trouxe certo receio em relação ao novo negócio, conforme demonstrada nos resultados da pesquisa, disponível no Anexo IV.

Foi possível concluir que:

- O principal problema ligado as operações físicas de uma lotérica é a quantidade de filas no local, o que certamente traz otimismo para os negócios em estudo.

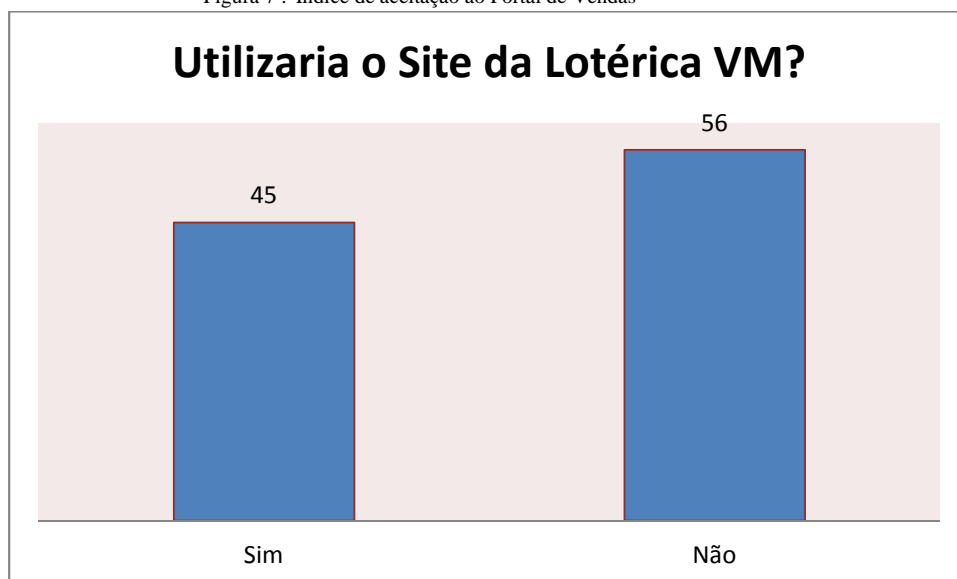
Figura 6 : Relação dos principais problemas em uma Lotérica Tradicional



(FONTE: Pesquisa de Mercado, elaborada pelo Autor)

- Ainda existe uma dificuldade de aceitação ao novo canal de vendas, que provavelmente possui origens culturais e também pela sensação de insegurança do cliente.

Figura 7 : Índice de aceitação ao Portal de Vendas

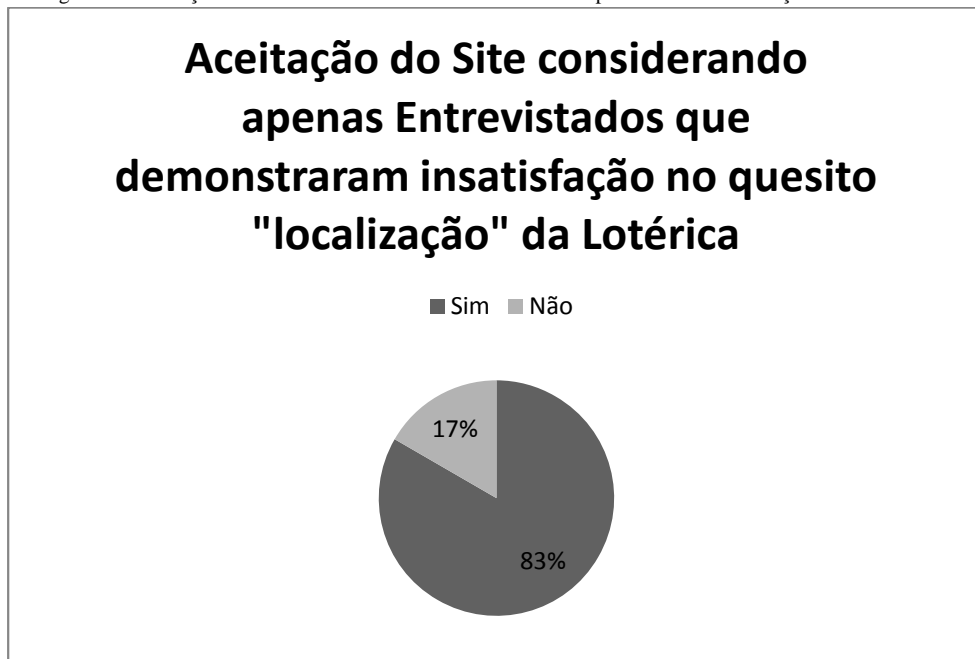


(FONTE: Pesquisa de Mercado, elaborada pelo Autor)

- Vale considerar que o universo em estudo foi a própria região onde se situa a Lotérica fisicamente, portanto não foi suficiente para obter a opinião de pessoas um pouco mais distantes em termos de localização.

- Se considerarmos apenas as pessoas que definiram a localização como um problema, tivemos aceitação de 83 % ao uso do site.

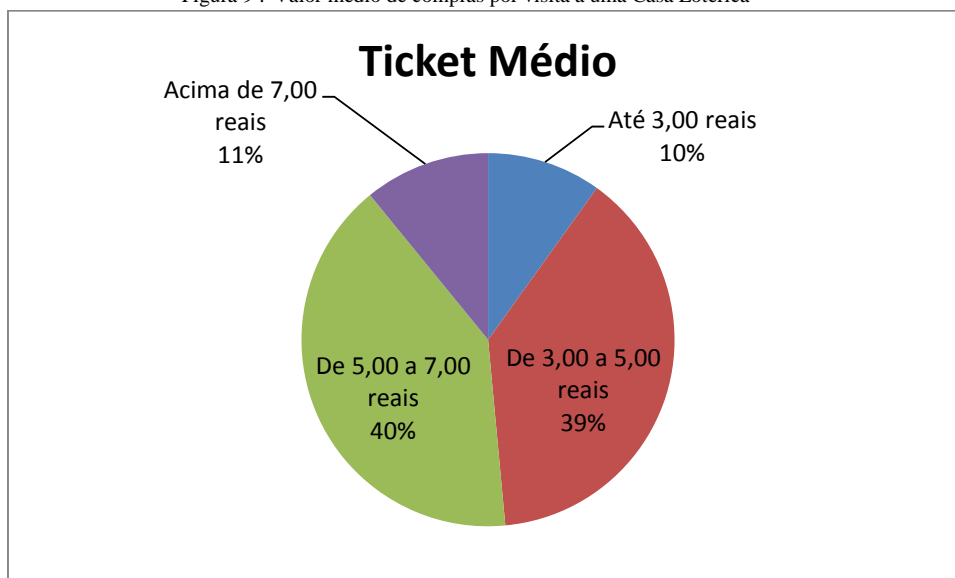
Figura 8 : Aceitação ao Portal de Vendas dos entrevistados com problemas de localização



(FONTE: Pesquisa de Mercado, elaborada pelo Autor)

- O ticket médio que irei considerar na análise financeira é de R\$ 5,00, fruto do comportamento de consumo encontrado na pesquisa.

Figura 9 : Valor médio de compras por visita a uma Casa Lotérica



(FONTE: Pesquisa de Mercado, elaborada pelo Autor)

“O sucesso do varejo baseia-se na capacidade de adaptação às tendências de consumo, que devem ser acompanhadas por meio de pesquisas, análise e observação. A adaptação das estratégias a essas mudanças é a chave para bons resultados na atividade. Para isso, devem ser consideradas tanto as tendências de consumo como as demais variáveis incontroláveis.” (LAS CASAS, 2000, p.275).

Sabemos que a maioria dos setores varejistas já passaram pela reformulação estratégica e hoje englobam atividades virtuais em seu composto de marketing. No ramo lotérico não será diferente e a pesquisa aplicada, ainda que regional e simplista demais, nos leva a essa conclusão. Quase metade do público entrevistado já demonstra o desejo pela nova forma de aquisição de suas apostas, sem nem saber como é, simplesmente respondendo a uma pesquisa de rua. Acredito que nos próximos anos mais pessoas passarão a utilizar a Internet para realizar suas apostas sem filas e mais pessoas (das gerações antigas) deixarão espaço para novas no cadastro de clientes, com hábitos de consumo e culturas totalmente diferentes daquele tradicional.

O crescimento dos negócios digitais já é espetacular e, em poucos anos, promete crescer ainda mais. Com ações combinadas de marketing junto com a entrega do site, um bom nível de serviço prestado e uma navegação rápida e limpa, os negócios serão alavancados e teremos um diferencial momentâneo em relação a centenas de outros empresários lotéricos. Digo “momentâneo” porque em breve acredito que o site seja mais um fator de sobrevivência do que uma vantagem.

Ainda em Las Casas (2000, p.318) já dizia que *“o e-commerce para o comerciante é uma forma de exposição permanente, em que as empresas podem ficar 24 horas em contato com seus clientes. Como meio adicional de divulgação, é mais uma mídia disponível para as empresas. Além disso, as vendas realizadas pelos computadores registram hábitos reais de compras, o que permite maior utilização do marketing um a um, bem como a obtenção mais fidedigna de informação. Por outro lado, para os consumidores há a possibilidade de se adquirir informações completas dos produtos em oferta, permitindo conveniência para as compras. Sem sair de casa, os compradores podem adquirir uma variedade de produtos e serviços.”*

4. MODELO DE OPERAÇÕES E IMPLANTAÇÃO

4.1 Objetivos e metas

O Website da Lotérica VM será, neste ponto, descrito em sua plenitude para que possamos obter o maior nível de detalhes possível para simular sua operacionalização e projetar os retornos de caixa no próximo tópico a fim de verificar a viabilidade do negócio.

O propósito da existência do site é comercializar através da Internet as principais modalidades de loterias disponíveis em casas lotéricas, além de bolões semanais com alta atratividade para os clientes.

Os diferenciais nos quais serão estruturados o nosso novo canal de vendas são, obrigatoriamente, a confiabilidade para que a crença de nossos compradores sobre o serviço virtual esteja sempre intacta dando-lhes a sensação de segurança em todas as transações efetuadas, a facilidade de navegação para que a experiência de compra pelo site prenda a atenção e não torne-se algo de difícil realização, e a agilidade nos serviços prestados, geralmente buscada pela maioria dos clientes no meio virtual.

OBJETIVO

O objetivo deste negócio é maximizar o valor investido e estabelecer um vínculo forte com a demanda local, inicialmente, e, posteriormente, com toda a região metropolitana de São Paulo, aumentando as vendas e acessos ao site.

METAS

- Aumentar as Vendas da Lotérica VM em 20% no primeiro semestre.
- Conquistar 70% da demanda local de clientes ativos de lotéricas no primeiro ano.
- Ter um cadastro de pelo menos 5 mil clientes ativos no site.

MISSÃO

“Comercializar produtos de loterias com diferencial em confiabilidade, fácil navegabilidade e agilidade, com foco na maximização do empreendimento e buscando sempre a satisfação e bem estar de nossos clientes.”

VISÃO

“Ser o site mais freqüentado de São Paulo, através de credibilidade e de um visual diferenciado que proporcione fácil navegabilidade, simplificando a atividade de compra de nossos clientes.”

VALORES

“Ética, agilidade no atendimento e tratamento cordial com os clientes, sempre.”

4.2 Website Lotérica VM

O projeto do Website para a Lotérica VM tem como objetivo comercializar jogos individuais e bolões em grupo das principais modalidades de loterias praticadas no Brasil, como Megasena, Duplasena, Quina, Lotomania, Lotofácil e Timemania. Por enquanto vamos focar apenas nos jogos, mas após estabilização dessa atividade o website poderá oferecer serviços de cópias de documentos, encadernações e serviços de papelaria, além dos serviços bancários como agente da Caixa Econômica. Essas atividades farão necessário novo dimensionamento de operações para suporte ao negócio, visto que seria necessário serviços de leva e traz, e a readequação do quadro de funcionários para desempenho das novas funções.

O Portal de Vendas na Internet possuirá o seguinte “Slogan”: *Aposte mais com menos!* Pretendemos possuir diferenciais em preço, com jogos simples, rápidos para elaboração e registro fácil nos terminais. Porém, em termos de operacionalização do site nós teremos foco em personalização, com variedade em jogos para diferentes gostos e possibilidade para apostas individuais. A percepção que queremos causar nos clientes é de agilidade nos cliques, um visual bem projetado, limpo e de fácil compreensão, site desenvolvido e voltado para quem quer fazer suas apostas sem perder tempo com filas ou com muita informação.

Na Figura 10 apresento um projeto “conceitual” desenvolvido pela empresa Dan.Reis Audiovisual para a Home Page do website:

Figura 10 : Imagem conceitual do Portal de Vendas

(FONTE: Dan Reis Audio Visual, 2011)

Vamos vender também o diferencial em fazer ótimos jogos matemáticos através de softwares bem desenvolvidos no mercado de soluções de TI.

Sobre a segurança nas transações financeiras, o site funcionará 24 horas com certificado de segurança oficial aprovado pelos Bancos para pagamento com cartões de crédito e débitos diretos autorizados pelo cliente. O sistema PagSeguro do UOL também será cotado em um segundo momento, após implantação inicial. Sobre segurança, entendemos que qualquer falha nesse ponto pode afetar seriamente a credibilidade da empresa e resultar em medo e desinteresse pelas pessoas. Além disso, a transparência em nossas atividades será obrigatória e faremos a digitalização de todos os comprovantes de apostas, para que fiquem disponíveis aos consumidores.

Ao encomendar o desenvolvimento do Portal, vamos solicitar um mecanismo para limitar apostas individuais, de forma que nossa restrição operacional para elaboração dos jogos dentro do prazo não coloque em descrédito todo o trabalho. Vamos limitar a quantidade de apostas na capacidade do funcionário em realizar os jogos nos terminais. E os indicadores gerenciais vão nos dizer quando essa restrição foi obstáculo para mais transações.

