



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação
em Administração

Pereira dos Passos, Ana Paula; Cabral Pereira, Grasiele; Junckes, Renan; Wollinger, Helena
Mudança de Rumo? O Caso da Junckes Distribuidora

Revista de Administração Contemporânea, vol. 23, núm. 4, 2019, Julho-Agosto, pp. 587-606

Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180027>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84061211008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Casos para Ensino:**Mudança de Rumo? O Caso da Junckes Distribuidora****Change of Course? The Case of Junckes Distribuidora****Ana Paula Pereira dos Passos¹** <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582>**Grasiele Cabral Pereira¹** <https://orcid.org/0000-0002-6236-6775>**Renan Junckes²** <https://orcid.org/0000-0003-2286-905X>**Helena Wollinger¹** <https://orcid.org/0000-0002-0434-2687>

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração, Biguaçu, SC, Brasil¹
Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Ciências da Administração, Florianópolis, SC, Brasil²

Caso recebido em 26.01.2018. Última versão recebida em 16.10.2018. Aprovado em 05.02.2019.**Editor-chefe: Prof. Wesley Mendes-Da-Silva.****Editora Associada: Profa. Anete Alberton****# de revisores convidados até a decisão**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1^a rodada	☒	⊗	☒					
2^a rodada	☒	☒	☒					
3^a rodada	☒	☒	☒					

Introdução

Segunda-feira, às quatro horas da manhã, Matheus, sócio da Junckes Distribuidora, uma empresa atacadista prestadora de serviços do ramo alimentício, estava sentado em frente ao seu computador, com uma xícara de café ao lado, passara a noite lendo e relendo as informações que tinha coletado em seu estudo de viabilidade para o novo negócio que propôs ao seu Pai João e seu irmão Leonardo.

Ele almejava investir em um novo empreendimento no ano de 2017, este novo negócio ficaria localizado na cidade de Palhoça no estado de Santa Catarina, cidade na qual se situava a Junckes Distribuidora, porém com o objetivo de atender pessoas físicas pela venda em varejo, tratava-se de uma decisão difícil, pois o negócio proposto compreendia um novo público alvo, e o investimento poderia descapitalizar a Junckes Distribuidora, que estava equilibrada financeiramente.

Naquela mesma manhã, às dez horas seria a reunião para apresentação dos dados levantados por ele e das análises financeiras realizadas. Mas, Matheus se sentia inseguro, pois mesmo após analisar muitas e muitas vezes, ainda se questionava: Qual a melhor decisão a ser tomada? Teriam eles capital e tempo para gerir as duas empresas? A Junckes estaria preparada para este novo investimento?

Antecedentes

A empresa Junckes Distribuidora, fundada por João Silva Junckes e sua esposa Maria de Souza Anacleto, iniciou suas atividades em meados de 1985, com o intuito de atender uma demanda de clientes que buscava acesso fácil a produtos de qualidade e com bons preços na linha hortifrutigranjeiros.

A história de João no mundo dos negócios começou quando ele ainda tinha seus 15 anos, nessa época ele já realizava entrega em bairros próximos a sua casa, com auxílio de seu pai José que lhe cedia sua Kombi. Neste período, João adquiria os produtos produzidos por seu pai e outros tipos de alimentos para revender em comércios no norte de Florianópolis, Santa Catarina. Os principais produtos na época eram feijão, ovos, farinha, banana, batata, cebola, tomate e demais verduras, e os comércios atendidos abrangiam bares, restaurantes, hotéis e supermercados.

Em 1990, a empresa contava com um depósito, dois veículos de transporte de carga e três colaboradores. A Junckes Distribuidora era uma empresa familiar, que a partir do ano 2000, cresceu gradativamente, conquistando novos clientes. Ainda nesta década, João e Maria tiveram dois filhos Matheus Junckes e Leonardo Silva Junckes, ambos começaram a trabalhar na empresa logo após completarem 16 anos.

Mais tarde, Matheus e Leonardo cursaram graduação em administração e começaram a atuar na gestão da empresa. Por meio dos conhecimentos aprendidos no ensino superior, captaram novos clientes e implementaram ações corretivas para melhorar o funcionamento dos processos organizacionais, assim, a empresa foi crescendo, e aos poucos melhorando sua estrutura.

Em 2004, foi adquirido um galpão na cidade de Palhoça, em Santa Catarina, e com esta aquisição foi possível realizar a instalação de uma câmara fria, para armazenar frutas e verduras perecíveis. Além disso, o novo espaço propiciou áreas comuns para os colaboradores, como cozinha e banheiros, assim como, uma garagem para os sete caminhões que nesta época já faziam parte da frota da empresa.

Anos mais tarde, em 2011 a organização adquiriu um terreno para alocar sua frota de caminhões, que se constituía de 10 veículos. No ano de 2016, foi realizada a compra de uma empilhadeira e suportes para armazenagem, possibilitando que uma parte do estoque ficasse posicionada verticalmente dentro do depósito, aumentando a capacidade de estocar produtos que possuíam prazos mais estendidos.

Em 2017, a Junckes possuía uma carteira com mais de 300 clientes e mantinha relacionamento com aproximadamente 50 fornecedores, o que possibilitava a organização uma capacidade de barganha e influência no mercado da região. A empresa, de administração familiar, contava com 26 colaboradores

nos cargos de vendedor externo, motorista, auxiliar de motorista, coordenador de carregamento, auxiliar de depósito, assistente de vendas, assistente administrativo, auxiliar de cozinha e auxiliar de limpeza.

A empresa atuava com uma ampla variedade de produtos hortifrutigranjeiros, com a venda em atacado e a distribuição aos clientes de segunda-feira a sábado. Seus fornecedores entregavam diariamente as mercadorias no depósito, por se tratar de produtos perecíveis, desse modo a qualidade era mantida. Os pedidos dos clientes eram realizados com um dia de antecedência por e-mail, telefone ou pessoalmente pelos vendedores externos, após a retirada dos pedidos a empresa conseguia organizar sua frota e carregar os caminhões para iniciar as entregas. As entregas eram realizadas das 5 horas da manhã às 12 horas da tarde.

A estrutura física da Junckes tinha aproximadamente 20 mil metros quadrados, com 2 câmaras refrigeradas, sala de vendas, refeitório, escritório e sala de reuniões. A logística da empresa contava com uma frota de 10 caminhões e 3 veículos para visitar os clientes atuais e potenciais. Para a operacionalização dos processos logísticos, utilizava-se empilhadeiras, macacos hidráulicos, portapaletes e paletes, por meio destes equipamentos e da experiência no segmento, a empresa era capaz de controlar as perdas e quebras dos produtos. No setor administrativo, utilizava-se dois softwares para gerenciar pedidos, estoques, contas a pagar e receber, compras e fiscal.

