

# **SINCOESP**

## **RELATÓRIO FINAL**

### **Pesquisa de "Identificação dos Custos das Concessionárias Lotéricas"**

**Coordenador : Prof. Luiz Carlos Stolf**

**MARÇO 2007**

## **Estudo dos Custos do serviço de recebimento de contas Das Casas Lotéricas (Março/2006 a Agosto/2006)**

### **1 – Considerações gerais**

O presente estudo, solicitado pelo SINCOESP, objetiva a determinação do custo médio das Casas Lotéricas, na prestação do serviço de recebimentos de contas - luz, gás, telefone, água e outras.

Por se tratar de uma relação contratual entre permitente e permissionária, é adequado supor que tanto a estrutura do empreendimento, que leva à geração de custos, como a estrutura de vendas, portanto a capacidade de gerar receitas, são bastante dependentes das ações e dos posicionamentos da permitente. Isto é válido para as exigências do formato e visual da loja, para as ações de marketing relativas aos produtos, para o estabelecimento das comissões, e até para a escolha dos produtos de maior ou menor aceitação popular. Todos estes aspectos influenciam a geração de resultados da empresa permissionária. Resta a esta, portanto, uma reduzida margem de ação para aumentar seus resultados, ou seja, restabeleça a administração severa de seus custos, instalar-se em ponto de alta concentração de clientes potenciais e prestar um atendimento de alta qualidade aos clientes, para cativá-los e mantê-los.

Assim, a abordagem mercadológica para ampliação de resultados é dependente da **permitente**:

- **Produto:** é de sua exclusiva responsabilidade
- **Preço:** é de sua exclusiva responsabilidade
- **Promoção:** é de sua exclusiva responsabilidade, exceto poucas oportunidades que surgem para o empresário lotérico evidenciar vantagens para seus clientes.
- **Praça:** Única possibilidade de definição por parte do permissionário, mesmo assim dependente de aprovação da permitente e sujeita à

divisão da clientela com novas casas lotéricas, segundo critérios de expansão da permitente.

Pode-se inferir, portanto, que o conceito de custo da Casa Lotérica, de forma distinta de outras atividades empresariais, deve considerar aspectos relevantes ao preço de venda, ou seja, se o preço é fixado pela permitente, se o serviço segue padrão de execução estabelecido pela permitente, se o aumento de vendas também depende em grande parte de ações da permitente, então o retorno do investimento também deve ser considerado na composição dos preços dos serviços e, portanto, dos valores de comissão.

Assim, a metodologia adotada neste estudo baseia-se na seguinte composição de custo da Casa Lotérica, ou composição de valor a ser coberto pelas receitas (comissão):

a) Despesas Totais = Custos Fixos + Impostos e Contribuições sobre receitas

+

b) Pró-labore = Valor arbitrado em R\$4.000,00, conforme informações do SINCOESP

+

c) Cota de Recuperação do Capital Investido = Valor arbitrado conforme possibilidades de investimentos do mercado

Considerando que o equilíbrio econômico e financeiro da empresa Casa Lotérica é de interesse de ambos, permitente e permissionária, independentemente de direitos contratuais, considerando que este equilíbrio é dependente do resultado (lucro ou prejuízo) gerado pela receita obtida com as comissões, vale inferir que a expectativa de resultado (o lucro) seja fruto do raciocínio da rentabilidade aceitável do investimento na montagem da Lotérica.

No presente estudo, foram consideradas as seguintes possibilidades de recuperação do capital investido (taxa de retorno mensal), não desconsiderando a conveniência de acordo entre as partes, para adoção de valor adequado.

- a) *Pessimista*: **3% ao mês**, para retorno em **33,3 meses** (mínimo aceitável acima das aplicações financeiras de baixíssimo risco)
- b) *Muito conservadora*: **4,5% ao mês**, para retorno em **22,2 meses**
- c) *Conservadora*: **6% ao mês**, para retorno em **16,7 meses**
- d) *Mercado*: **8% ao mês**, para retorno em **12,5 meses**

Este estudo considerou como investimento inicial o custo de montagem da Casa Lotérica incluindo o total desembolsado quando da obtenção da permissão. O valor foi arbitrado em R\$ 150.000,00, cifra corrente nas opiniões dos empresários entrevistados e do SINCCOESP.

## **2 – Definição das empresas na realização do estudo**

No presente estudo, foram analisadas 49 empresas identificadas por sorteio aleatório, entre as empresas do Estado de São Paulo. Nestas 49 empresas foram identificadas as despesas totais, apuradas pela média de 3 meses (Junho, Julho e Agosto/2006) e as receitas totais, apuradas pela média de 6 meses (Março, Abril, Maio, Junho, Julho e Agosto/2006).

Para cada empresa foi calculado o índice da relação “*Média mensal da receita / Média mensal das despesas*”.