DIVULGAÇÃO E PROMOÇÃO

Faremos uso da prática do marketing direto através de e-mails para nossos clientes ativos, impulsionando as vendas.

“O marketing direto é excelente porque é orientado para a ação, mensurável, persuasivo e pode ser repetido. Com isso é possível conseguir novos clientes, manter os clientes que já tem, fazer com que os clientes atuais comprem novos produtos ou serviços, fazer o cross-selling (vender produtos que o cliente ainda não compra) e garantir que continuem voltando para fazer novos negócios.” (CANDELORO, 1998, p.34).

Inicialmente o Portal poderá ser encontrado através de divulgação de inauguração que faremos na região, na própria lotérica, por indicação de clientes ativos ou pelos sistemas de busca mais famosos como Google e Bing por exemplo. Pretendemos ter link patrocinado no Google em alguns períodos do ano.

Futuramente poderemos explorar o espaço do site para propagandas dependendo da repercussão do Portal.

Após fidelização dos clientes que já freqüentam a Lotérica, nossa estratégia de expansão para os anos seguintes será através do acompanhamento mensal das estatísticas de acesso ao Website e vendas concretizadas no mesmo. Na medida em que os mecanismos de divulgação começarem a funcionar, nossos indicadores vão expor o crescimento e faremos a remodelagem de nossa estrutura para captação de todas as apostas e disponibilização de mais jogos no site. Além da estratégia de expansão, todas as ações gerenciais serão tomadas com base nestes indicadores.

Alguns deles:

Tabela 1 : KPI: Cotas Não Vendidas

INDICADOR	Cód. : GNV	COTAS NÃO VENDIDAS
Descrição:		Percentual de cotas de bolões criadas e não comercializadas.
Justificativa:		Dimensionar corretamente a oferta em relação a demanda existente.
Periodicidade:		- Diário - Semanal
Cálculo:		$= 1 - (\text{Total de Cotas Vendidas} / \text{Total de Cotas Disponibilizadas})$

(FONTE: Elaborado pelo Autor)

Tabela 2 : KPI: Perda de Apostas Individuais

INDICADOR	Cód. : PAI	PERDA DE APOSTAS INDIVIDUAIS
Descrição: Quantidade de Apostas Individuais rejeitadas por restrições operacionais.		
Justificativa: Dimensionar corretamente a necessidade de pessoas na execução das atividades de suporte às operações do site.		
Periodicidade: - Diário - Semanal		
Cálculo: = Total de Apostas Recusadas no período.		

(FONTE: Elaborado pelo Autor)

Tabela 3 : KPI: Ticket Médio de Compras

INDICADOR	Cód. : TMC	TICKET MÉDIO DE COMPRAS
Descrição: Valor em moeda correspondente ao gasto médio pelos consumidores no Portal.		
Justificativa: Identificar comportamento de compra do consumidor, prever períodos de sazonalidade e dimensionar fluxos de caixa e operações.		
Periodicidade: - Semanal - Mensal		
Cálculo: = Valor Total de Vendas / Total de Clientes que compraram no site		

(FONTE: Elaborado pelo Autor)

Tabela 4 : KPI: Vendas por Acesso

INDICADOR	Cód. : VPA	VENDAS POR ACESSO
Descrição: Indicador numérico de conversão de Vendas concretizadas por cada acesso no Portal.		
Justificativa: Medir poder de atração e persuasão do site, além de identificar gaps na geração e criação de bolões.		
Periodicidade: - Semanal - Mensal		
Cálculo: = Número Total de Vendas / Número Total de Clientes que visitaram o site		

(FONTE: Elaborado pelo Autor)

Tabela 5 : KPI: Campeões de Venda no Portal

INDICADOR	Cód. : TOP5	FAST MOVERS
Descrição: Produtos mais vendidos no Portal.		
Justificativa: Identificar os melhores jogos desenvolvidos na opinião do público.		
Periodicidade: - Semanal - Mensal		
Cálculo: = Cinco itens com quantidades mais vendidas dentro do período considerado		

(FONTE: Elaborado pelo Autor)

PRODUTOS E PREÇOS

Em termos mercadológicos, nossa estratégia de diferenciação estará em preço, pois iremos oferecer jogos parecidos com os ofertados nos sites concorrentes já consolidados, mas com preços inferiores, aproveitando nossa estrutura inicialmente pequena.

Nas Tabelas 6 a 9 demonstro o mix de produtos ofertados, que serão basicamente bolões das principais loterias e são a base para o plano de vendas e financeiro desenvolvido mais adiante:

Tabela 6 : Produtos - Mega-Sena

CÓDIGO	PRODUTO	QTDE COTAS	VALOR DA COTA
	MEGA SENA		
MS-10	BOLÃO MEGA-SENA 10 DEZ	30	R\$ 10,00
MS-20	BOLÃO MEGA-SENA 20 DEZ	30	R\$ 20,00
MS-30	BOLÃO MEGA-SENA 30 DEZ	40	R\$ 20,00

Jogos de mega-sena sorteiam 6 entre 60 dezenas em cada concurso. O apostador pode jogar com 6 a 15 números, mas os preços oficiais da Caixa Econômica variam bastante de acordo com a quantidade de dezenas escolhidas pelo apostador. Para isso vamos vender os bolões com mais dezenas para concorrer, porém a um preço atraente para o cliente.

Os sorteios da mega-sena ocorrem às quartas e sábados e são os maiores prêmios, com menores chances de ganho. Ofertaremos bolões onde o cliente poderá concorrer com um maior número de dezenas no sorteio e pagar muito menos do que se estivesse concorrendo sozinho. Os jogos de 10, 20 e 30 dezenas são vendidos nos principais concorrentes em cotas de R\$15,00, R\$25,00 e R\$30,00. Acreditamos que poderemos fazer nosso diferencial em preço, conforme demonstrado acima.

Tabela 7 : Produtos – Dupla-Sena

CÓDIGO	PRODUTO	QTDE COTAS	VALOR DA COTA
DUPLA SENA			
DS-10	BOLÃO DUPLA-SENA 10 DEZ	15	R\$ 5,00
DS-20	BOLÃO DUPLA-SENA 20 DEZ	25	R\$ 8,00
DS-30	BOLÃO DUPLA-SENA 30 DEZ	25	R\$ 10,00

Jogos de dupla-sena também ocorrem duas vezes por semana, mas não tem o mesmo apelo de marketing existente na mega-sena. Obviamente os prêmios são menores, mas os apostadores mais assíduos gostam de jogar. Ofertaremos 3 tipos de bolões inicialmente, em cotas de R\$5,00, R\$8,00 e R\$10,00 no máximo.

Tabela 8 : Produtos - Quina

CÓDIGO	PRODUTO	QTDE COTAS	VALOR DA COTA
QUINA			
QN-10	BOLÃO QUINA 10 DEZ	10	R\$ 6,00
QN-20	BOLÃO QUINA 20 DEZ	10	R\$ 9,00
QN-30	BOLÃO QUINA 30 DEZ	15	R\$ 10,00

A Quina tem o diferencial de ser um concurso realizado todos os dias da semana pela Caixa Econômica Federal e vendem bem para os apostadores que não gostam de esperar dias com o bilhete na mão. É um jogo com prêmios mais modestos, mas custam individualmente R\$0,75 centavos de reais e com isso faremos ofertas de R\$6,00 a R\$10,00 onde o cliente concorrerá com até 130 bilhetes de 5 dezenas, totalizando o fechamento matemático de até 30 delas.

Tabela 9 : Produtos – Lotomania, Lotofácil, Timemania

CÓDIGO	PRODUTO	QTDE COTAS	VALOR DA COTA
LOTOMANIA			
LM-80	BOLÃO LOTOMANIA 80 DEZ	10	R\$ 8,00
LM-100	BOLÃO LOTOMANIA 100 DEZ	10	R\$ 15,00
LOTOFACIL			
LF-20	BOLÃO LOTOFÁCIL 20 DEZ	20	R\$ 5,00
LF-25	BOLÃO LOTOFÁCIL 25 DEZ	20	R\$ 10,00
TIMEMANIA			
TM-505	BOLÃO TIMEMANIA 50 DEZ 5 TIMES	10	R\$ 6,00
TM-808	BOLÃO TIMEMANIA 80 DEZ 8 TIMES	10	R\$ 15,00

Lotomania, lotofácil e timemania são modalidades com menor procura, mas vamos ter opções para compor o mix de produtos e fazer frente à concorrência.

4.3 Infra Estrutura e Recursos Humanos

Para suportar a atividade será necessário, além da confecção inicial do site, um funcionário exclusivo para criação e registro dos bolões no sistema da Caixa Econômica e inserção dos jogos no sistema de e-commerce. Essa função também terá a responsabilidade de registrar todos os jogos “avulsos” feitos por clientes e realizá-los no terminal da Lotérica, fora do período comercial, pois a Lotérica VM ainda é recém inaugurada e por padrão possui somente dois terminais. Todos os volantes (comprovantes) serão digitalizados e disponibilizados para consulta por qualquer pessoa no site, exceto os individuais que terão acesso exclusivo pela área particular do cliente.

O local de execução dessa atividade será no endereço físico da Lotérica VM, pois já possui um escritório com espaço e instalações disponíveis para tal operação. Nesse escritório possuiremos um computador dedicado a esta atividade, com um software gerador de bolões (já adquirido anteriormente para uso na lotérica) e onde será hospedado o website para inserção dos jogos e impressão dos relatórios necessários a efetivação de todas as apostas.

Identificamos a necessidade de criação de um novo cargo, além dos existentes hoje, que será ocupado por um Assistente de Vendas. As funções pertinentes a esse cargo serão:

- Criação de bolões de apostas através do programa “Sorte Certa” instalado no computador do escritório;
- Inserção diária dos jogos no site de vendas;
- Captação de relatórios de apostas para registro nos terminais lotéricos;
- Manutenção da base de clientes cadastrados no site;
- Ser o elo de ligação com a empresa fornecedora da solução de e-commerce para eventuais problemas ou melhorias necessárias ao pleno funcionamento do site;
- Atender chamadas dos clientes via telefone;
- Elaborar campanhas de divulgação do site;
- Realizar tarefas de caráter administrativo em geral.

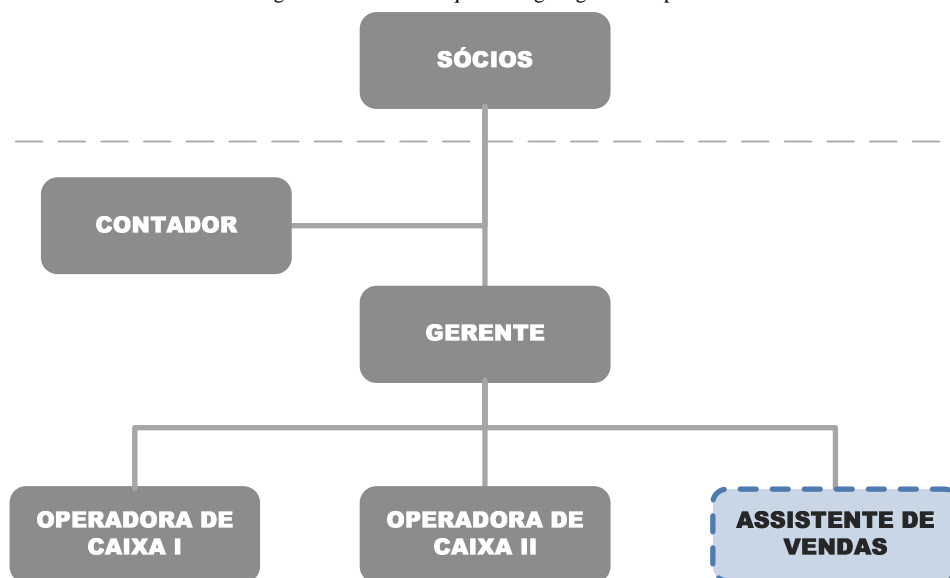
Conforme descrito nas atividades a serem desempenhadas, é de fundamental importância que esse cargo seja preenchido de forma adequada, pois para esta vaga é necessário alguém com perfil analítico (que não cometa erros), responsável, pois disso

dependerá a credibilidade do site, e produtivo para dar conta de altas demandas (por exemplo, devido a uma sazonalidade) e trabalhar sob pressão do gerente. A rotina de trabalho parece bem definida mas tem um grande dinamismo envolvido por trás dessa rotina, além de exigir desenvoltura com equipamentos de informática.

O horário de trabalho deste funcionário deverá ser deslocado em relação ao horário comercial, em virtude da necessidade de utilização dos terminais lotéricos para efetivação das apostas dos clientes virtuais. A jornada compreenderá o período entre 10:00 hs e 19:00 hs durante a semana com 1 hora para refeição.