A empresa, com mais de trinta anos de atuação no mercado, possuía profissionais e gestores experientes no setor de frutas, legumes e verduras (FLV), apresentava um faturamento anual de aproximadamente R\$ 10.000.000,00 e tinha uma estrutura financeira equilibrada e sólida, possibilitando confiança e segurança aos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Novos rumos

Matheus, filho mais novo de João, estava em seu quarto diante do seu computador, encontrava-se pensativo, apesar da Junckes Distribuidora estar estável e financeiramente equilibrada, ele pensava consigo mesmo acerca das possibilidades de expansão. Estava em seu último ano na universidade e tinha um espírito empreendedor, em diversas ocasiões apresentou ideias para melhorias dos processos logísticos, da gestão de pessoas e do controle financeiro da empresa.

Em 2017, a organização vendia apenas em atacado para clientes jurídicos, Matheus, no entanto almejava que a Junckes ampliasse sua atuação para o varejo e atendesse também clientes físicos. Amadurecendo sua ideia, achou melhor dar início a um novo negócio, uma filial destinada a esses clientes, assim a Junckes se concentraria em um segmento e o novo negócio em outro.

Porém, para efetivação da ideia, Matheus precisaria do apoio de seu irmão Leonardo e de seu pai João, já que os três formavam a composição societária da empresa. Desse modo, ele marcou uma reunião para a apresentação de sua proposta, e estava animado, passou a noite lendo notícias e imaginando como seria.

O início do querer

Quinta-feira, às dezoito horas, Matheus entrou na sala de reuniões com seu bloco de anotações e caminhou de um lado para o outro, repassando suas falas na cabeça, estava aguardando seu pai e seu irmão. Ele ouviu suas vozes e deduziu que os mesmos estavam chegando, ambos entraram na sala, o cumprimentaram e sentaram.

Matheus começou a explicar sua ideia, falou sobre os resultados que acreditava que poderia conseguir com o novo negócio, seu pai e irmão ficaram em silêncio apenas o ouvindo. Ele estava empolgado, seguia falando, depois de 30 minutos, enfim fez uma pausa e questionou o que ambos achavam. João, muito reticente não consentiu de imediato e disse a Matheus:

“Fico feliz em ouvir suas ideias, mas o investimento para a abertura de um novo negócio é alto. E há trinta anos atendemos apenas pessoas jurídicas, seria um novo tipo de cliente, os processos se alterariam, além de que temos que pensar em como gerenciaríamos duas empresas”.

Leonardo concordou com seu pai e ressaltou:

“Realmente é uma outra realidade, é outro público e não temos tempo para cuidar de um outro negócio, a Junckes ainda tem muitos problemas operacionais para resolvemos, acho que vale mais a pena continuarmos buscando aprimorar a nossa empresa e aumentar nossos lucros, do que iniciar um novo negócio”.

João ainda acrescentou:

“Filho, não temos ninguém de confiança para auxiliar no gerenciamento e um novo negócio pode ou não dar certo, não temos como apostar as nossas fichas apenas em ideias”.

Matheus, após ouvir a opinião de João e Leonardo enfatizou:

“Acredito que lucraremos mais e atingiremos um público ainda maior, o setor está crescendo, a demanda por produtos na região é alta, não podemos nos restringir, temos que expandir”.

Eles continuaram discutindo, e Leonardo sugeriu então que Matheus fizesse um plano de negócio e levantasse todos os dados para verificar a viabilidade do empreendimento, João concordou. Matheus estava iniciando o 7º semestre do curso de administração e nesta fase começaria a desenvolver o seu trabalho de conclusão de curso. Desse modo, frente à sugestão de Leonardo, Matheus iniciou seu estudo com esta temática.

O querer de Matheus

Matheus iniciou o seu trabalho definindo o nome da nova empresa, ele tinha o intuito de que os clientes remetessem a boa procedência dos produtos, então pensou em **Direto do Colono**, pois assim, as pessoas compreenderiam que os produtos seriam advindos diretamente do produtor e seriam frescos e de qualidade.

A Direto do Colono comercializaria de forma varejista a linha de produtos integrais, naturais, funcionais, coloniais, artesanais e orgânicos, além de toda a linha de hortifrutigranjeiros e similares. Porém, modernizaria aspectos como layout, atendimento, comunicação e relacionamento com os clientes.

Como principais produtos, se destacariam as frutas, legumes e verduras, que Matheus elencou como os responsáveis por maior parte do faturamento, sendo definidos ainda dois setores, o sacolão com produtos mais populares e o premium, com produtos diferenciados tanto na qualidade, como na inovação de embalagem e fracionamento. Assim, a empresa proporcionaria garantia de boa procedência e variedade aos clientes.

Em relação ao preço, Matheus decidiu que o hortifruti sacolão teria um preço único e fixo, a venda seria por quilogramas e manteria uma política de preços baixos, já o hortifruti premium, seria medido em quilogramas e unidades, teria preços variados e a média de lucro seria de 80%. Deste modo, o negócio comercializaria produtos similares com preço e qualidade diferentes, separando-os por setores na loja. Matheus também estabeleceu que os produtos orgânicos, de conveniência e bebidas teriam margem de 40% e os higienizados, artesanais e coloniais de 80%.

Ele pensou ainda na disponibilização de um balcão de sugestões e reclamações para construir uma relação mais próxima com os clientes e ouvir suas críticas, necessidades e sugestões. Para divulgar e informar o público alvo, ele definiu os seguintes meios de comunicação: Facebook, Instagram, website, Google Adwords, YouTube, rádio, eventos esportivos, televisão, Busdoor e outdoors.

A Direto do Colono trabalharia em parceria com a Junckes, de forma conjunta no trato dos processos de compra, marketing e vendas, propiciando um maior poder de barganha ante os seus fornecedores e uma maior representatividade perante seus clientes atuais e potenciais, além disso, com a parceria, haveria a troca de conhecimentos.

O horário de atendimento seria de segunda-feira a sábado, das 7h às 22h e aos domingos e feriados das 7h às 12h. A comercialização ocorreria por meio do modelo self-service, ou seja, os clientes se dirigiriam à loja física e escolheriam o produto. A empresa ofereceria um serviço de entrega para compras acima de R\$ 80,00, em um raio de até 15 km de distância do estabelecimento.

Continuando seu estudo, Matheus realizou também algumas definições estratégicas, como missão da Direto do Colono, ele definiu: “Oferecer produtos naturais e saudáveis, assegurando qualidade, preço, praticidade e procedência como solução aos clientes”. Quanto a visão, Matheus delimitou: “Ser a maior e melhor na Grande Florianópolis no ramo em que atua, agregando valor aos seus clientes e colaboradores”. Já em relação aos valores, ele estabeleceu que seriam: atitude, respeito, honestidade, ética, bom atendimento, pontualidade, disposição e responsabilidade social.

Ele também pensou na localização para o novo empreendimento, e escolheu o município no qual a Junckes estava localizada, Matheus acreditava ser um local estratégico, por conta da grande circulação de veículos e por ser próximo de vários acessos da cidade. A sala comercial que estabeleceu tinha grande visibilidade, era espaçosa e com um amplo estacionamento. Após definir a localização, iniciou a elaboração de seu levantamento com uma pesquisa com os potenciais clientes, ou seja, pessoas com mais de dezesseis anos que residiam ou trabalhavam no município.

Levantamentos feitos por Matheus

Certo da relevância de fundamentar a decisão da abertura do novo empreendimento em informações consistentes, Matheus iniciou sua coleta de dados. Ele realizou um estudo dos potenciais clientes, verificou os dados demográficos do município de Palhoça, cidade na qual ficaria localizada a nova empresa, e aplicou um questionário no bairro em que pretendia implementar o negócio, presencialmente e por meio eletrônico pelo Facebook.

Os resultados da pesquisa foram em relação ao sexo 43% masculino e 57% feminino; ao estado civil 49% solteiros, 4% divorciados e 47% casados; quanto a faixa etária 68,92% tem entre 18 a 35 anos; quanto ao número de moradores, 56,7% tem de 3 a 4 pessoas em sua residência; e no que se refere a renda familiar 43,24% dos respondentes são da classe B e 28,37% da classe C. Desse modo, mediante os resultados e com um estudo do comportamento dos consumidores e do contexto econômico-demográfico, ele definiu seu público alvo.

Em seguida, por estar apreensivo, quanto aos possíveis concorrentes (C), Matheus buscou conhecimento acerca destes, fez visitas às empresas e observações informais. Assim, conseguiu analisar e realizar algumas avaliações, atribuindo notas de 1 a 6 aos fatores críticos das empresas. Quanto menor o número atribuído, menor era o desempenho em relação ao fator, e os valores mais próximos de 6 representavam melhor desempenho em determinado fator, conforme apresenta-se na Tabela 1.

Tabela 1

Análise dos Concorrentes

Fatores críticos de sucesso versus Concorrentes (C)	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6
Qualidade dos produtos	1	5	6	2	4	3
Variedade de produtos	3	4	6	5	2	1
Agilidade no atendimento	3	1	6	5	4	2
Preço justo	6	4	1	5	3	2
Distribuição (<i>layout</i>) dos produtos	2	4	6	5	3	1
Segurança	1	5	6	3	4	2
Conforto (estrutura)	1	5	6	3	4	2
Confiança (procedência)	1	5	6	3	4	2
Localização	5	3	1	2	4	6
Grande número de vagas de estacionamento	2	6	5	3-4	3-4	1
Amplitude no horário de atendimento	1	6	5	4	2	3

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos fornecedores, pela Junckes disponibilizar de uma consolidada cadeia de suprimentos, ele não realizou estudos. Assim, Matheus prosseguiu analisando o setor, fez uma descrição dos dados demográficos do município onde pretendia abrir o empreendimento e um planejamento estratégico com análise ambiental e criação de algumas estratégias.

Matheus detectou um aumento da população de Palhoça e de consumidores adeptos a compra de produtos saudáveis e diferenciados. Ele observou que a conscientização dos benefícios do consumo de frutas, verduras e legumes na sociedade tinha aumentado, assim seria possível a expansão e prospecção de clientes nas cidades próximas, bem como, teria a oportunidade de aumentar o mix de produtos comercializados no novo negócio.

Matheus pensou em alguns possíveis cenários, considerando as mudanças climáticas que afetam a oferta dos produtos e ocasionam o aumento excessivo nos preços da linha de hortifruti, resultando a queda no consumo. Neste sentido, como prováveis empecilhos para o novo negócio, ele elencou: as possíveis mudanças tributárias da alíquota de impostos, o pouco conhecimento da nova marca pelos consumidores, a pouca experiência no setor dos recém-contratados para a equipe, a instalação de novos concorrentes nas proximidades, e a restrição do mix de produtos em comparação aos supermercados que oferecem um mix mais completo.

Além disso, ele pensou como seria se houvesse a construção ou ampliação de uma nova via, que obstruísse a principal faixa de acesso ao estacionamento do futuro negócio, ou uma mudança no plano diretor da cidade, no sentido que impeça a construção da loja física. Matheus buscou analisar estes fatores, pois tinha ciência que toda empresa precisava monitorar as variáveis do microambiente, como clientes, concorrentes e fornecedores, e também do macroambiente, que abrange questões econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais e que afetam positivamente ou negativamente o negócio.

Análise financeira

Preocupado com os investimentos necessários, Matheus criou projeções financeiras. A princípio elaborou a previsão de vendas mensal apresentada no cenário realista, o cenário pessimista ele definiu uma porcentagem de 76% desse valor e no cenário otimista 130%, o intuito de determinar esta previsão

é embasar a análise de viabilidade comercial e financeira do novo negócio, a Tabela 2 apresenta a previsão de vendas.

Tabela 2

Previsão de Vendas

SETORES	% LUCRO	FATURAMENTO MÊS					
		Pessimista 76%	Lucro Bruto	Realista 100%	Lucro Bruto	Otimista 130%	Lucro Bruto
Hortifrúti Sacolão	60%	266.000,00	99.750,00	350.000,00	131.250,00	455.000,00	170.625,00
Hortifrúti - PREMIUM	80%	152.000,00	67.555,00	200.000,00	88.889,00	260.000,00	115.556,00
Orgânico	40%	45.600,00	13.028,00	60.000,00	17.142,00	78.000,00	22.286,00
Hortifrúti atacado	57%	7.600,00	2.760,00	10.000,00	3.630,00	13.000,00	4.720,00
Reaproveitados	0	13.908,00	0	18.300,00	0	23.790,00	0
Higienizados/ Processados	80%	11.400,00	5.067,00	15.000,00	6.667,00	19.500,00	8.667,00
Artesanais/ Coloniais	80%	38.000,00	16.889,00	50.000,00	22.223,00	65.000,00	28.887,00
Conveniências e Bebidas	50%	34.200,00	11400,00	45.000,00	15.000,00	58.500,00	19.500,00
Integrais/ Funcionais	40%	28.500,00	8.142,00	37.500,00	10.714,00	48.750,00	13.929,00
Total Lucro Bruto		597.208,00	224.591,00	785.800,00	295.515,00	1.021.540,00	384.170,00

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com informações dos concorrentes e do próprio conhecimento de Matheus, por meio da Junckes, ele delimitou um abatimento de 5% do custo dos produtos vendidos por conta da perecibilidade dos mesmos, a fim de dimensionar a perda ou quebra de tais mercadorias. Também verificou que o custo variável total seria aproximadamente R\$ 372.617,00 mensal. Após, Matheus identificou o custo fixo mensal do novo negócio no valor R\$ 122.436,70, e com o custo fixo mensal definido, considerou que para obter um capital de giro seguro e suficiente precisaria multiplicar o custo por dois, determinando o valor de R\$ 244.873,40 para o capital de giro.

Posteriormente, relacionou todos os custos inerentes à inauguração do novo empreendimento. Assim, Matheus ficou ciente do investimento total inicial para a abertura do negócio, a soma do capital de giro mais o investimento fixo inicial seria R\$ 2.559.236,40.