A Figura 11 ilustra a dinâmica organizacional contemplando o papel da nova função no organograma da empresa:

Figura 11 : Destaque do Organograma Empresarial

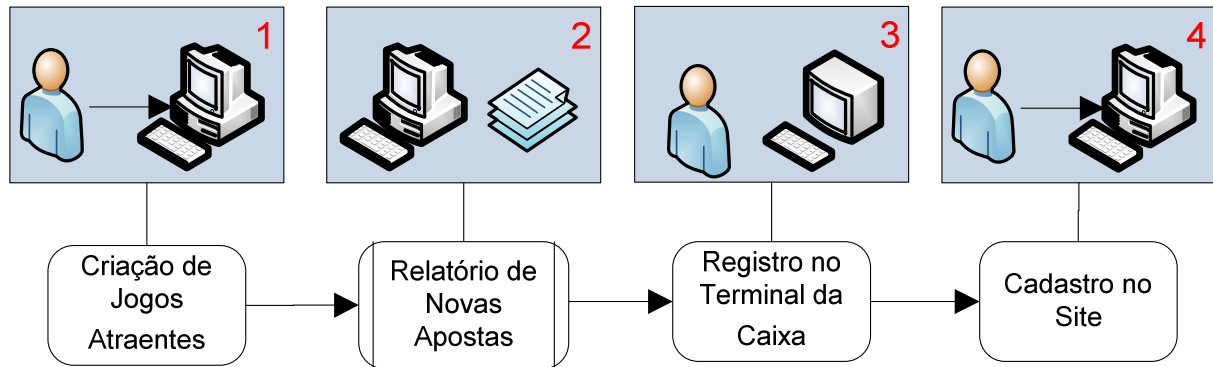


(FONTE: Elaborada pelo Autor)

4.4 Mapeamento de Processos e Funções

A fim de orientar e descrever ao máximo a atividade inerente ao tema descrevi o mapeamento das tarefas de ordem diária sob responsabilidade dessa nova função, conforme ilustrado pelo fluxo a seguir:

Figura 12 : Mapeamento de Funções inerentes à Atividade



(FONTE: Elaborada pelo Autor)

Obviamente, esse processo diário deve sofrer auditorias por parte do gerente e eventualmente dos donos, pois é do conhecimento de todos a importância desses procedimentos para garantia da credibilidade da empresa, visto que o produto oferecido pode ser facilmente manipulado em virtude da possibilidade da não premiação dos bilhetes.

O diferencial do Site será a fácil navegação e com isso queremos jogos simples de ser entendidos pelos usuários do portal de vendas.

5. ASPECTOS DO MICRO E MACRO AMBIENTE

As variáveis que têm influência sobre o setor de loterias podem ser inúmeras, assim como em qualquer outro setor do mercado.

Do ponto de vista econômico, nós acreditamos que com a desvalorização do dólar e a manutenção da taxa de juros em baixos patamares, o consumo no país é bastante estimulado e essa abundância de recursos nas mãos de consumidores promovem certo otimismo para os setores comerciais. Os jogos de loterias são uma opção para as pessoas gastarem seu dinheiro, na esperança de um retorno fácil e abundante.

O fator “crise”, para o negócio que estou estudando, acredito ter o efeito contrário, pois é exatamente nesses momentos que o cidadão procura uma fonte de recursos gastando pouco, como em um bilhete de loteria.

Falando em tecnologia e focando em nosso tema, hoje ainda existem barreiras para integração dos sistemas automatizados da Caixa Econômica com um Portal de Vendas Online, em virtude da possibilidade de fraude. A parte de tecnologia da informação precisa ser fornecida e homologada pela CEF, junto com órgãos competentes de auditoria. Isso torna o processo de vendas pela Internet mais burocrático e exige um esforço extra com mão de obra para promover manualmente essa integração.

Em termos políticos, conforme já foi citado, há uma grande vantagem no Código Civil Brasileiro, que proíbe qualquer tipo de jogos de azar, eliminando concorrência em peso.

Como aspectos sociais, na região da Vila Matilde nós encontramos predominantemente as classes C e D, o que favorece a captação da mão de obra, que possui certa carência de formação e um salário menos favorecido. O bairro está se elitizando e nos últimos anos vemos uma ascensão da classe média, com boas perspectivas para o negócio em análise, pois o perfil dos residentes e trabalhadores do comércio local é de um público jovem, com muitas famílias em formação, com características da geração tecnológica, que não possui tempo para perder e faz tudo pela Internet.

No micro-ambiente da empresa, vale atentar-se para a existência, ainda que pequena, de concorrentes. As casas de Turfe possuem preços atrativos e estão ganhando destaque nos últimos anos. Os caça-níqueis clandestinos e o jogo do bicho roubam uma boa parcela da demanda de uma casa lotérica e ainda as Casas de Bingo também são uma ameaça.

Como principais concorrentes vemos 3 sites em destaque atualmente:

- O site “SorteOnline”, consolidado no Brasil e com sede em São Paulo na Avenida Paulista, canalizam milhares de apostadores e possuem um avançado modelo de operações.
- O Portal “Loterica.com.br”, igualmente desenvolvido ao anterior e facilmente encontrado através do Google.
- O site “AposteGrande”, com visual agradável e navegabilidade extraordinários possui parceria com o PagSeguro do UOL.

6. ANÁLISE SWOT

O pilar do nosso novo empreendimento será estruturado nos seguintes diferenciais e a Análise SWOT elaborada nos ajuda a ordenar as prioridades e organizar nossa atuação estratégica para obtenção do sucesso:

- Navegabilidade do Portal e fácil entendimento para todos os perfis de usuários;
- Agilidade nos cliques através de tecnologia de ponta utilizada no desenvolvimento do Website;
- Confiabilidade e transparência em nossas operações, através de processos internos de auditoria e da digitalização dos comprovantes de apostas;
- Preço inferior ao da concorrência.

Tabela 10 : Análise SWOT do empreendimento

		AMBIENTE EXTERNO		
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
		<p>Tendência de crescimento do e-commerce no setor Cultura brasileira favorável para os jogos em grupo Oportunidade de exploração em momento de crise</p>	<p>Concorrência ilegal Dependência da Caixa Econômica Escândalos e exposição de fraudes</p>	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	<p>Agilidade Boa navegabilidade no Portal Visual despoluído Administração gerencial atenta Preço Segurança</p>	<p><u>DESENVOLVIMENTO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar o site e seus diferenciais. 2. Enfatizar a segurança e credibilidade do sistema continuamente. 3. Desenvolver jogos criativos com preço baixo. 	<p><u>MANUTENÇÃO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer vínculo com a Caixa. 2. Manter a excelência no serviço e nos preços. 3. Comunicar riscos de sistemas ilegais aos clientes.
	FRAQUEZAS	<p>Popularidade não alcançada Medo e desconfiança dos clientes Baixa variedade de jogos Estrutura operacional pequena</p>	<p><u>CRESCIMENTO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar para divulgação local, regional e por sites de busca na Internet. 2. Desenvolver método atrativo de Bolões. 	<p><u>SOBREVIVÊNCIA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar os KPIs para responder rápido a aumentos de demanda. 2. Trabalhar na fidelização estreitando relações com os consumidores e dando-lhes segurança.

(FONTE: Elaborada pelo Autor)

7. PLANO FINANCEIRO

Com base nos dados descobertos para investimentos, previsão de receitas e despesas, farei a aplicação dos métodos financeiros citados no referencial teórico para conhecer a viabilidade econômica deste projeto, a fim de orientar a tomada de decisão.

A seguir serão apresentadas todas as variáveis do projeto do Website e a forma como foram previstas, além da maneira como são organizadas para nos prover a informação desejada.

7.1 Dados de Investimento

Os valores de Investimento deste novo canal de vendas para os bolões de loterias compreendem o dinheiro imobilizado em alguns equipamentos de informática, além da aquisição de um sistema de e-commerce robusto e confiável para que possamos sacramentar as operações. Estão expostos na Tabela 11:

Tabela 11 : Investimentos de Capital

INVESTIMENTOS	
ITEM	TOTAL
AQUISIÇÃO DO SISTEMA E-COMMERCE	R\$ 40.000,00
VALOR DE CUSTOMIZAÇÕES	R\$ 9.900,00
COMPUTADOR DEDICADO AO SITE	R\$ 1.700,00
IMPRESSORA DEDICADA	R\$ 240,00
SCANNER DE MESA PARA OS VOLANTES	R\$ 2.990,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS	R\$ 54.830,00

Teremos computador e impressora dedicados a nova atividade e por isso contamos com os valores médios encontrados no mercado que atendam nossas necessidades. O scanner tem um alto valor porque é um equipamento bem específico e veloz em sua função, pois precisaremos de agilidade na digitalização dos volantes para disponibilização no site.

Faremos a contratação da empresa “COMM2 - Strategic IT Solutions” para prover os serviços de e-commerce. O valor cobrado foi de R\$40.000,00 para aquisição do sistema e, devido as nossas necessidades específicas passadas em nossa primeira reunião, haverá

uma cobrança adicional de R\$9.900,00 estimada em horas para customizações do sistema pela empresa.

7.2 Plano de Vendas

O Plano de Vendas desenvolvido para esta análise levou em consideração dados obtidos em 3 frentes de pesquisa:

- A pesquisa de mercado realizada especificamente para obter aceitação ao website e comportamento de compra do consumidor onde foi possível mensurar um ticket médio de compras de R\$5,00 e um índice de aceitação de 45% das pessoas entrevistadas.
- O número de habitantes da Vila Matilde, que atualmente está em 105 mil cidadãos aproximadamente.
- Os tipos de jogos e valores praticados pelos concorrentes.

Para deixar o estudo mais conservador, fiz alguns ajustes nos dados para estruturar a previsão mensal de faturamento bruto, que ficou próximo a R\$ 15.500,00 no primeiro mês, conforme apurado na Tabela 12:

Tabela 12 : Estimativas Mensais de Vendas no Início das Atividades

ESTIMATIVAS MENSAIS DE VENDAS										
CÓDIGO	PRODUTO	QTDE MÊS	VALOR UNITÁRIO	CUSTO UNITÁRIO	RECEITA BRUTA	SIMPLES NACIONAL	RECEITA LÍQUIDA	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO BRUTO	
MEGA SENA										
MS-10	BOLÃO MEGA-SENA 10 DEZ	8	R\$ 300,00	R\$ 91,00	R\$ 2.400,00	12,42%	R\$ 2.101,92	R\$ 728,00	R\$ 1.373,92	
MS-20	BOLÃO MEGA-SENA 20 DEZ	6	R\$ 600,00	R\$ 182,00	R\$ 3.600,00	12,42%	R\$ 3.152,88	R\$ 1.092,00	R\$ 2.060,88	
MS-30	BOLÃO MEGA-SENA 30 DEZ	3	R\$ 800,00	R\$ 273,00	R\$ 2.400,00	12,42%	R\$ 2.101,92	R\$ 819,00	R\$ 1.282,92	
MS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 6 DEZ	20	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 40,00	0,00%	R\$ 40,00	R\$ 36,40	R\$ 3,60	
MS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 7 DEZ	10	R\$ 14,00	R\$ 12,74	R\$ 140,00	0,00%	R\$ 140,00	R\$ 127,40	R\$ 12,60	
MS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 8 DEZ	5	R\$ 56,00	R\$ 50,96	R\$ 280,00	0,00%	R\$ 280,00	R\$ 254,80	R\$ 25,20	
DUPLA SENA										
DS-10	BOLÃO DUPLA-SENA 10 DEZ	6	R\$ 75,00	R\$ 45,50	R\$ 450,00	12,42%	R\$ 394,11	R\$ 273,00	R\$ 121,11	
DS-20	BOLÃO DUPLA-SENA 20 DEZ	4	R\$ 200,00	R\$ 91,00	R\$ 800,00	12,42%	R\$ 700,64	R\$ 364,00	R\$ 336,64	
DS-30	BOLÃO DUPLA-SENA 30 DEZ	2	R\$ 250,00	R\$ 136,50	R\$ 500,00	12,42%	R\$ 437,90	R\$ 273,00	R\$ 164,90	
DS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 6 DEZ	10	R\$ 1,00	R\$ 0,91	R\$ 10,00	0,00%	R\$ 10,00	R\$ 9,10	R\$ 0,90	
DS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 7 DEZ	5	R\$ 7,00	R\$ 6,37	R\$ 35,00	0,00%	R\$ 35,00	R\$ 31,85	R\$ 3,15	
DS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 8 DEZ	3	R\$ 28,00	R\$ 25,48	R\$ 84,00	0,00%	R\$ 84,00	R\$ 76,44	R\$ 7,56	
QUINA										
QN-10	BOLÃO QUINA 10 DEZ	15	R\$ 60,00	R\$ 34,13	R\$ 900,00	12,42%	R\$ 788,22	R\$ 511,88	R\$ 276,35	
QN-20	BOLÃO QUINA 20 DEZ	10	R\$ 90,00	R\$ 54,60	R\$ 900,00	12,42%	R\$ 788,22	R\$ 546,00	R\$ 242,22	
QN-30	BOLÃO QUINA 30 DEZ	5	R\$ 150,00	R\$ 88,73	R\$ 750,00	12,42%	R\$ 656,85	R\$ 443,63	R\$ 213,23	
QN-15	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 5 DEZ	50	R\$ 0,75	R\$ 0,68	R\$ 37,50	0,00%	R\$ 37,50	R\$ 34,13	R\$ 3,38	
QN-16	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 6 DEZ	30	R\$ 3,00	R\$ 2,73	R\$ 90,00	0,00%	R\$ 90,00	R\$ 81,90	R\$ 8,10	
QN-17	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 7 DEZ	10	R\$ 7,50	R\$ 6,83	R\$ 75,00	0,00%	R\$ 75,00	R\$ 68,25	R\$ 6,75	
LOTOMANIA										
LM-80	BOLÃO LOTOMANIA 80 DEZ	4	R\$ 80,00	R\$ 47,78	R\$ 320,00	12,42%	R\$ 280,26	R\$ 191,10	R\$ 89,16	
LM-100	BOLÃO LOTOMANIA 100 DEZ	2	R\$ 150,00	R\$ 68,25	R\$ 300,00	12,42%	R\$ 262,74	R\$ 136,50	R\$ 126,24	
LM-I	APOSTAS INDIVIDUAIS LM	3	R\$ 1,50	R\$ 1,37	R\$ 4,50	0,00%	R\$ 4,50	R\$ 4,10	R\$ 0,41	
LOTOFÁCIL										
LF-20	BOLÃO LOTOFÁCIL 20 DEZ	4	R\$ 100,00	R\$ 56,88	R\$ 400,00	12,42%	R\$ 350,32	R\$ 227,50	R\$ 122,82	
LF-25	BOLÃO LOTOFÁCIL 25 DEZ	2	R\$ 200,00	R\$ 79,63	R\$ 400,00	12,42%	R\$ 350,32	R\$ 159,25	R\$ 191,07	
LF-I	APOSTAS INDIVIDUAIS LF	3	R\$ 1,25	R\$ 1,14	R\$ 3,75	0,00%	R\$ 3,75	R\$ 3,41	R\$ 0,34	
TIMEMANIA										
TM-505	BOLÃO TIMEMANIA 50 DEZ 5 TIMES	4	R\$ 60,00	R\$ 36,40	R\$ 240,00	12,42%	R\$ 210,19	R\$ 145,60	R\$ 64,59	
TM-808	BOLÃO TIMEMANIA 80 DEZ 8 TIMES	2	R\$ 150,00	R\$ 72,80	R\$ 300,00	12,42%	R\$ 262,74	R\$ 145,60	R\$ 117,14	
TM-I	APOSTAS INDIVIDUAIS TM	3	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 6,00	0,00%	R\$ 6,00	R\$ 5,46	R\$ 0,54	
TOTAL GERAL						R\$ 15.465,75		R\$ 13.644,98	R\$ 6.789,28	R\$ 6.855,70

Para chegar a tal valor utilizei de extremo conservadorismo e estimei que apenas metade da população seria considerada maior de idade e apta a realizar jogos de loteria, e sobre este novo valor (50 mil habitantes) estimei que apenas 3% (1,5 mil habitantes) seriam clientes do website inicialmente (contrariando um retorno de 45% da pesquisa). Com esta previsão de demanda, projetei no mês um gasto de R\$10,00 por pessoa, imaginando duas compras no mês e um ticket médio de R\$5,00. Cheguei a uma previsão de R\$15.000,00 de faturamento e distribuí entre os produtos comercializados seguindo um comportamento já conhecido que temos presenciado na venda de bolões fisicamente na Lotérica VM.

Claramente observamos que os bolões de Mega-sena são os produtos que irão sustentar o novo negócio e exploramos maiores margens de lucro nesses jogos (acima de 60%), conforme explícito no Anexo I.

Os custos relacionados aos produtos vendidos são compostos apenas pelo preço de registro dos volantes nas máquinas da Lotérica VM. Cada modalidade possui um valor e todas as modalidades têm custo de 91% de seu valor para o empresário lotérico. Com isso apuramos o custo por tipo de bolão, conforme explícito no Anexo I.

A empresa será enquadrada no regime de tributação do Simples Nacional, mesma modalidade da Lotérica VM, deduzindo um valor sobre vendas brutas de 12,42% inicialmente. Vale uma ressalva apenas para os jogos avulsos vendidos no site, onde o cliente fará as apostas individualmente que, nestes casos, a margem de 91% da Caixa Econômica já contempla a dedução dessa alíquota, portanto aparece com valor 0% no plano financeiro.

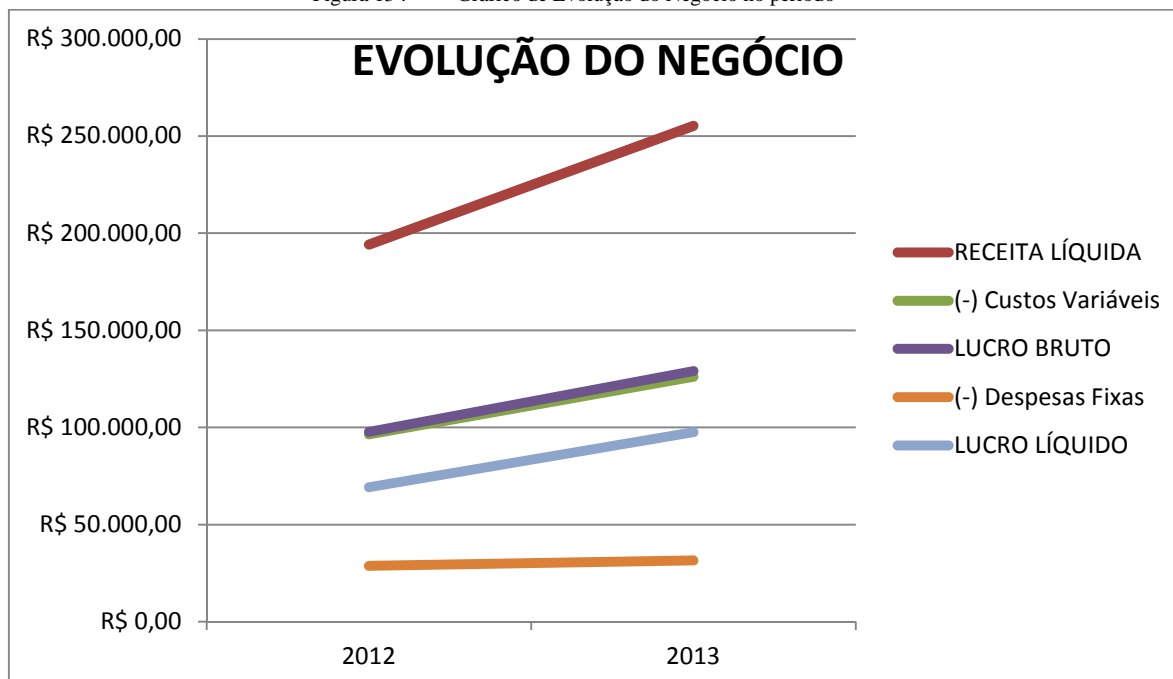
Com base no Plano de Vendas Mensal do Website, foi possível montar o Plano de Vendas para um período de 2 anos que consideramos razoável para analisar o investimento em estudo.

Estimamos aumentos de vendas em até 10% no primeiro semestre, 20% no segundo semestre, 40% no terceiro e 50% no último período, conforme demonstrado no Plano de Vendas constante no Anexo II.

Ao final do primeiro ano alcançaremos R\$97.743,03 de lucro bruto e ao final do segundo ano de operações R\$129.102,18.

Com base nos Planos de Vendas de 2012 e 2013, foi possível fazer uma rápida análise em relação ao ciclo de amadurecimento do sistema de vendas pela internet. Observamos no gráfico de evolução que o lucro líquido tende a crescer ao longo do período, pois acreditamos manter o volume de despesas fixas bem controlado e crescendo numa velocidade inferior ao crescimento da demanda.

Figura 13 : Gráfico de Evolução do Negócio no período



7.3 Caracterização das Despesas

As despesas do Portal irão compreender o salário do funcionário com o cargo de assistente de vendas, além de despesas já medidas com material de impressão dos bolões.

Resumo:

Tabela 13 : Caracterização das Despesas Fixas

CONTROLE DE DESPESAS FIXAS			
ITEM	QTDE	VALOR	TOTAL
SALÁRIO ASSISTENTE VENDAS	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
ENCARGOS SALÁRIO (74%)	1	R\$ 969,00	R\$ 969,00
CARTUCHOS IMPRESSORA	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00
FOLHAS PAPEL A4 (PACOTE 500 fls)	2	R\$ 18,00	R\$ 36,00
TOTAL DE DESPESAS FIXAS - MÊS			R\$ 2.385,00
TOTAL DE DESPESAS FIXAS - ANO			R\$ 28.620,00

Com as estimativas feitas para o primeiro mês de atividades, vemos que o valor de despesas já é um ponto de atenção, pois representa mais de 50% do lucro bruto estimado.

Tabela 14 : Estimativas de Resultados no 1º Mês

ESTIMATIVA RESULTADO	
PROJEÇÃO DE RESULTADO	
LUCRO BRUTO	R\$ 6.855,70
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 0,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 6.855,70
(-) DESPESAS FIXAS	R\$ 2.385,00
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 4.470,70

7.4 Projeção do Fluxo de Caixa do Projeto

Com base nas previsões para Demonstrações de Resultados de 2012 e 2013, é possível encontrar o Fluxo de Caixa para o período, considerando os valores de investimento inicial e a necessidade de capital de giro para sustentar a operação de acordo com os prazos de pagamentos e recebimentos praticados.

A Tabela 15 fornece a projeção para Capital de Giro Líquido e Incremental:

Tabela 15 : Projeção de Capital de Giro

PROJEÇÃO DE CAPITAL DE GIRO			
VALOR MÉDIO DE RECEBIMENTOS		R\$ 24.446,92	R\$ 32.158,83
VALOR MÉDIO DE PAGAMENTOS		R\$ 267,55	R\$ 350,36
CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO		R\$ 24.179,37	R\$ 31.808,47
CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL	-R\$ 24.179,37	-R\$ 7.629,10	R\$ 31.808,47

Nossas vendas serão feitas através do meio eletrônico e com isso os prazos de recebimentos estão em 40 dias, que é o período padrão para recebimento da maioria das operadoras de cartão de crédito. Já o prazo de pagamento de nossos custos para a Caixa Econômica é de 1 dia, o que caracteriza o cenário acima, onde vemos grande necessidade de investimento em Capital de Giro.

As fórmulas utilizadas nos cálculos acima foram as seguintes:

$$VMP = \frac{\text{Custo Médio de Vendas}}{360} \times \text{Prazo de Pagamento}$$

$$VMR = \frac{\text{Faturamento Médio de Vendas}}{360} \times \text{Prazo Recebto}$$

Com os valores anuais de Lucro Líquido, Capital de Giro Incremental e Investimentos, encontrados e calculados, pudemos finalmente encontrar o FLUXO DE CAIXA DO PROJETO, que servirá de base para aplicação dos conceitos de análise de investimento:

Tabela 16 : Projeção de Fluxo de Caixa

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA			
LUCRO LÍQUIDO		R\$ 69.123,03	R\$ 97.620,18
(+ -) CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL	-R\$ 24.179,37	-R\$ 7.629,10	R\$ 31.808,47
(-) INVESTIMENTOS DE CAPITAL	-R\$ 54.830,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65

7.5 Análise do Investimento

Os métodos utilizados para análise de viabilidade do Investimento serão estes descritos:

PAYBACK: método que considera apenas o tempo necessário para recuperação do valor investido.

VPL: método que consiste em apurar o saldo existente entre o valor presente das entradas de caixa com a saída de caixa inicial.

TIR: método utilizado para encontrar a taxa que zera o VPL do projeto, ou seja, a taxa que iguala as entradas presentes de caixa com a saída inicial.

PAYBACK DESCONTADO: o mesmo método do Payback, porém considerando os valores presentes das entradas de caixa calculados com a TMA do projeto.

ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE: método que gera o índice financeiro de lucratividade do investimento. Relaciona os valores de retorno ajustados a valor presente com a taxa do projeto e o valor de investimento inicial.

A taxa mínima de atratividade que consideramos desejável para abertura deste Portal de Vendas é de 30% a.a.. Consideramos essa taxa para encontrar os valores de VPL e Payback Descontado.

Para este projeto de investimento no sistema de vendas por e-commerce, obtemos um **Payback** de 1,1 anos e se ajustarmos para o método do **Payback Descontado** trazendo os retornos a valor presente, temos o período de retorno de 1,4 anos.

Tabela 17 : Análise do Payback e Payback Descontado

ANÁLISE DE INVESTIMENTO			
PAYBACK			
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65
ACUMULADO	-R\$ 79.009,37	-R\$ 17.515,44	R\$ 111.913,21
ANO	0	1	2
PAYBACK EM ANOS			1,1
PAYBACK DESCONTADO			
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	-R\$ 79.009,37	R\$ 47.303,03	R\$ 76.585,00
ACUMULADO	-R\$ 79.009,37	-R\$ 31.706,35	R\$ 44.878,65
ANO	0	1	2
PAYBACK			1,4

Esse intervalo é decorrente do empreendimento possuir um comportamento crescente em níveis de venda e maturidade, portanto corrigindo o efeito do tempo nos retornos maiores, que estão nos últimos meses do período analisado.

O método do **VPL** foi extremamente positivo e demonstrou que o valor investido foi maximizado em mais de R\$40.000,00. Este método de avaliação de investimento não apenas provê informação para a tomada de decisão, como também permite visualizar o retorno ao final do período.

Tabela 18 : Análise do VPL do projeto

ANÁLISE DE INVESTIMENTO	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	
	R\$ 44.878,65

A **TIR** do empreendimento foi de 73%, muito superior ao mínimo exigido, portanto demonstra que podemos investir no projeto.

Tabela 19 : Análise da TIR do projeto

ANÁLISE DE INVESTIMENTO	
TAXA INTERNA DE RETORNO	
	73%

A conclusão a que se pode chegar sobre o método da TIR é que se a TMA for menor do que ela o projeto deve ser aceito, pois indica que o retorno do investimento será positivo uma vez que seria zero com a TIR.

O **Índice de Lucratividade** do projeto também é excelente, indicando que para cada R\$1,00 investido nós teremos R\$1,57 de retorno.

Tabela 20 : Índice de Lucratividade

ANÁLISE DE INVESTIMENTO	
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE	
	1,57

7.6 Sensibilidade do Projeto

Na análise de sensibilidade, segundo Galesne (1999), “as estimativas de um ou mais parâmetros do cálculo do investimento são alteradas para mais ou para menos a fim de avaliar seu efeito sobre a rentabilidade do projeto”.

Elaborei análises de sensibilidade variando as principais variáveis do projeto, como investimento de dinheiro inicial, despesas fixas e lucro bruto que está refletindo o desempenho em vendas livre de custos e impostos, já que estes são conhecidos e imutáveis no presente momento.

Tabela 21 : Sensibilidade do projeto ao valor investido

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE		
AO VALOR INVESTIDO		
	VPL =	R\$ 44.878,65
	R\$ 54.830,00	R\$ 44.878,65
	R\$ 65.796,00	R\$ 33.912,65
	R\$ 76.762,00	R\$ 22.946,65
AUMENTOS DE 20% NO INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 87.728,00	R\$ 11.980,65
	R\$ 98.694,00	R\$ 1.014,65
	R\$ 109.660,00	-R\$ 9.951,35
	R\$ 120.626,00	-R\$ 20.917,35

Nesse ponto em específico, podemos visualizar que há uma grande margem de erro aceitável no valor de investimento, uma vez que o projeto continua sendo recomendado mesmo após grandes variações. O VPL do estudo torna-se negativo quando o valor de Investimento atinge o dobro do valor que identificamos.