Ainda em busca de mais informações, ele realizou a definição dos custos com a folha de pagamento, sendo estes R\$94.916,70, calculou a depreciação R\$ 61.501,000, a tributação levando em consideração o regime de tributação lucro presumido, e fez uma Demonstração do Resultado - DR anual com os três cenários, apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

DR Anual (em Reais)

	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Lucro bruto (=)	2.695.092,00	3.546.180,00	4.610.040,00
Despesas operacionais (-)	1.469.240,00	1.469.240,00	1.910.012,00
Depreciação (-)	61.501,00	61.501,00	61.501,00
Tributações (-)	325.846,00	429.564,00	558445,00
Perdas e quebras (-)	157.128,00	275.448,00	295.692,00
LAIR	681.377,00	1.310.427,00	1.784.390,00
(-) IR alíquota 0,015	102.207,00	196.564,00	267.658,00
(-) IR adicional (10%)	205.328,00	277.747,00	368.271,00
Lucro não operacional (+)	72.000,00	144.000,00	180.000,00
Lucro líquido	445.842,00	980.116,00	1.328.461,00

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Para realizar o cálculo do demonstrativo, Matheus multiplicou o lucro bruto em todos os cenários por doze. Em relação às despesas operacionais, no cenário pessimista ele manteve a despesa baseada no cenário realista, pois considerou que a queda nas vendas muitas vezes não é proporcional à queda nas despesas operacionais fixas. Já no cenário otimista em sua simulação estabeleceu que, com o aumento das vendas, as despesas também sofreriam um aumento na mesma razão de 30%.

Quanto ao lucro não operacional, no cenário otimista o valor se constituiu do aluguel de cinco salas comerciais, no cenário realista 4 seriam alugadas e no pessimista apenas 2 seriam ocupadas. A partir destas informações, Matheus criou uma apresentação para compartilhar a proposta com os demais sócios.

Descapitalizar a fim de capitalizar?

Matheus marcou com seus sócios para apresentar os resultados de seu trabalho às dez horas da manhã de uma segunda-feira, reviu sua apresentação e seguiu para a sala de reuniões. Logo depois Leonardo e João chegaram, o cumprimentaram e ele iniciou a apresentação. Após finalizar, se sentou junto aos demais. A conversa prosseguiu durante algumas horas, e os sócios ficaram em um impasse. Qual a melhor decisão, deveriam abrir ou não um novo negócio? Seria possível gerenciar as duas empresas? Como ficaria a gestão da Junckes, já que um de seus principais gestores teria que focar na gestão da Direto do Colono? A Junckes estaria preparada para um novo investimento? A empresa não sofreria com esta aquisição? Será que não é mais viável investir na empresa atual? E como se adaptariam ao novo público, visto que atendiam apenas pessoas jurídicas?

Notas de Ensino

Resumo

Este caso para ensino tem por objetivo promover a reflexão sobre a necessidade de realizar pesquisas e projeções para a tomada de decisão, com a premissa de diminuir as incertezas geradas acerca da implantação de um novo negócio. Além disso, visa oportunizar aos alunos a discussão de situações pertinentes ao processo de abertura de uma nova empresa, por meio do caso da Junckes Distribuidora, uma atacadista prestadora de serviços do ramo alimentício, na qual um dos sócios idealiza um projeto de expansão. Em 2017, após um levantamento de dados para avaliar a viabilidade financeira e econômica da nova empresa, a varejista Direto do Colono, Matheus convoca os demais sócios João e Leonardo para uma reunião. É preciso decidir o que fazer e qual a melhor decisão, abrir ou não abrir o novo negócio, levando em consideração os dados coletados e a situação atual da empresa. A proposta é fazer com que os alunos se coloquem no lugar dos gestores, a fim de propiciar um debate acerca da abertura desse novo negócio e uma reflexão sobre concepções inerentes ao planejamento estratégico, marketing e análise financeira, explorando estes conceitos e relacionando-os com a realidade organizacional. Propõe-se que o caso seja aplicado nos cursos de Graduação em Administração, na disciplina de Estratégias Organizacionais.

Palavras-chave: caso para ensino; projeto de expansão; planejamento estratégico; marketing; análise financeira.

Abstract

This case for teaching aims to promote reflection on the need to carry out research and projections for decision making, with the premise of reducing the uncertainties generated about the implementation of a new business. In addition, it aims to give students the opportunity to discuss situations related to the process of opening a new company, through the case of Junckes Distribuidora, a wholesale providing food services, in which one of the partners idealizes an expansion project. In 2017, after a survey of data to evaluate the financial and economic viability for the new company, the retailer Direto do Colono, Matheus summons the other partners João and Leonardo to a meeting. It is necessary to decide what to do and what is the best decision, to open or not to open the new business, taking into account the data collected and the current situation of the company. The proposal is to place students in the place of managers, in order to foster a debate about the opening of this new business and a reflection on concepts inherent to strategic planning, marketing and financial analysis, exploring these concepts and relating them to the organizational reality. It is proposed that the case be applied in undergraduate courses in Administration, in the discipline of Organizational Strategies.

Keywords: case for teaching; expansion project; strategic planning; marketing; financial analysis

JEL Code: A2, R4, O3.

Fontes e métodos de coleta

Este caso para ensino é baseado em fatos reais e para sua construção foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevista presencial com os sócios da empresa e dados secundários extraídos do trabalho de conclusão de curso de um dos personagens principais do caso, apresentado a Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Bacharel em Administração no ano de 2017. Os nomes dos personagens foram alterados para preservar sua identidade.

Dentre as informações extraídas, destaca-se os levantamentos para a verificação da viabilidade da abertura da empresa Direto do Colono, como a análise de mercado, o plano de marketing, o planejamento estratégico e o plano financeiro.

Objetivos educacionais e utilização recomendada

O presente caso tem por finalidade permitir aos alunos vivenciar decisões relacionadas a abertura de um novo negócio, analisando os aspectos gerais da empresa, as estratégias organizacionais e a viabilidade econômico-financeira. A proposta é fazer com que os alunos analisem os dados coletados e se coloquem no lugar dos sócios da Junckes Distribuidora e discutam qual a melhor alternativa para a empresa, propondo soluções para os dilemas retratados. Pretende-se incentivar o pensamento crítico e a criatividade para a tomada de decisão.

O caso foi desenvolvido para possibilitar a exploração de diferentes conceitos relacionados a estratégia e posicionamento competitivo, podendo ser aplicado nos cursos de Graduação em Administração, na disciplina de Estratégias Organizacionais, de preferência em graduações que adotam aulas geminadas, a partir da quarta sessão, pois nesta sessão os conceitos principais da disciplina já foram repassados, e o docente terá a oportunidade de trabalhar por meio deste caso todo o processo de planejamento estratégico.

Plano de aula

Sugere-se que o docente disponibilize o caso para os discentes com a antecedência mínima de uma semana, e peça para que realizem previamente a leitura. Propõe-se que no dia da aplicação, os discentes se reúnam em pequenos grupos (de 3 a 4 alunos), para que reflitam e compartilhem as possíveis resoluções sobre as indagações realizadas no caso. Posteriormente, sugere-se a discussão no grande grupo, no qual cada pequeno grupo deve explanar suas ideias, e o docente deve mediar o debate. Após as discussões, o docente deve fazer fechamento da aula apresentando os conceitos e teorias utilizadas no caso. Recomenda-se que o docente divida a aula da seguinte maneira:

Tabela 4

Sugestão de distribuição de horário para aplicação do caso

Atividade	Duração (em minutos)
Organização da turma em pequenos grupos (até 4 alunos)	5
Reflexão sobre as questões em grupo	50
Apresentação da reflexão das questões para o grande grupo	15 por grupo (5 grupos)
Fechamento das discussões e exposição dos conceitos e teorias apresentadas no caso	30
TOTAL	160

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Sugestões de questões para discussão

1. Na sua percepção, a missão, visão e valores definidos para orientar o planejamento estratégico da Direto do Colono, estão de acordo com o propósito da empresa? Discorra.
2. Analise o ambiente interno e externo da Direto do Colombo e desenvolva um plano de ações a serem implementadas pelos sócios.
3. Avalie as estratégias de marketing propostas por Matheus e recomende novas ações para a empresa Direto do Colono.
4. Analise a viabilidade financeira do investimento na nova empresa Direto do Colono.