Vale ressaltar que 90% deste valor é composto pela aquisição de um sistema de e-commerce e, portanto, está bastante suscetível a variações, uma vez que em

desenvolvimento de sistemas é fato quase certo o estouro em relação à previsão do número de horas necessárias para customização e implantação.

No que tange aos valores de despesas fixas, o projeto também está bastante seguro e mesmo sofrendo acréscimos estará deixando o VPL positivo.

Tabela 22 : Sensibilidade do projeto ao valor de despesas

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE		
AO VALOR DE DESPESAS FIXAS		
	VPL =	R\$ 44.878,65
	-R\$ 28.620,00	R\$ 44.878,65
	-R\$ 34.344,00	R\$ 36.749,90
	-R\$ 40.068,00	R\$ 28.621,14
AUMENTOS DE 20% NAS DESPESAS FIXAS	-R\$ 45.792,00	R\$ 20.492,38
	-R\$ 51.516,00	R\$ 12.363,62
	-R\$ 57.240,00	R\$ 4.234,87
	-R\$ 62.964,00	-R\$ 3.893,89

Variando os valores de receitas, podemos constatar que um erro de 30% para menos na previsão de lucro bruto compromete o resultado do empreendimento. Acredito que já elaboramos a previsão de vendas com extremo conservadorismo, portanto os cenários abaixo, com erros de 30% e 60% para menos representam um panorama extremamente pessimista, nos fazendo acreditar que são mínimas ou quase nulas as chances de ocorrerem.

Tabela 23 : Sensibilidade do projeto ao valor de vendas

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE							
AO VALOR DE VENDAS		LUCRO BRUTO EM 2013					
		-60%	-30%	0%	30%	60%	
	VPL =	R\$ 44.878,65	R\$ 51.640,87	R\$ 90.371,52	R\$ 129.102,18	R\$ 167.832,83	R\$ 206.563,48
	-60%	R\$ 39.097,21	-R\$ 46.068,61	-R\$ 23.151,06	-R\$ 233,52	R\$ 22.684,03	R\$ 45.601,58
	-30%	R\$ 68.420,12	-R\$ 23.512,52	-R\$ 594,98	R\$ 22.322,57	R\$ 45.240,12	R\$ 68.157,66
LUCRO BRUTO EM 2012	0%	R\$ 97.743,03	-R\$ 956,44	R\$ 21.961,11	R\$ 44.878,65	R\$ 67.796,20	R\$ 90.713,75
	30%	R\$ 127.065,94	R\$ 21.599,65	R\$ 44.517,19	R\$ 67.434,74	R\$ 90.352,29	R\$ 113.269,83
	60%	R\$ 156.388,86	R\$ 44.155,73	R\$ 67.073,28	R\$ 89.990,82	R\$ 112.908,37	R\$ 135.825,92

Ainda no mesmo raciocínio, o VPL torna-se muito maior se a previsão estiver realmente modesta demais.

8. IMPACTOS NOS INDICADORES FINANCEIROS DO NEGÓCIO

Neste ponto de pesquisa estou visando descrever os efeitos causados no demonstrativo de resultados da Lotérica VM se houver decisão positiva de investimento no projeto de e-commerce pelo presente estudo, após todas as análises realizadas.

8.1 Demonstração de Resultados da Lotérica VM

Para definir o estudo neste ponto da pesquisa, estou considerando as previsões de vendas de 2012 e 2013, baseadas em dados atuais de vendas.

A loja deve deixar de lucro líquido para os donos R\$50.274,96 em 2012 e R\$64.914,04 em 2013, conforme DRE na Tabela 24.

Tabela 24 : Previsão DRE Lotérica VM

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DA LOTÉRICA VM		
PREVISÃO PARA PERÍODO DE DOIS ANOS	2012	2013
RECEITA BRUTA	R\$ 890.255,25	R\$ 1.032.850,00
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 777.370,88	R\$ 892.898,83
(-) Custos Variáveis	R\$ 640.799,81	R\$ 736.026,61
LUCRO BRUTO	R\$ 136.571,07	R\$ 156.872,21
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 13.657,11	-R\$ 15.687,22
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 122.913,96	R\$ 141.184,99
(-) Despesas Fixas	-R\$ 72.639,00	-R\$ 76.270,95
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 50.274,96	R\$ 64.914,04

Desenvolvendo a Análise Vertical e Horizontal do Demonstrativo de Resultados acima, podemos notar que a evolução do faturamento no período analisado é superior à evolução dos gastos com despesas fixas, resultando em aumento de lucro líquido, que deixará de representar 6,5% da receita líquida em 2012 e passará a ser 7,3% em 2013.

Tabela 25 : Análise Horizontal Lotérica VM

ANÁLISE HORIZONTAL	2012	AH	2013	AH
RECEITA BRUTA	R\$ 890.255,25	100%	R\$ 1.032.850,00	116%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 777.370,88	100%	R\$ 892.898,83	115%
(-) Custos Variáveis	R\$ 640.799,81	100%	R\$ 736.026,61	115%
LUCRO BRUTO	R\$ 136.571,07	100%	R\$ 156.872,21	115%
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 13.657,11	100%	-R\$ 15.687,22	115%
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 122.913,96	100%	R\$ 141.184,99	115%
(-) Despesas Fixas	-R\$ 72.639,00	100%	-R\$ 76.270,95	105%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 50.274,96	100%	R\$ 64.914,04	129%

Tabela 26 : Análise Vertical Lotérica VM

ANÁLISE VERTICAL	2012	AV	2013	AV
RECEITA BRUTA	R\$ 890.255,25	114,5%	R\$ 1.032.850,00	115,7%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 777.370,88	100,0%	R\$ 892.898,83	100,0%
(-) Custos Variáveis	R\$ 640.799,81	82,4%	R\$ 736.026,61	82,4%
LUCRO BRUTO	R\$ 136.571,07	17,6%	R\$ 156.872,21	17,6%
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 13.657,11	1,8%	-R\$ 15.687,22	1,8%
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 122.913,96	15,8%	R\$ 141.184,99	15,8%
(-) Despesas Fixas	-R\$ 72.639,00	9,3%	-R\$ 76.270,95	8,5%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 50.274,96	6,5%	R\$ 64.914,04	7,3%

Silva (2001, p.235) define que “o índice de retorno sobre as vendas compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação ao seu faturamento”.

Forma de cálculo:

$$RSV = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA LÍQUIDA}} \times 100$$

O índice de lucratividade de uma empresa proporciona saber o quanto efetivamente sobra para a empresa do total de sua receita líquida. Na Lotérica VM, para cada R\$100,00 reais de receita líquida a previsão é que retorne como lucro para o empresário os valores de R\$6,47 em 2012 e R\$7,27 em 2013, apresentando aumento de 12% do primeiro para o segundo período.

Tabela 27 : Retorno sobre Vendas Lotérica VM

RETORNO SOBRE VENDAS (LUCRATIVIDADE)	2012	2013
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 777.370,88	R\$ 892.898,83
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 50.274,96	R\$ 64.914,04
RSV ANTES	6,47	7,27

8.2 Demonstração de Resultados unificada com as Vendas do Site

Para completar o estudo deste Plano de Negócios, pretendo fazer a unificação dos resultados da Lotérica VM e do Novo Portal de Vendas, a fim de obter um impacto real que o Site causará no demonstrativo tradicional.

Para unificar as DREs, somei as principais contas da Lotérica com as contas do estudo de investimento realizado nesta obra, para os períodos de 2012 e 2013.

A partir da premissa de que os negócios não são complementares, considere um atenuador de 30% nos resultados estimados da Loja tradicional, pois certamente haverá “canibalismo” entre os negócios, considerando que farei a divulgação e alavancagem do site inicialmente para a região que representa o público alvo da Lotérica. Portanto, 30% é o que espero perder de vendas na Lotérica ao iniciar operações no Portal de Vendas.

Na Tabela 28 demonstro a DRE unificada com os critérios mencionados e as Análises, Horizontal e Vertical, das contas:

Tabela 28 : DRE prevista com a implantação do projeto

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS UNIFICADA (+SITE)		
PREVISÃO PARA PERÍODO DE DOIS ANOS	2012	2013
RECEITA BRUTA	R\$ 843.200,93	R\$ 1.012.424,50
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 738.219,10	R\$ 880.261,45
(-) Custos Variáveis	R\$ 352.243,42	R\$ 389.088,53
LUCRO BRUTO	R\$ 193.342,78	R\$ 238.912,73
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 9.559,98	-R\$ 10.981,05
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 183.782,81	R\$ 227.931,67
(-) Despesas Fixas	-R\$ 101.259,00	-R\$ 107.752,95
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 104.315,51	R\$ 143.060,01

Tabela 29 : Análise Horizontal da DRE unificada

ANÁLISE HORIZONTAL	2012	AH	2013	AH
RECEITA BRUTA	R\$ 843.200,93	100%	R\$ 1.012.424,50	120%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 738.219,10	100%	R\$ 880.261,45	119%
(-) Custos Variáveis	R\$ 352.243,42	100%	R\$ 389.088,53	110%
LUCRO BRUTO	R\$ 193.342,78	100%	R\$ 238.912,73	124%
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 9.559,98	100%	-R\$ 10.981,05	115%
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 183.782,81	100%	R\$ 227.931,67	124%
(-) Despesas Fixas	-R\$ 101.259,00	100%	-R\$ 107.752,95	106%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 104.315,51	100%	R\$ 143.060,01	137%

Observamos claramente que a receita bruta dos dois negócios proporcionará uma velocidade de crescimento de 20% entre os períodos, comparados a 16% com os negócios tradicionais apenas.

Como os bolões possuem boa margem de lucro e são o grande diferencial no Portal de Vendas, os custos no modelo unificado aumentam apenas 10%, contra 15% na DRE tradicional. Isso permitiu um aumento de 37% no lucro líquido entre os períodos, logicamente pelo fato de visualizarmos um aumento de receitas a uma velocidade superior ao aumento de custos.

Na Análise Vertical, vemos a participação das contas comparadas a receita líquida anual.

Tabela 30 : Análise Vertical da DRE unificada

ANÁLISE VERTICAL	2012	AV	2013	AV
RECEITA BRUTA	R\$ 843.200,93	114,2%	R\$ 1.012.424,50	115,0%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 738.219,10	100,0%	R\$ 880.261,45	100,0%
(-) Custos Variáveis	R\$ 352.243,42	47,7%	R\$ 389.088,53	44,2%
LUCRO BRUTO	R\$ 193.342,78	26,2%	R\$ 238.912,73	27,1%
(-) Despesas Variáveis	-R\$ 9.559,98	1,3%	-R\$ 10.981,05	1,2%
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 183.782,81	24,9%	R\$ 227.931,67	25,9%
(-) Despesas Fixas	-R\$ 101.259,00	13,7%	-R\$ 107.752,95	12,2%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 104.315,51	14,1%	R\$ 143.060,01	16,3%

Comparando a participação das contas nos dois modelos, vemos o reflexo das excelentes margens de lucro dos produtos do site, uma vez que os custos com vendas no ano mais maduro representam apenas 44,2% comparados a 82,4% no negócio tradicional.

Proporcionalmente, a receita bruta de vendas mantém-se igual, mas a variabilidade em custos se reflete nas demais contas como podemos visualizar nos seguintes gráficos:

Figura 14 : Participação das Contas da DRE antes do projeto

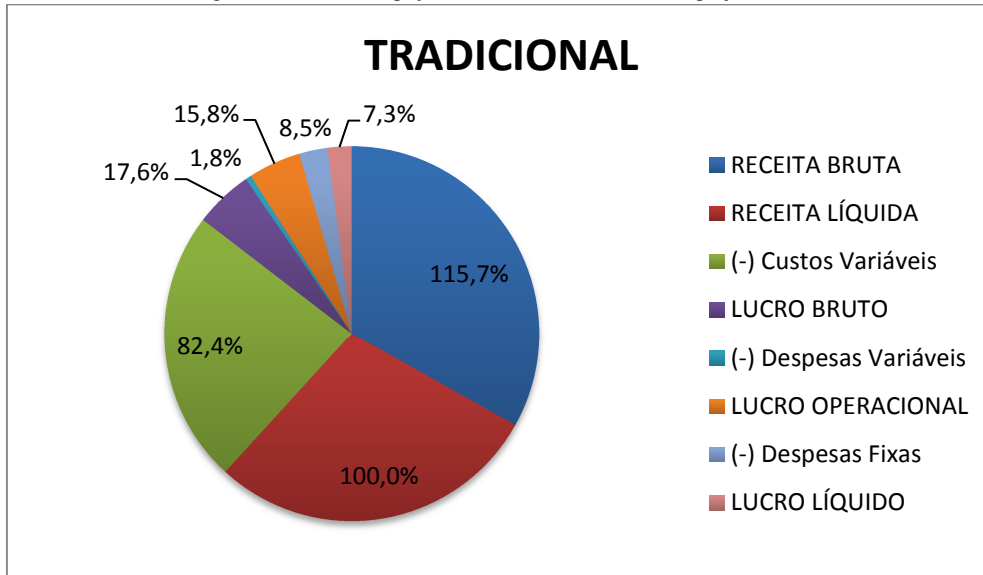
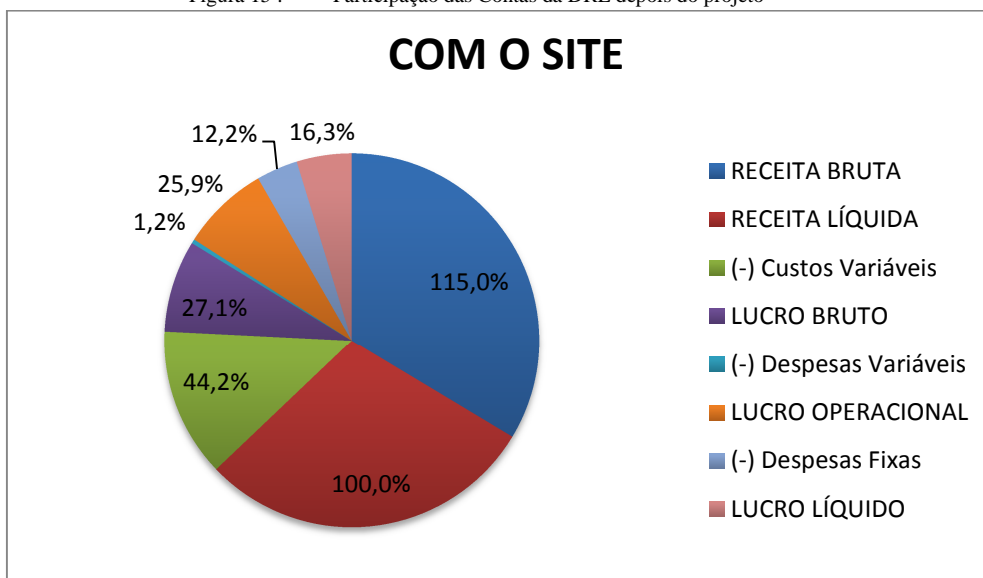


Figura 15 : Participação das Contas da DRE depois do projeto



Ou seja, a participação do Lucro Líquido no novo modelo de operações é mais do que o dobro, de 7,3% para 16,3%.