5. No papel dos sócios da Junckes Distribuidora, você investiria na empresa varejista Direto do Colono? Justifique sua resposta.

Análise do caso com suporte da literatura

1. Na sua percepção, a missão, visão e valores definidos para orientar o planejamento estratégico da Direto do Colono, estão de acordo com o propósito da empresa?

As empresas ao longo dos anos têm aprimorado os processos organizacionais e uma das tecnologias de gestão que se apresenta rotineiramente como base para o estabelecimento de estratégias é o planejamento estratégico (Fernandes, 2012). O planejamento estratégico é considerado um instrumento importante para o gerenciamento das empresas, visto que, o contexto globalizado e o mercado competitivo demandam organizações inovadoras que estejam orientadas ao alcance de seus objetivos (Barbosa & Brondani, 2005).

Nesse sentido, o planejamento estratégico é um processo contínuo que visa alinhar a organização para o alcance das metas delineadas de modo eficiente e com o mínimo de recursos (L. A. M. Silva, Pastor, & Stábile, 2015). O planejamento propicia a organização ficar à frente de seus concorrentes, pois a prepara para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades (Fernandes, 2012), além de orientar suas ações, oportunizando a tomada de decisões mais embasadas e a diminuição de riscos (Barbosa & Brondani, 2005).

Entretanto, para nortear o planejamento estratégico é necessário a empresa inicialmente definir a missão, a visão e os valores (M. C. Oliveira, Portella, Ferreira, & Borba 2016). A missão de uma organização descreve o motivo de sua existência, sintetizando o que ela faz e como faz e englobando a sua diversidade, de forma clara, simples e objetiva (Barbosa & Brondani, 2005; Bouhali, Mekdad, Lebsir, & Ferkha, 2015). A missão explicita o papel exercido no negócio e para quem se faz, ou seja, os beneficiários (Bouhali et al., 2015; Rossi & Luce, 2002).

No momento da definição da missão da empresa, o gestor precisa estar ciente que estará delimitando o foco do seu negócio, deste modo, deve possuir um planejamento, compreendendo estudos relacionados ao seu segmento, futuros concorrentes, fornecedores e clientes (Barbosa & Brondani, 2005). Além disso, a missão definida precisa ser exclusiva, singular e possibilitar que cada participante da organização se sinta engajado com os propósitos estabelecidos (Rossi & Luce, 2002).

Observa-se que a missão da empresa Direto do Colono apresentada no caso “Oferecer produtos naturais e saudáveis, assegurando qualidade, preço, praticidade e procedência como solução aos clientes” está em concordância com a razão de ser da empresa, é sucinta, clara e objetiva, além de apresentar o que faz, como faz e para quem faz.

No que se refere a visão, trata-se de onde a empresa quer chegar, o que aspira se tornar (M. C. Oliveira et al., 2016), propõe uma direção, um objetivo que estimula os colaboradores a atuarem a fim de alcançar este futuro almejado (Bouhali et al., 2015). Nesse sentido, a visão deve abordar o que os gestores veem para a empresa em uma abordagem ampla em um período considerável de tempo (D. P. R. Oliveira, 2005), deve representar um desafio para a empresa nos próximos 10 anos (Rossi & Luce, 2002).

Quanto a perspectiva de futuro, anseios e desejos para a organização, Matheus delimitou a visão: “Ser a maior e melhor na Grande Florianópolis no ramo em que atua, agregando valor aos seus clientes e colaboradores”. Percebe-se que a visão é desafiante, propõe onde a empresa quer chegar e demonstra a ideia de estratégia de expansão na região onde está instalada.

Com relação aos valores, estes são princípios organizacionais que orientam a rotina da empresa, as atividades, as operações, além de pensar e agir diante das diferentes situações (C. L. Silva, & Assis, 2016; M. C. Oliveira et al., 2016; Rizzatti, Pereira, & Amaral, 2012). Eles também são orientadores para

o processo decisório (Rossi & Luce, 2002), sendo considerados importantes para a organização (Bouhali et al., 2015).

Desse modo, os valores atuam no alinhamento organizacional e norteiam as práticas de todos os stakeholders, a empresa em estudo será pautada por: atitude, respeito, honestidade, ética, bom atendimento, pontualidade, disposição e responsabilidade social. Verifica-se que o protagonista estabeleceu valores alinhados com a missão, para Rossi e Luce (2002) esta vinculação é indispensável. Apenas sugere-se que Matheus adicione dentro dos valores a qualidade, que teve ênfase na missão proposta, porém, não foi apresentada como um valor.

Por fim, destaca-se que as empresas devem adotar um pensamento estratégico para alcançar seus resultados e transmitir com clareza aos seus colaboradores e stakeholders suas propostas, por meio de canais de comunicação, estabelecendo um ambiente propício à aceitação e internalização da missão, visão e valores definidos (C. C. B. Silva & Cruz, 2014). As definições estratégicas orientam a tomada de decisão, mas para ter uma base sólida para o processo decisório, os gestores precisam também fazer um levantamento de informações ambientais internas e externas.

2. Analise o ambiente interno e externo da Direto do Colono e desenvolva um plano de ações a serem implementadas pelos sócios.

As empresas estão expostas a um ambiente externo, composto por fatores macroambientais e microambientais, que apresentam oportunidades e ameaças, que são incontroláveis e afetam a organização. As informações relacionadas a estes fatores precisam ser coletadas na medida e qualidade apropriada, para que os gestores sejam capazes de elaborar estratégias mais alinhadas com o contexto organizacional e tomar decisões mais sólidas, essas informações precisam ser analisadas com frequência, visto que estes fatores sofrem modificações constantes (Barbosa & Brondani, 2005).

Para elaboração de estratégias mais eficientes é necessário também o conhecimento do ambiente interno, ou seja, como a empresa percebe suas forças e fraquezas (Fernandes, 2012). Na análise dos dados internos, deve-se considerar o histórico da empresa, a estrutura física, a qualidade dos procedimentos, o modelo de gestão, a atualização tecnológica, o ambiente de trabalho, os resultados de cada área, a competência técnica dos colaboradores, a carteira de clientes e o portfólio de produtos (Barbosa & Brondani, 2005; Fernandes, 2012).