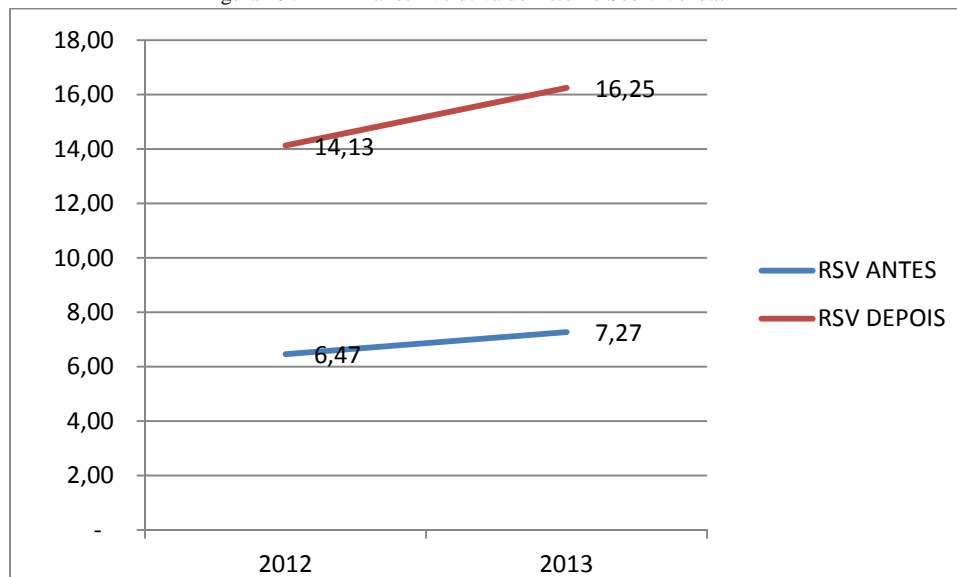
O Índice de Lucratividade também é muito superior, de R\$16,25 em 2013 para cada R\$100,00 de receita.

Tabela 31 : Retorno sobre Vendas após implantação do projeto

RETORNO SOBRE VENDAS (LUCRATIVIDADE)	2012	2013
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 738.219,10	R\$ 880.261,45
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 104.315,51	R\$ 143.060,01
RSV DEPOIS	14,13	16,25

Comparando os períodos, este indicador também prova os benefícios do novo negócio.

Figura 16 : Análise Evolutiva do Retorno Sobre Vendas



CONCLUSÕES

Este estudo exploratório visou responder aos investidores, sócios e donos da Lotérica VM, sobre a viabilidade de implantação de um Portal Online de vendas de produtos lotéricos, além dos impactos gerados nos resultados da loja tradicional.

As hipóteses nas quais se baseavam a intuição inicial sobre o negócio eram de que poderíamos elevar a carteira de clientes a patamares fora da realidade local da região, além de maximizar o lucro da Lotérica VM através da criação de produtos com melhores margens de contribuição. Também havia a premissa de que com o crescimento do mercado, deveríamos criar um novo canal de captação de valor, sob o risco de não conseguir manter a lucratividade da empresa em um nível aceitável. Para isso, criar o Website de vendas de bolões pareceu ser um negócio atrativo, mas havia a hipótese de inviabilidade econômica, se o valor de Investimento no ramo fosse elevado demais.

Este Plano de Negócio, portanto, teve fundamental importância para prover informações concretas sobre este investimento, com sólido embasamento teórico. Através dos conceitos absorvidos pude alcançar algumas importantes conclusões acerca dos retornos financeiros e impactos nos indicadores tradicionais da Casa Lotérica.

A metodologia de trabalho que utilizei foi orientada em quatro etapas, a saber, definição do contexto de atuação (mercado e demanda), os propósitos do negócio (objetivos e missão), a operacionalização (identificação de processos e descrição das atividades inerentes) e, por último, a análise econômico-financeira, baseada nos principais métodos de Análise de Investimentos, ponderando saídas e entradas de caixa ao longo do tempo.

O presente aqui relatado não apenas respondeu positivamente sobre a implantação do Website aos sócios, como teve fundamental importância para a operacionalização futura do novo empreendimento, respondendo questões vitais de qualquer negócio, como as características do mercado de atuação, as necessidades de transformação de processos empresariais, enfim, as principais ações para transformar este documento em realidade, com poucos riscos a correr, uma vez que os objetivos foram previamente definidos e escalonados em metas atingíveis. Além disso, a hipótese de melhoria nos resultados tradicionais foi confirmada, uma vez que a participação do lucro líquido no demonstrativo de resultados passou de 7,3% para 16,3%.

Dois grandes desafios no decorrer deste estudo foram as cotações para dimensionar corretamente o valor de investimento junto a empresa fornecedora do sistema de e-commerce e o desenvolvimento do plano de vendas estimado para o primeiro mês de operações.

De acordo com os números apresentados neste projeto, foi possível constatar que a recomendação sobre sua aceitação é extremamente positiva, conforme observado em todos os métodos de análise desenvolvidos:

- A TIR encontrada é de 73%, de longe superior ao mínimo de 30% exigido pelos donos, o que dá ainda mais otimismo ao novo negócio.
- O tempo de retorno do dinheiro investido é de 1,5 anos, tempo relativamente rápido, considerando que os descontos de dinheiro no tempo foram aplicados e considerando que em média os projetos de investimento desse porte não retornam o valor investido em menos do que 2 anos.
- O VPL do projeto é positivo, indicando que ao final do período os investidores recuperam o valor investido e ainda maximizam seu patrimônio em R\$45.000,00.
- O Índice de Lucratividade é de 1,54, ou seja, está acima de 1, nos recomendando que o projeto trará R\$1,54 para cada real investido.

Além da análise individual do projeto, a proposta de avaliar seus impactos nos resultados da Lotérica VM também foi notoriamente positiva, mesmo considerando perdas de 30% de vendas na loja tradicional em virtude da competição de público-alvo entre os negócios. Pudemos observar, com a implantação do projeto e unificação das DREs, que a evolução de 2012 para 2013 será maior em receitas e menor em custos, resultando em maior evolução dos lucros, de 37% de evolução, contra 29% sem o projeto.

Apurei que o Lucro Líquido, assumindo o projeto, aumentará acima do dobro, passando de R\$50 mil para R\$104 mil em 2012, e de R\$64 mil para R\$143 mil em 2013. Isso se deve a dois fatores: a manutenção dos valores de despesas fixas sob controle e a exploração de melhores margens de contribuição com a venda de bolões, causando diminuição em custos.

Alguns pontos específicos deste escopo de trabalho poderiam ser melhores explorados se houvesse mais disponibilidade em tempo e recursos financeiros, portanto deixo em aberto alguns pontos que poderiam ser mais aprofundados:

- A pesquisa de mercado elaborada poderia ter mais profundidade e com isso prover respostas mais precisas e melhores quantificadas, talvez com a contratação de uma empresa profissional no ramo.
- O mix de produtos deverá ser mais bem detalhado, com estudos de tendência no setor de loterias, valorizando a atratividade e probabilidade de acerto dos jogos.

- O website deve ter sua operacionalização descrita em todos os detalhes para que seja possível contratar uma empresa de sistemas de software com o escopo de entrega 100% definido.
- Os meios de divulgação devem possuir estudos mais específicos, focados na conquista e fidelização de clientes.

Em vista dos aspectos analisados, concluo o presente com incentivo à implantação do Website, tendo a segurança de ter traçado um excelente roteiro acadêmico para elaborar esta monografia e obter as respostas fundamentais para prosperar o novo empreendimento, visando melhorar o resultado da Lotérica VM em um mundo que tende a se modernizar, evoluir com os negócios digitais e com a geração tecnológica, que precisa administrar cada vez melhor o seu tempo.

BIBLIOGRAFIA

BANGS, David H. *Guia prático - planejamento de negócios: criando um plano para o seu negócio ser bem-sucedido*. São Paulo: Nobel, 2002.

CANDELORO, Raúl. *Venda mais: 25 armas para você aumentar de maneira eficiente as vendas de sua empresa*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. *A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M., ROCHA, T., STREHLAU, V. I. *Decisões de Marketing: os 4 Ps*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FINCH, Brian; MONTEIRO, Henrique Amat Rêgo (Trad.). *Como redigir um plano de negócios*. São Paulo: Clio Editora, 2008.

GALESNE, Alain, LAMB, Roberto e FENSTERSEIFER, Jaime E. *Decisões de Investimento da Empresa*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GAPENSKI, Louis C, BRIGHAM. Eugene F. e EHRHARDT, Michael C. *Administração Financeira – Teoria e Prática*. 1ª Edição, 5ª Tiragem. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Caixa Econômica Federal. *Avaliação da Lucratividade das Unidades Lotéricas*. Setembro de 2008.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. *E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5ª Edição: Editora Atlas, 1998.

LAPPONI, Juan Carlos. *Projetos de Investimento na Empresa*. 3ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAC ADDEN, Daniel Oscar. *Marketing direto para o varejo*. São Paulo: Saraiva, 1995.

SILVA, José Pereira. *Análise Financeira das Empresas*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

WILLIAMS, Edward E.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. *Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente*. São Paulo: Publifolha, 2002.

APOSTE GRANDE. Endereço: <http://www.apostegrande.com.br/>. Acesso em 21 Set. 2011.

GOOGLE MAPS. Endereço: <http://maps.google.com.br/>. Acesso em 19 Set. 2011.

LOTERICA ONLINE. Endereço: <http://www.loterica.com.br/>. Acesso em 21 Set. 2011.

PORTAL LOTERIAS CAIXA. Endereço: <http://www1.caixa.gov.br/loterias/index.asp/>. Acessos em 28, 29, Ago. 2011.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CORDENAÇÃO DAS SUBPREFEITURAS. Endereço: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeituras/dados_demo_graficos/. Acesso em 20 Set. 2011.

SORTE ONLINE. Endereço: <http://www.sorteonline.com.br/>. Acesso em 21 Set. 2011.