Nesse sentido, a análise de ambiente sintetiza todas as informações pertinentes à organização que possam exercer uma pressão direta ou indireta sobre o seu negócio (Prasrlak, 2016). Sendo que por meio da Matriz SWOT, o gestor deve procurar aproveitar as oportunidades, enfrentar as ameaças, desenvolver os pontos fortes e corrigir ou eliminar os pontos fracos (Dyson, 2004; Rossi & Luce, 2002).

Os pontos fortes representam características internas ou ativos que propiciam a empresa uma vantagem competitiva (Rossi & Luce, 2002), são fatores que influenciam positivamente o desempenho da empresa (Almeida & Cardoso, 2014), e estão sob domínio da organizacional, ou seja, são aspectos controláveis (Fernandes, 2012). O Tabela 5 apresenta alguns dos pontos fortes da empresa Direto do Colono definidos por Matheus e ações sugeridas para potencializá-los.

Tabela 5

Plano de Ações para os Pontos Fortes

Potencializar Pontos Fortes	Plano de Ações
Proporcionar aos clientes uma loja física ampla, com amplo estacionamento, dedicada exclusivamente a uma linha de produtos orgânicos, coloniais, funcionais e hortifrutigranjeiros;	1. Conservar o estacionamento e áreas de carga e descarga organizadas, a fim de não obstruir o fluxo de carros; 2. Manter o <i>layout</i> do ponto de venda organizado, limpo, de fácil compreensão e bem sinalizado.
Comercializar, em um mesmo comércio, produtos similares, porém com preço e qualidade diferentes, separando-os por setores na loja;	3. Estabelecer uma comunicação visual no ponto de venda que propicie aos clientes a fácil compreensão dos produtos, preços e medidas; 4. Comercializar produtos similares com preços e medidas diferentes, em gôndolas separadas e bem identificadas;
Comercializar, de forma abrangente, toda a linha de produtos orgânicos, proporcionando garantia de boa procedência, preço e variedade aos clientes;	5. Ter no ponto de venda um setor exclusivo para a linha de orgânicos; 6. Divulgar no ponto de venda com folders, cartazes e painéis digitais a origem de produção de toda a linha orgânica e não orgânica.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Já os pontos fracos representam características internas ou limitação em um ativo que coloca a empresa em desvantagem (Rossi & Luce, 2002), ou seja, são aspectos que influenciam negativamente o desempenho da organização (Almeida & Cardoso, 2014). Como as forças, as fraquezas também são controláveis, deste modo, após identificá-las a empresa deve buscar eliminar ou desenvolver a mesma (Fernandes, 2012).

A Tabela 6 apresenta os pontos fracos da empresa em estudo, definidos por Matheus e ações para desenvolvê-los.

Tabela 6

Plano de Ações para os Pontos Fracos

Desenvolver Pontos Fracos	Plano de ações
Falta de experiência dos gestores no mercado varejista;	1. Realização de <i>benchmarking</i> por parte dos gestores; 2. Contratação de uma empresa para o acompanhamento da implementação do negócio.
Pouco conhecimento da marca Direto do Colono pelos consumidores;	3. Investimento em <i>Marketing Digital</i> , <i>Busdoor</i> e <i>Outdoors</i> . 4. Produzir conteúdo e criar uma identidade visual baseado nas ideias do <i>Marketing</i> verde, e divulgar por meio de vídeos no <i>YouTube</i> , <i>websites</i> e eventos.
Equipe de colaboradores dos níveis operacionais recém-contratados, com pouca experiência;	5. Realizar um programa de treinamento, onde serão divulgados os manuais da empresa, regulamento interno, missão, visão e valores da organização, além de promover uma capacitação específica a cada função.
Ter um mix de produtos restrito a linha de hortifruti e similares.	6. Destinar uma parte do ponto de venda a produtos de conveniência, como açougue, padaria, peixaria e floricultura

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a realização da análise externa (oportunidades e ameaças), devem ser considerados os concorrentes, fornecedores, distribuidores e consumidores, bem como, as questões políticas, econômicas, demográficas, geográficas e sociais que possam influenciar diretamente ou indiretamente a organização (Barbosa & Brondani, 2005). Por meio desta identificação e da avaliação crítica acerca do ambiente no qual a empresa está inserida, é possível criar as estratégias mais eficientes (Almeida & Cardoso, 2014).

A oportunidade, é vista como uma situação externa fora do controle direto da empresa que oferece uma possibilidade para os competidores (Fernandes, 2012), quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais ou melhora da posição competitiva e lucros da empresa (Rossi & Luce, 2002), deste modo, quando uma oportunidade é aproveitada, pode contribuir, de forma relevante e por um longo tempo, para o melhor desempenho dos negócios (Fernandes, 2012).

A Tabela 7 apresenta as oportunidades identificadas por Matheus e ações propostas para aproveitá-las.

Tabela 7

Plano de Ações para as Oportunidades

Oportunidades	Plano de Ações
Aumento de consumidores adeptos a compra de produtos saudáveis e diferenciados, e conscientização da sociedade dos benefícios dos mesmos;	1. Criar conteúdo acerca dos benefícios do consumo de FLV, além de divulgar aos consumidores a visão da empresa como o melhor varejo da região para se comprar tais produtos;
Aumento da população no município de Palhoça;	2. Aumentar o investimento em <i>marketing</i> nas regiões que demonstrem maior crescimento populacional;
Expansão do modelo de negócio para outras regiões;	3. Promover uma administração responsável com processos padronizados; 4. Retirar profissionais que possam futuramente auxiliar no processo de expansão da empresa; 5. Estar atento às oportunidades oferecidas pelo mercado.
Prospecção de possíveis clientes de cidades próximas	6. Aumentar o investimento em marketing, direcionando a tais municípios;
Desenvolvimento de novos produtos das linhas orgânicas, funcionais e integrais que possam aumentar o mix de produtos comercializados.	7. Pesquisar em nível nacional e internacional, produtos que tenham características similares ao atual mix de produtos e analisar a viabilidade de importar e comprar tais produtos.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a ameaça é caracterizada como uma situação externa que traz para a empresa dificuldades em relação ao alcance dos seus objetivos, redução ou perda do mercado, ou ainda diminuição de rentabilidade (Rossi & Luce, 2002). Como a oportunidade, a ameaça também é incontrolável e precisa ser identificada e rechaçada (Fernandes, 2012).

Desse modo, para se proteger das ameaças identificadas por Matheus, a empresa Direto do Colono deveria estar constantemente atualizada sobre às notícias municipais, regionais e nacionais, além de monitorar áreas específicas como: contabilidade, produtores de FLV e comércio em geral.

Por fim, ressalta-se que as constantes oscilações no mercado, obrigam as empresas a adaptarem seus ambientes internos para atender as demandas externas (Fortes & Fortes, 2014). A definição de ações alinhadas a esse contexto propicia o alcance dos objetivos organizacionais. Porém além das estratégias apresentadas considerando a análise do ambiente, muitas empresas também utilizam o composto de marketing para direcionar as ações e a maximizar seus resultados.

3. Avalie as estratégias de marketing propostas por Matheus e recomende novas ações para a empresa Direto do Colono.

As constantes transformações do mercado e a necessidade permanente de adaptação das organizações traz uma evidência ao papel gerencial do marketing, visto como uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento da empresa e propicia uma maior competitividade para a mesma (Toledo, Campomar, & Toledo, 2006). Além disso, segundo os autores supracitados o marketing tem uma função vital na definição de estratégias que oportunizam o alcance dos objetivos de crescimento.