ANEXO I – PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO PORTAL

PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO PORTAL														
CÓDIGO	ITEM PRODUTO	RECEITA BRUTA			RECEITA LIQUIDA		COMPOSIÇÃO DO JOGO	CUSTO				LUCRO		
		QTDE COTAS	VALOR DA COTA	VALOR DE VENDA	SIMPLES NACIONAL	RECEITA		QTDE VOLANTE	PREÇO	PREÇO TOTAL	MARGEM DA CEF	CUSTO TOTAL	LUCRO BRUTO	MARGEM DE LUCRO
MEGA SENA														
MS-10	BOLÃO MEGA-SENA 10 DEZ	30	R\$ 10,00	R\$ 300,00	12,4%	R\$ 262,74	Volantes com 6 dezenas	50	R\$ 2,00	R\$ 100,00	91,0%	R\$ 91,00	R\$ 171,74	65,4%
MS-20	BOLÃO MEGA-SENA 20 DEZ	30	R\$ 20,00	R\$ 600,00	12,4%	R\$ 525,48	Volantes com 6 dezenas	100	R\$ 2,00	R\$ 200,00	91,0%	R\$ 182,00	R\$ 343,48	65,4%
MS-30	BOLÃO MEGA-SENA 30 DEZ	40	R\$ 20,00	R\$ 800,00	12,4%	R\$ 700,64	Volantes com 6 dezenas	150	R\$ 2,00	R\$ 300,00	91,0%	R\$ 273,00	R\$ 427,64	61,0%
MS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 6 DEZ	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00	0,0%	R\$ 2,00	Volantes com 6 dezenas	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00	91,0%	R\$ 1,82	R\$ 0,18	9,0%
MS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 7 DEZ	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00	0,0%	R\$ 14,00	Volantes com 7 dezenas	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00	91,0%	R\$ 12,74	R\$ 1,26	9,0%
MS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 8 DEZ	1	R\$ 56,00	R\$ 56,00	0,0%	R\$ 56,00	Volantes com 8 dezenas	1	R\$ 56,00	R\$ 56,00	91,0%	R\$ 50,96	R\$ 5,04	9,0%
DUPLA SENA														
DS-10	BOLÃO DUPLA-SENA 10 DEZ	15	R\$ 5,00	R\$ 75,00	12,4%	R\$ 65,69	Volantes com 6 dezenas	50	R\$ 1,00	R\$ 50,00	91,0%	R\$ 45,50	R\$ 20,19	30,7%
DS-20	BOLÃO DUPLA-SENA 20 DEZ	25	R\$ 8,00	R\$ 200,00	12,4%	R\$ 175,16	Volantes com 6 dezenas	100	R\$ 1,00	R\$ 100,00	91,0%	R\$ 91,00	R\$ 84,16	48,0%
DS-30	BOLÃO DUPLA-SENA 30 DEZ	25	R\$ 10,00	R\$ 250,00	12,4%	R\$ 218,95	Volantes com 6 dezenas	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00	91,0%	R\$ 136,50	R\$ 82,45	37,7%
DS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 6 DEZ	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00	0,0%	R\$ 1,00	Volantes com 6 dezenas	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00	91,0%	R\$ 0,91	R\$ 0,09	9,0%
DS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 7 DEZ	1	R\$ 7,00	R\$ 7,00	0,0%	R\$ 7,00	Volantes com 7 dezenas	1	R\$ 7,00	R\$ 7,00	91,0%	R\$ 6,37	R\$ 0,63	9,0%
DS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 8 DEZ	1	R\$ 28,00	R\$ 28,00	0,0%	R\$ 28,00	Volantes com 8 dezenas	1	R\$ 28,00	R\$ 28,00	91,0%	R\$ 25,48	R\$ 2,52	9,0%
QUINA														
QN-10	BOLÃO QUINA 10 DEZ	10	R\$ 6,00	R\$ 60,00	12,4%	R\$ 52,55	Volantes com 5 dezenas	50	R\$ 0,75	R\$ 37,50	91,0%	R\$ 34,13	R\$ 18,42	35,1%
QN-20	BOLÃO QUINA 20 DEZ	10	R\$ 9,00	R\$ 90,00	12,4%	R\$ 78,82	Volantes com 5 dezenas	80	R\$ 0,75	R\$ 60,00	91,0%	R\$ 54,60	R\$ 24,22	30,7%
QN-30	BOLÃO QUINA 30 DEZ	15	R\$ 10,00	R\$ 150,00	12,4%	R\$ 131,37	Volantes com 5 dezenas	130	R\$ 0,75	R\$ 97,50	91,0%	R\$ 88,73	R\$ 42,65	32,5%
QN-15	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 5 DEZ	1	R\$ 0,75	R\$ 0,75	0,0%	R\$ 0,75	Volantes com 5 dezenas	1	R\$ 0,75	R\$ 0,75	91,0%	R\$ 0,68	R\$ 0,07	9,0%
QN-16	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 6 DEZ	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00	0,0%	R\$ 3,00	Volantes com 6 dezenas	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00	91,0%	R\$ 2,73	R\$ 0,27	9,0%
QN-17	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 7 DEZ	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50	0,0%	R\$ 7,50	Volantes com 7 dezenas	1	R\$ 7,50	R\$ 7,50	91,0%	R\$ 6,83	R\$ 0,68	9,0%
LOTOMANIA														
LM-80	BOLÃO LOTOMANIA 80 DEZ	10	R\$ 8,00	R\$ 80,00	12,4%	R\$ 70,06	Volantes com 50 dezenas	35	R\$ 1,50	R\$ 52,50	91,0%	R\$ 47,78	R\$ 22,29	31,8%
LM-100	BOLÃO LOTOMANIA 100 DEZ	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00	12,4%	R\$ 131,37	Volantes com 50 dezenas	50	R\$ 1,50	R\$ 75,00	91,0%	R\$ 68,25	R\$ 63,12	48,0%
LM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LM	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50	0,0%	R\$ 1,50	Volantes com 50 dezenas	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50	91,0%	R\$ 1,37	R\$ 0,14	9,0%
LOTOFÁCIL														
LF-20	BOLÃO LOTOFÁCIL 20 DEZ	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00	12,4%	R\$ 87,58	Volantes com 15 dezenas	50	R\$ 1,25	R\$ 62,50	91,0%	R\$ 56,88	R\$ 30,71	35,1%
LF-25	BOLÃO LOTOFÁCIL 25 DEZ	20	R\$ 10,00	R\$ 200,00	12,4%	R\$ 175,16	Volantes com 15 dezenas	70	R\$ 1,25	R\$ 87,50	91,0%	R\$ 79,63	R\$ 95,54	54,5%
LF-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LF	1	R\$ 1,25	R\$ 1,25	0,0%	R\$ 1,25	Volantes com 15 dezenas	1	R\$ 1,25	R\$ 1,25	91,0%	R\$ 1,14	R\$ 0,11	9,0%
TIMEMANIA														
TM-505	BOLÃO TIMEMANIA 50 DEZ 5 TIMES	10	R\$ 6,00	R\$ 60,00	12,4%	R\$ 52,55	Volantes com 10 dez + time	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00	91,0%	R\$ 36,40	R\$ 16,15	30,7%
TM-808	BOLÃO TIMEMANIA 80 DEZ 8 TIMES	10	R\$ 15,00	R\$ 150,00	12,4%	R\$ 131,37	Volantes com 10 dez + time	40	R\$ 2,00	R\$ 80,00	91,0%	R\$ 72,80	R\$ 58,57	44,6%
TM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS TM	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00	0,0%	R\$ 2,00	Volantes com 10 dez + time	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00	91,0%	R\$ 1,82	R\$ 0,18	9,0%

ANEXO II – PLANO DE VENDAS 2012 E 2013

PLANO DE VENDAS DO PORTAL – 2012																					
Crescimento ao Mês:														0,0% 0,0% 5,0% 5,0% 5,0% 10,0% 10,0% 10,0% 20,0% 20,0% 20,0%							
CÓDIGO	PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	QTDE TOTAL	VALOR UNITÁRIO	CUSTO UNITÁRIO	RECEITA BRUTA	SIMPLES NACIONAL	RECEITA LÍQUIDA	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO BRUTO
MEGA SENA																					
MS-10	BOLÃO MEGA-SENA 10 DEZ	8	8	8	9	9	9	9	9	9	10	10	10	108	R\$ 300,00	R\$ 91,00	R\$ 32.400,00	12,42%	R\$ 28.375,92	R\$ 9.828,00	R\$ 18.547,92
MS-20	BOLÃO MEGA-SENA 20 DEZ	6	6	6	7	7	7	7	7	7	8	8	8	84	R\$ 600,00	R\$ 182,00	R\$ 50.400,00	12,42%	R\$ 44.140,32	R\$ 15.288,00	R\$ 28.852,32
MS-30	BOLÃO MEGA-SENA 30 DEZ	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 800,00	R\$ 273,00	R\$ 36.000,00	12,42%	R\$ 31.528,80	R\$ 12.285,00	R\$ 19.243,80
MS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 6 DEZ	20	20	20	21	21	21	22	22	22	24	24	24	261	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 522,00	0,00%	R\$ 522,00	R\$ 475,02	R\$ 46,98
MS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 7 DEZ	10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12	132	R\$ 14,00	R\$ 12,74	R\$ 1.848,00	0,00%	R\$ 1.848,00	R\$ 1.681,68	R\$ 166,32
MS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 8 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69	R\$ 56,00	R\$ 50,96	R\$ 3.864,00	0,00%	R\$ 3.864,00	R\$ 3.516,24	R\$ 347,76
DUPLA SENA																					
DS-10	BOLÃO DUPLA-SENA 10 DEZ	6	6	6	7	7	7	7	7	7	8	8	8	84	R\$ 75,00	R\$ 45,50	R\$ 6.300,00	12,42%	R\$ 5.517,54	R\$ 3.822,00	R\$ 1.695,54
DS-20	BOLÃO DUPLA-SENA 20 DEZ	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	R\$ 200,00	R\$ 91,00	R\$ 11.400,00	12,42%	R\$ 9.984,12	R\$ 5.187,00	R\$ 4.797,12
DS-30	BOLÃO DUPLA-SENA 30 DEZ	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	R\$ 250,00	R\$ 136,50	R\$ 8.250,00	12,42%	R\$ 7.225,35	R\$ 4.504,50	R\$ 2.720,85
DS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 6 DEZ	10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12	132	R\$ 1,00	R\$ 0,91	R\$ 132,00	0,00%	R\$ 132,00	R\$ 120,12	R\$ 11,88
DS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 7 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69	R\$ 7,00	R\$ 6,37	R\$ 483,00	0,00%	R\$ 483,00	R\$ 439,53	R\$ 43,47
DS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 8 DEZ	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 28,00	R\$ 25,48	R\$ 1.260,00	0,00%	R\$ 1.260,00	R\$ 1.146,60	R\$ 113,40
QUINA																					
QN-10	BOLÃO QUINA 10 DEZ	15	15	15	16	16	16	17	17	17	18	18	18	198	R\$ 60,00	R\$ 34,13	R\$ 11.880,00	12,42%	R\$ 10.404,50	R\$ 6.756,75	R\$ 3.647,75
QN-20	BOLÃO QUINA 20 DEZ	10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12	132	R\$ 90,00	R\$ 54,60	R\$ 11.880,00	12,42%	R\$ 10.404,50	R\$ 7.207,20	R\$ 3.197,30
QN-30	BOLÃO QUINA 30 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69	R\$ 150,00	R\$ 88,73	R\$ 10.350,00	12,42%	R\$ 9.064,53	R\$ 6.122,03	R\$ 2.942,51
QN-15	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 5 DEZ	50	50	50	53	53	53	55	55	55	60	60	60	654	R\$ 0,75	R\$ 0,68	R\$ 490,50	0,00%	R\$ 490,50	R\$ 446,36	R\$ 44,15
QN-16	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 6 DEZ	30	30	30	32	32	32	33	33	33	36	36	36	393	R\$ 3,00	R\$ 2,73	R\$ 1.179,00	0,00%	R\$ 1.179,00	R\$ 1.072,89	R\$ 106,11
QN-17	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 7 DEZ	10	10	10	11	11	11	11	11	11	12	12	12	132	R\$ 7,50	R\$ 6,83	R\$ 990,00	0,00%	R\$ 990,00	R\$ 900,90	R\$ 89,10
LOTOMANIA																					
LM-80	BOLÃO LOTOMANIA 80 DEZ	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	R\$ 80,00	R\$ 47,78	R\$ 4.560,00	12,42%	R\$ 3.993,65	R\$ 2.723,18	R\$ 1.270,47
LM-100	BOLÃO LOTOMANIA 100 DEZ	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	R\$ 150,00	R\$ 68,25	R\$ 4.950,00	12,42%	R\$ 4.335,21	R\$ 2.252,25	R\$ 2.082,96
LM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LM	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 1,50	R\$ 1,37	R\$ 67,50	0,00%	R\$ 67,50	R\$ 61,43	R\$ 6,08
LOTOFÁCIL																					
LF-20	BOLÃO LOTOFÁCIL 20 DEZ	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	R\$ 100,00	R\$ 56,88	R\$ 5.700,00	12,42%	R\$ 4.992,06	R\$ 3.241,88	R\$ 1.750,19
LF-25	BOLÃO LOTOFÁCIL 25 DEZ	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	R\$ 200,00	R\$ 79,63	R\$ 6.600,00	12,42%	R\$ 5.780,28	R\$ 2.627,63	R\$ 3.152,66
LF-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LF	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 1,25	R\$ 1,14	R\$ 56,25	0,00%	R\$ 56,25	R\$ 51,19	R\$ 5,06
TIMEMANIA																					
TM-505	BOLÃO TIMEMANIA 50 DEZ 5 TIMES	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	R\$ 60,00	R\$ 36,40	R\$ 3.420,00	12,42%	R\$ 2.995,24	R\$ 2.074,80	R\$ 920,44
TM-808	BOLÃO TIMEMANIA 80 DEZ 8 TIMES	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	R\$ 150,00	R\$ 72,80	R\$ 4.950,00	12,42%	R\$ 4.335,21	R\$ 2.402,40	R\$ 1.932,81
TM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS TM	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 90,00	0,00%	R\$ 90,00	R\$ 81,90	R\$ 8,10
TOTAL GERAL		229	229	229	259	259	259	264	264	264	282	282	282				R\$ 220.022,25		R\$ 194.059,48	R\$ 96.316,45	R\$ 97.743,03

PLANO DE VENDAS DO PORTAL - 2013

Crescimento ao Mês: 0,0% 0,0% 10,0% 10,0% 10,0% 20,0% 20,0% 20,0% 30,0% 30,0% 30,0%

CÓDIGO	PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	QTDE TOTAL	VALOR UNITÁRIO	CUSTO UNITÁRIO	RECEITA BRUTA	SIMPLES NACIONAL	RECEITA LÍQUIDA	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO BRUTO
MEGA SENA																					
MS-10	BOLÃO MEGA-SENA 10 DEZ	10	10	10	11	11	11	12	12	12	13	13	13	138	R\$ 300,00	R\$ 91,00	R\$ 41.400,00	12,42%	R\$ 36.258,12	R\$ 12.558,00	R\$ 23.700,12
MS-20	BOLÃO MEGA-SENA 20 DEZ	8	8	8	9	9	9	10	10	10	11	11	11	114	R\$ 600,00	R\$ 182,00	R\$ 68.400,00	12,42%	R\$ 59.904,72	R\$ 20.748,00	R\$ 39.156,72
MS-30	BOLÃO MEGA-SENA 30 DEZ	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	60	R\$ 800,00	R\$ 273,00	R\$ 48.000,00	12,42%	R\$ 42.038,40	R\$ 16.380,00	R\$ 25.658,40
MS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 6 DEZ	24	24	24	27	27	27	29	29	29	32	32	32	336	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 672,00	0,00%	R\$ 672,00	R\$ 611,52	R\$ 60,48
MS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 7 DEZ	12	12	12	14	14	14	15	15	15	16	16	16	171	R\$ 14,00	R\$ 12,74	R\$ 2.394,00	0,00%	R\$ 2.394,00	R\$ 2.178,54	R\$ 215,46
MS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS MS 8 DEZ	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	87	R\$ 56,00	R\$ 50,96	R\$ 4.872,00	0,00%	R\$ 4.872,00	R\$ 4.433,52	R\$ 438,48
DUPLA SENA																					
DS-10	BOLÃO DUPLA-SENA 10 DEZ	8	8	8	9	9	9	10	10	10	11	11	11	114	R\$ 75,00	R\$ 45,50	R\$ 8.550,00	12,42%	R\$ 7.488,09	R\$ 5.187,00	R\$ 2.301,09
DS-20	BOLÃO DUPLA-SENA 20 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	72	R\$ 200,00	R\$ 91,00	R\$ 14.400,00	12,42%	R\$ 12.611,52	R\$ 6.552,00	R\$ 6.059,52
DS-30	BOLÃO DUPLA-SENA 30 DEZ	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 250,00	R\$ 136,50	R\$ 11.250,00	12,42%	R\$ 9.852,75	R\$ 6.142,50	R\$ 3.710,25
DS-16	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 6 DEZ	12	12	12	14	14	14	15	15	15	16	16	16	171	R\$ 1,00	R\$ 0,91	R\$ 171,00	0,00%	R\$ 171,00	R\$ 155,61	R\$ 15,39
DS-17	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 7 DEZ	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	87	R\$ 7,00	R\$ 6,37	R\$ 609,00	0,00%	R\$ 609,00	R\$ 554,19	R\$ 54,81
DS-18	APOSTAS INDIVIDUAIS DS 8 DEZ	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	60	R\$ 28,00	R\$ 25,48	R\$ 1.680,00	0,00%	R\$ 1.680,00	R\$ 1.528,80	R\$ 151,20
QUINA																					
QN-10	BOLÃO QUINA 10 DEZ	18	18	18	20	20	20	22	22	22	24	24	24	252	R\$ 60,00	R\$ 34,13	R\$ 15.120,00	12,42%	R\$ 13.242,10	R\$ 8.599,50	R\$ 4.642,60
QN-20	BOLÃO QUINA 20 DEZ	12	12	12	14	14	14	15	15	15	16	16	16	171	R\$ 90,00	R\$ 54,60	R\$ 15.390,00	12,42%	R\$ 13.478,56	R\$ 9.336,60	R\$ 4.141,96
QN-30	BOLÃO QUINA 30 DEZ	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	87	R\$ 150,00	R\$ 88,73	R\$ 13.050,00	12,42%	R\$ 11.429,19	R\$ 7.719,08	R\$ 3.710,12
QN-15	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 5 DEZ	60	60	60	66	66	66	72	72	72	78	78	78	828	R\$ 0,75	R\$ 0,68	R\$ 621,00	0,00%	R\$ 621,00	R\$ 565,11	R\$ 55,89
QN-16	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 6 DEZ	36	36	36	40	40	40	44	44	44	47	47	47	501	R\$ 3,00	R\$ 2,73	R\$ 1.503,00	0,00%	R\$ 1.503,00	R\$ 1.367,73	R\$ 135,27
QN-17	APOSTAS INDIVIDUAIS QN 7 DEZ	12	12	12	14	14	14	15	15	15	16	16	16	171	R\$ 7,50	R\$ 6,83	R\$ 1.282,50	0,00%	R\$ 1.282,50	R\$ 1.167,08	R\$ 115,43
LOTOMANIA																					
LM-80	BOLÃO LOTOMANIA 80 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	72	R\$ 80,00	R\$ 47,78	R\$ 5.760,00	12,42%	R\$ 5.044,61	R\$ 3.439,80	R\$ 1.604,81
LM-100	BOLÃO LOTOMANIA 100 DEZ	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 150,00	R\$ 68,25	R\$ 6.750,00	12,42%	R\$ 5.911,65	R\$ 3.071,25	R\$ 2.840,40
LM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LM	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	60	R\$ 1,50	R\$ 1,37	R\$ 90,00	0,00%	R\$ 90,00	R\$ 81,90	R\$ 8,10
LOTOFÁCIL																					
LF-20	BOLÃO LOTOFÁCIL 20 DEZ	5	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	72	R\$ 100,00	R\$ 56,88	R\$ 7.200,00	12,42%	R\$ 6.305,76	R\$ 4.095,00	R\$ 2.210,76
LF-25	BOLÃO LOTOFÁCIL 25 DEZ	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 200,00	R\$ 79,63	R\$ 9.000,00	12,42%	R\$ 7.882,20	R\$ 3.583,13	R\$ 4.299,08
LF-1	APOSTAS INDIVIDUAIS LF	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	60	R\$ 1,25	R\$ 1,14	R\$ 75,00	0,00%	R\$ 75,00	R\$ 68,25	R\$ 6,75
TIMEMANIA																					
TM-505	BOLÃO TIMEMANIA 50 DEZ 5 TIMES	5	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	72	R\$ 60,00	R\$ 36,40	R\$ 4.320,00	12,42%	R\$ 3.783,46	R\$ 2.620,80	R\$ 1.162,66
TM-808	BOLÃO TIMEMANIA 80 DEZ 8 TIMES	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	R\$ 150,00	R\$ 72,80	R\$ 6.750,00	12,42%	R\$ 5.911,65	R\$ 3.276,00	R\$ 2.635,65
TM-1	APOSTAS INDIVIDUAIS TM	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	60	R\$ 2,00	R\$ 1,82	R\$ 120,00	0,00%	R\$ 120,00	R\$ 109,20	R\$ 10,80
TOTAL GERAL		282	282	282	324	324	324	348	348	348	378	378	378				R\$ 289.429,50		R\$ 255.232,27	R\$ 126.130,10	R\$ 129.102,18

ANEXO III – PESQUISA DE MERCADO LOTÉRICA VM

Público-Alvo: clientes em potencial na região

Metodologia de Pesquisa: Quantitativa com questões fechadas

Aplicação: Entrevista pessoal

Tamanho da Amostra: 100 pessoas

Objetivos

1. Identificar aceitação ao Website da Lotérica VM.
2. Estimar Volume de Vendas.

PERGUNTAS

1. Com que frequência o(a) Sr.(a) visita uma Casa Lotérica?
 - a. 2 vezes ao dia ()
 - b. 1 vez ao dia ()
 - c. 3 vezes por semana ()
 - d. De vez em quando ()
2. Qual o principal inconveniente para o(a) Sr.(a) ao frequentar uma Casa Lotérica?
 - a. Atendimento ()
 - b. Filas ()
 - c. Localização ()
 - d. Preço ()
 - e. Nenhum ()
3. Possui acesso a Internet em sua residência ou no trabalho?
 - a. Sim ()
 - b. Não ()
4. O(a) Sr.(a) faria uso de serviços de um Novo Website da Lotérica VM para realizar suas apostas?
 - a. Sim ()
 - b. Não ()
5. Quanto costuma gastar em uma visita a Casa Lotérica?
 - a. Até 3,00 reais ()
 - b. De 3,00 a 5,00 reais ()
 - c. De 5,00 a 7,00 reais ()
 - d. Acima de 7,00 reais ()

ANEXO IV – RESULTADOS PESQUISA DE MERCADO

pessoa	Com que frequência o(a) Sr.(a) visita uma Casa Lotérica ?					Qual o principal inconveniente para o(a) Sr.(a) ao frequentar uma Casa Lotérica ?					Possui acesso a Internet em sua residência ou no trabalho ?		O(a) Sr.(a) faria uso de serviços de um Novo Website da Lotérica VM para realizar suas apostas ?		Quanto costuma gastar em uma visita a Casa Lotérica ?			
	2 vezes ao dia	1 vez ao dia	3 vezes por semana	De vez em quando	Nunca	Atendimento	Filas	Localização	Preço	Nenhum	Sim	Não	Yes	No	Até 3,00 reais	De 3,00 a 5,00 reais	De 5,00 a 7,00 reais	Acima de 7,00 reais
1			x				x				x		x				x	
2				x			x				x		x		x			
3			x			x					x	x		x				
4			x				x				x			x		x		
5			x				x					x		x			x	
6		x					x				x		x					x
7		x						x			x		x					x
8	x						x				x			x				x
10				x		x					x		x			x		
11	x						x					x		x				
12				x			x				x		x		x			
13	x					x						x		x		x		
14		x					x				x		x				x	
15			x				x					x		x				x
16			x				x					x		x				x
17			x					x			x		x				x	
18			x			x					x		x			x		
19		x							x			x		x				x
20		x					x				x		x			x		
21			x				x				x			x	x			
22		x					x				x		x			x		
23	x						x					x		x				x
24			x					x			x		x			x		
25				x			x				x		x				x	
26		x					x				x		x				x	
27			x			x					x			x				x
28				x			x				x		x					x
30				x			x				x			x				x
31		x					x				x			x			x	
32		x					x				x		x					x
33		x						x			x		x				x	
34		x				x						x		x				x
35			x				x				x		x		x			
36			x				x				x		x		x			
37			x					x			x			x		x		
38				x			x						x					x
39		x					x				x			x			x	
40		x					x					x		x	x			
41				x			x				x		x				x	
42			x			x					x			x			x	
43		x					x				x		x			x		
44			x					x			x						x	
45			x			x					x			x				x
46			x				x					x		x				x
47			x			x					x		x			x		
48			x				x				x			x				x
49			x				x				x		x				x	
50		x					x				x			x				x
51	x								x			x		x	x			
52		x					x				x			x			x	
53			x				x				x			x			x	
54				x			x				x		x					x
55			x				x					x		x				x
56	x							x			x		x				x	
57		x					x				x		x					x
58			x				x				x			x				x
59			x				x				x		x					x
60		x					x				x		x					x
61			x				x					x		x				x
62			x			x						x		x				x
63		x					x				x		x		x			
64			x				x				x			x				x
65				x			x				x			x				x
66			x					x			x		x					x
68			x				x				x			x				x
69						x					x		x				x	
70	x						x					x		x			x	

71			x				x					x		x			x	
72			x				x					x		x			x	
73			x				x					x		x			x	
74		x					x					x		x			x	
75		x					x					x		x			x	
76		x					x					x		x			x	
77		x					x					x		x			x	
78			x					x				x		x			x	
79			x				x					x		x	x			
80				x			x					x		x			x	
81				x			x					x		x			x	
82				x			x					x		x				x
83			x				x					x		x			x	
84			x				x					x		x			x	
85		x					x					x		x			x	
86	x						x					x		x				x
87			x				x					x		x				x
88			x				x					x		x				x
89		x					x					x		x			x	
90			x				x					x		x				x
91				x			x					x		x				x
92			x					x				x		x				x
93		x					x					x		x			x	
94			x				x					x		x				x
95			x				x					x		x				x
96	x						x					x		x			x	
97		x					x					x		x	x			
98			x					x				x		x			x	
99		x					x					x		x			x	
100			x				x					x		x				x
101		x						x				x		x				x
102			x				x					x		x				x
103				x			x					x		x				x
104			x				x					x		x			x	

ANEXO V – ANÁLISE COMPLETA DO INVESTIMENTO

	2011	2012	2013
DADOS DO PROJETO			
INVESTIMENTOS			
AQUISIÇÃO DO SISTEMA E-COMMERCE	R\$ 40.000,00		
VALOR DE CUSTOMIZAÇÕES	R\$ 9.900,00		
COMPUTADOR DEDICADO AO SITE	R\$ 1.700,00		
IMPRESSORA DEDICADA	R\$ 240,00		
SCANNER DE MESA PARA OS VOLANTES	R\$ 2.990,00		
TOTAL DE INVESTIMENTOS	R\$ 54.830,00		
INFORMAÇÕES			
PRAZO DE RECEBIMENTOS (EM DIAS)	40		
PRAZO DE PAGAMENTOS (EM DIAS)	1		
TAXA MÍNIMA DE RETORNO DESEJADA	30%		
CÁLCULO DE PROJEÇÕES			
PROJEÇÃO DE RESULTADOS			
RECEITA BRUTA		R\$ 220.022,25	R\$ 289.429,50
RECEITA LÍQUIDA		R\$ 194.059,48	R\$ 255.232,27
(-) Custos Variáveis		-R\$ 96.316,45	-R\$ 126.130,10
LUCRO BRUTO		R\$ 97.743,03	R\$ 129.102,18
(-) Despesas Variáveis		-	-
LUCRO OPERACIONAL		R\$ 97.743,03	R\$ 129.102,18
(-) Despesas Fixas		-R\$ 28.620,00	-R\$ 31.482,00
LUCRO LÍQUIDO		R\$ 69.123,03	R\$ 97.620,18
PROJEÇÃO DE CAPITAL DE GIRO			
VALOR MÉDIO DE RECEBIMENTOS		R\$ 24.446,92	R\$ 32.158,83
VALOR MÉDIO DE PAGAMENTOS		R\$ 267,55	R\$ 350,36
CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO		R\$ 24.179,37	R\$ 31.808,47
CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL	-R\$ 24.179,37	-R\$ 7.629,10	R\$ 31.808,47
PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA			
LUCRO LÍQUIDO		R\$ 69.123,03	R\$ 97.620,18
(+ -) CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL	-R\$ 24.179,37	-R\$ 7.629,10	R\$ 31.808,47
(-) INVESTIMENTOS DE CAPITAL	-R\$ 54.830,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65
ANÁLISE DE INVESTIMENTO			
PAYBACK			
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65
ACUMULADO	-R\$ 79.009,37	-R\$ 17.515,44	R\$ 111.913,21
ANO	0	1	2
PAYBACK EM ANOS			1,1
PAYBACK DESCONTADO			
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	-R\$ 79.009,37	R\$ 61.493,93	R\$ 129.428,65
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	-R\$ 79.009,37	R\$ 47.303,03	R\$ 76.585,00
ACUMULADO	-R\$ 79.009,37	-R\$ 31.706,35	R\$ 44.878,65
ANO	0	1	2
PAYBACK			1,4
VALOR PRESENTE LÍQUIDO			
	R\$ 44.878,65		
TAXA INTERNA DE RETORNO			
	73%		
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE			
	1,57		