O plano de marketing é relevante na gestão estratégica e pode ser considerado um documento estruturado em que se apresenta os objetivos e as estratégias que serão aplicadas, alinhadas ao composto de marketing (Lima & Carvalho, 2011). Para a elaboração deste plano realiza-se uma análise do mercado e uma compreensão do ambiente em que a empresa está inserida (Prasrlak, 2016).

Para a tomada de decisão acerca da atração e retenção dos consumidores, as empresas costumam considerar o mix de marketing, buscando uma combinação de produto, preço, praça e promoção que possibilite o melhor desempenho do negócio em termos de volume de vendas e lucro (Pacheco, 2016).

Em relação ao produto, define-se como algo que uma empresa desenvolve para oferecer a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, visando satisfazer um desejo ou uma necessidade (Kotler & Armstrong, 2007). As decisões englobam a identificação de oportunidades para lançamento de produtos e a adequação desses às necessidades dos clientes (Gonçalves, Silva, Silva, Xavier, Tavares, 2008). Para desenvolver produtos capazes de atender as necessidades dos clientes é necessário conhecer profundamente o mercado-alvo (Almeida, Souza, & Hansen, 2016).

A empresa em estudo tem como principais produtos frutas, legumes e verduras, que Matheus elencou como os responsáveis por maior parte do faturamento, sendo definidos ainda dois setores, o sacolão com produtos mais populares e o premium, com produtos diferenciados tanto na qualidade, como na inovação de embalagem e fracionamento. Observa-se que o gestor definiu o mix de produtos considerando públicos com necessidades distintas, ou seja, tanto clientes que buscam por produtos de sacolão, quanto aqueles que buscam por produtos premium.

O preço é a soma de todos os valores monetários que o consumidor troca pelo benefício de obter o produto ou serviço (Kotler & Armstrong, 2007), sendo este, uma das variáveis que os clientes mais compararam e influencia diretamente na decisão de compra (Almeida et al., 2016).

Muitos clientes consideram o preço como uma sinalização da qualidade e dos benefícios dos produtos (Castelo, Cabral, & Coelho, 2016), assim, as decisões de preço, constituem a definição de valores que propiciem vantagem competitiva e retorno para a empresa (Gonçalves et al., 2008). Para a definição de preço, o gestor deve estar ciente da importância dessa variável, principalmente em relação ao poder aquisitivo de seu público alvo e sua disposição para pagar pelo produto (Almeida et al., 2016).

Com relação ao preço da empresa Direto do Colono, Matheus decidiu que o hortifrúti sacolão teria um preço único e fixo, a venda seria por quilogramas e manteria uma política de preços baixos. Percebe-se uma preocupação com o poder aquisitivo e disposição de seu público em pagar por determinado produto.

Já o hortifrúti premium, seria medido em quilogramas e unidades, teria preços variados e a média de lucro seria de 80%, nesse caso, verifica-se a visão de Castelo, Cabral e Coelho (2016), em que o preço está sinalizando a qualidade dos produtos. Matheus ainda, estabeleceu que os orgânicos, de conveniência e bebidas teriam margem de 40% e os higienizados, artesanais e coloniais de 80%.

A praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao processo do oferecimento do produto, o caminho que percorre desde sua produção até o consumo final (Kotler & Armstrong, 2007), assim as decisões de praça ou distribuição, englobam a escolha de canais de vendas que supram as necessidades dos clientes (Gonçalves et. al., 2008). Nesse sentido, é vital que o produto fique a

disposição em locais onde o público alvo frequenta e o ponto de venda deve ser bem localizado e o mais adequado possível (Almeida et al., 2016).

Matheus, no que diz respeito a praça, delimitou como localização para o novo empreendimento o município de Palhoça, no qual acreditava ser um local estratégico, por conta da grande circulação de veículos e por ser próximo de vários acessos da cidade. Observa-se que o ponto de venda está bem localizado.

Além disso, o gestor pensou em serviço de entrega para compras acima de R\$ 80,00, em um raio de até 15 km de distância do estabelecimento, e também em um balcão de sugestões e reclamações para construir uma relação mais próximas com os clientes e ouvir suas críticas, necessidades e sugestões. Deste modo, percebe-se que a empresa em estudo está definindo estratégias para suprir as necessidades dos clientes.

Quanto a promoção, a mesma tem como função apresentar aos clientes a disponibilização de determinado produto e deve acrescentar um diferencial no processo de compra do produto, o cliente tem que ter uma visão positiva dos benefícios e da imagem da empresa (Almeida et al., 2016).

Para a promoção, Matheus definiu divulgar e informar o público alvo pelos seguintes meios de comunicação: Facebook, Instagram, website, Google Adwords, YouTube, rádio, eventos esportivos, televisão, Busdoor e outdoors. Observa-se que os meios definidos são eficientes e com promoções diferenciadas a empresa irá captar clientes e acrescentar um diferencial competitivo.

4. Analise a viabilidade financeira do investimento na empresa Direto do Colono.

Diante da competitividade do mercado, uma nova exigência para as organizações é a tomada de decisão baseada em informações confiáveis (Duarte & Lamounier, 2007), a complexidade das interações demanda que os administradores criem ferramentas gerenciais para o processo decisório (Kimura & Suen, 2003). Dentre as informações essenciais para as decisões estão as financeiras (Duarte & Lamounier, 2007). Deste modo, no caso para ensino para decidir qual a melhor alternativa e a fim de identificar a viabilidade da empresa Direto do Colono, Matheus realizou projeções financeiras.

Para avaliar a viabilidade financeira de um negócio é necessário verificar uma série de indicadores econômico-financeiros, assim para facilitar esta análise, a Tabela 8 apresenta uma síntese dos conceitos, fórmulas e interpretações de alguns indicadores mais utilizados.

Tabela 8

Fórmulas para Verificar a Viabilidade Financeira

Conceitos	Fórmula	Interpretação
Ponto de equilíbrio: É o total de vendas no qual a receita se iguala aos custos fixos e variáveis (Padoveze, 2012).	$PE = \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$	Quanto menor, melhor
Margem de contribuição: é um lucro variável (Padoveze, 2012).	$MC = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$	*índice será utilizado para calcular o PE
Lucratividade: É a relação direta do lucro com as receitas de vendas (Padoveze, 2012).	$\text{Lucratividade: } \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita total}}$	Quanto maior, melhor
Rentabilidade: É a relação entre o resultado e o capital investido (Padoveze, 2012).	$\text{Rentabilidade: } \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Investimento total}}$	Quanto maior, melhor
Retorno Efetivo de Payback: é período de tempo necessário para a recuperação do valor do investimento (Santos, 2001).	$PB = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}}$	Quanto maior, pior

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

A viabilidade financeira da empresa em estudo, com base no ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e Payback apresenta-se na Tabela 9.

Tabela 9

Viabilidade Financeira

	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Ponto de equilíbrio	325.628,00	325.628,00	325.628,00
Lucratividade	6,22%	10,4%	10,83%
Rentabilidade	17,42%	38,3%	51,90%
Tempo de retorno (payback)	5 ANOS E 8 MESES	2 ANOS E 7 MESES	1 ANO E 11 MESES

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio dos indicadores, verificou-se que há viabilidade financeira e econômica para a execução da empresa varejista Direto do Colono, visto que, no cenário realista, a lucratividade e rentabilidade foram de 10,4% e 38,3%, além disso, o tempo de retorno de investimento foi de dois anos e sete meses.

Em relação ao ponto de equilíbrio, ou seja, o valor necessário que a organização precisa vender para pagar suas contas em determinado momento, foi identificado o montante de R\$ 325.628,00 mensais, o cálculo foi realizado considerando a receita total do cenário pessimista, e verificou-se que até mesmo neste cenário, se apresentou um faturamento satisfatório.

5. No papel dos sócios da Junckes Distribuidora, você investiria na empresa varejista Direto do Colono? Justifique sua resposta.

A decisão de investimento na empresa varejista Direto do Colono deve considerar a análise em conjunto dos indicadores financeiros e os pontos ressaltados durante a apresentação do dilema, como a descapitalização da empresa atual, a falta de tempo e pessoas de confiança para gerenciar as duas empresas, e as dificuldades no atendimento do novo público, visto que a Junckes Distribuidora apenas atendia pessoas jurídicas. Ressalta-se que o caso não tem resposta certa, admitindo análises e soluções distintas.

Desfecho

Após a reunião, João, Matheus e Leonardo ainda conversaram sobre a proposta durante um mês, mas apesar da viabilidade financeira, decidiram ainda não ser o momento para tal investimento, pois acreditavam que poderiam expandir a empresa atual com a contratação de representantes comerciais externos e aprimorar seus processos e serviços. A ideia não foi descartada, mas decidiram que seria melhor investir na empresa e delegar funções gerenciais aos poucos, para ter pessoas treinadas e experientes para atuar na gestão da Junckes Distribuidora, assim teriam mais tempo para concentrar esforços em um novo negócio.

Referências

Almeida, A. C. L., & Cardoso, A. J. G. (2014). Diagnóstico rápido participativo e matriz swot: Estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(2), 117-137. Recuperado de

[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/283.](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/283)
<http://doi.org/10.7769/gesec.v5i2283>

- Almeida, H. G. de, Souza, R. L. dos S. de, & Hansen, A. de O. (2016). Influências do mix de marketing e seu papel estratégico na conquista do mercado-alvo: Uma pesquisa aplicada no comércio pereirabarretense. *Revista Interatividade*, 4(2), 47-67. Recuperado de <http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/195>
- Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2005). Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(2), 107-123. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>. <http://doi.org/10.5902/198109466235>
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181(1), 72-78. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031602>.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.867>
- Castelo, J. S. F., Cabral, J. E., & Coelho, A. F. M. (2016). Comparative analysis of the antecedents and dimensions of brand equity between food processors' brands and supermarket's private labels. *Brazilian Business Review*, 13(1), 71-94. Retrieved from http://www.bbbronline.com.br/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=2172.
<http://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.1.4>
- Duarte, H. C. F., & Lamounier, W. M. (2007). Análise financeira de empresas da construção civil por comparação com índices-padrão. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 26(2), 9-23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3071/307124231001/>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(1), 631-640. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221703000626>.
[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2), 57-68. Recuperado de <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/720>.
<https://doi.org/10.17921/1517-9427.2012v13n2p%25p>
- Fortes, P. J., & Fortes, G. R. (2014). Estratégias empreendedoras em associações de condutores dos parques nacionais piauienses: propostas de educação ambiental e responsabilidade socioambiental. *Turismo em Análise*, 25(2), 337-353. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/83793>. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i2p337-353>
- Gonçalves, F. P. S., Silva, C. H. O., Silva, F. C. D., Xavier, W. S., & Tavares, B. (2008, setembro). O impacto das certificações de RSE sobre o comportamento de compra do consumidor. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 32.
- Kimura, H., & Suen, A. S. (2003). Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE-eletrônica*, 2(1), 1-18. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a07>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (12 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. de (2011). Plano estratégico de marketing: Proposta de uma análise teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 163-187. Recuperado de

<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2188>.
<http://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2188>

Oliveira, D. P. R. (2005). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (22 ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, M. C., Portella, A. R., Ferreira, D. D. M., & Borba, J. A. (2016). Communication of social and environmental responsibility in the mission, vision and values of BM&FBovespa and fortune 500 companies. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(2), 192-210. Retrieved from <https://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/944>. http://doi.org/10.21714/1984-3925_2016v19n2a2

Pacheco, N. A. (2016). Produzindo a oferta com o consumidor: estratégias para co-criação de valor e marketing de relacionamento. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 251-261. Recuperado de <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1806>. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p251-261>

Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade gerencial*. Curitiba: IESDE.

Prasrlak, M. I. (2016). Elaboração de plano de marketing para uma microempresa do setor de serviços contábeis. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 108-121. Recuperado de <http://faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/945>. <https://doi.org/10.6034/945>

Rizzatti, G., Pereira, M. F., & Amaral, H. C. M. (2012). A influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico: Estudo de caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 170-196. Recuperado de <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1879>. <http://doi.org/10.5585/riae.v11i2.1879>

Rossi, C. A. V., & Luce, F. B. (2002, setembro). Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Salvador, Bahia, Brasil, 26.

Santos, E. O. (2001). *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas.

Silva, C. C. B., & Cruz, M. V. G. (2014, setembro). A comunicação interna e o planejamento estratégico nas organizações públicas: Estudo de caso no INSS. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

Silva, C. L., & Assis, L. (2016). Aplicabilidade do planejamento estratégico em Hospitais Universitários Federais. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 5(2), 39-56. Recuperado de <http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/257>. <http://doi.org/10.5585/rgss.v5i2.257>

Silva, L. A. M., Pastor, C. S., & Stábile, S. (2015). A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: Um estudo sobre as dificuldades de gestão. *Administração de Empresas em Revista*, 14(15), 17-32. Recuperado de <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232/836>

Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006). Planejamento de marketing econfecção do plano de marketing: Uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, 13(37), 47-68. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302006000200003&lng=en&nrm=iso. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000200003>

Autores

Ana Paula Pereira dos Passos
Rua João Coan, 400, 88161-064, Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: ana.passos@edu.univali.br

Grasiele Cabral Pereira
Rua João Coan, 400, 88161-064, Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: grasicp@hotmail.com

Renan Junckes
Rua Engenheiro Agrônômico Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil
E-mail: renanjunckes@hotmail.com

Helena Wollinger
Rua João Coan, 400, 88161-064, Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: HELENA_WOLLINGER@hotmail.com

Contribuições

1º autor: planejamento, coleta de dados primários e redação do caso.

2º autor: planejamento e redação do caso.

3º autor: planejamento e redação do caso.

4º autor: planejamento e redação do caso.

Financiamento

Os autores informaram que não há existência de apoio financeiro para a pesquisa neste caso para ensino.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não existe conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.