Da maior concentração da distribuição do índice encontrado, foi realizado um corte correspondente a 1/3 do total de 49 empresas, o que resultou em 32 empresas, as mais representativas do conjunto pela comparação do índice, constituindo um grupo representativo da realidade operacional das Casas Lotéricas. A adoção deste critério permitiu excluir da amostra os extremos, isto é, as empresas “altamente lucrativas” e as empresas “muito

pouco lucrativas". Permitiu também identificar o intervalo de maior concentração de empresas e dentro deste, as 32 empresas mais representativas da situação operativa atual das casas lotéricas.

O quadro a seguir demonstra as receitas e despesas das empresas participantes.

A média aritmética das receitas totais mensais é de: **R\$ 9.289,76**, e das despesas é de **R\$7.471,51**.

Neste quadro, os nomes das empresas foram suprimidos para guardar a confidencialidade das informações de propriedade de cada empresa.

**Empresas pesquisadas**  
**Faixa de índices (receita/despesas) mais semelhantes**

Empresa	Receitas	Despesas
1	23.705,87	18.546,89
2	17.976,08	12.803,25
3	17.279,11	16.660,39
4	14.327,56	13.983,58
5	14.102,07	11.814,16
6	13.900,92	11.350,15
7	12.548,50	7.458,54
8	12.369,30	11.123,53
9	11.809,37	9.987,91
10	11.776,38	7.993,91
11	9.588,81	5.301,65
12	9.287,85	8.235,52
13	8.747,39	5.790,90
14	8.256,06	7.992,55
15	7.911,99	6.889,95
16	7.687,08	6.303,45
17	7.588,88	6.408,92
18	7.507,15	4.534,66
19	7.212,77	6.750,84
20	7.154,82	4.513,59
21	6.914,25	6.404,00
22	6.697,00	4.723,54
23	6.498,17	4.186,63
24	6.396,83	6.183,49

25	6.153,00	4.059,70
26	5.969,11	5.591,43
27	5.881,15	5.080,16
28	5.079,23	4.765,46
29	4.562,77	3.329,18
30	4.541,02	4.078,31
31	4.131,82	3.742,28
32	3.709,85	2.499,69
<b>Media geral</b>	<b>9.289,76</b>	<b>7.471,51</b>

### 3 – Opção pela unidade de tempo.

A Casa Lotérica apresenta variadas formas de geração de receitas, através de serviços distintos. Estes serviços consomem os recursos também de forma variada.

Assim, para que um critério efetivo de análise possa ser estabelecido, torna-se necessária a adoção de parâmetros comuns entre os distintos serviços. Definimos, portanto, que o fator comum, identificado como representativo da capacidade operativa de uma Casa Lotérica e como seu fator de cobertura de custos, é a UNIDADE DE TEMPO.

Esta definição retrata a realidade operacional da Casa Lotérica, onde sua capacidade de gerar receitas é dependente, principalmente, da capacidade de atendimento a clientes, isto é, da quantidade de pessoas executando o atendimento e do tempo em que estas atuam. Isto significa que mesmo tendo equipamentos disponíveis, a capacidade instalada refere-se e depende de pessoas atendendo clientes.

#### **Critérios Utilizados:**

Quantidade de semanas de trabalho por ano	→	52
Quantidade de horas semanais disponíveis para trabalho	→	44
Quantidade de horas por mês disponíveis para trabalho	→	190
Quantidade de horas disponíveis para trabalho, média mensal, excluindo férias	→	174
Fator de tempos improdutivos (necessidades pessoais, fadiga, manutenção, etc)	→	15%
Quantidade de horas efetivamente		

trabalhadas por mês por funcionário → 148

**Quantidade média de funcionários atendendo clientes = 2,7**  
definida pela média aritmética entre as empresas pesquisadas.

**Capacidade média das empresas = 399,6h por mês, ou 1.438.560**  
segundos,

#### 4 – Medições

Nas 32 empresas que compõe o grupo representativo da realidade operacional das Casas Lotéricas, foram cronometrados os tempos de execução dos serviços, resultando na obtenção das médias aritméticas dos tempos gastos em cada serviço, e as médias aritméticas entre as empresas participantes, conforme demonstrado a seguir. Neste quadro os nomes das empresas foram suprimidos para guardar a confidencialidade das informações de propriedade de cada empresa.

<b>Serviços</b>	<b>Tempos médios de execução por cliente (*) em minutos</b>	<b>Tempos médios Segundos</b>		
Recebimento de Contas	1,0164	61		
Saldo-saque	1,5425	93		
Depósito	1,0149	61		
Confere Resultados	0,1717	10		
Bilhete Único	0,7914	48		
Pagamento Eletrônico	1,7727	106		
	<b>Tempos médios de execução por Volante processado em minutos</b>	<b>Tempos médios Segundos</b>	<b>Venda média por Volante</b>	<b>Receita Média atual resultante por Volante (Comissão 8,612%)</b>
Mega Sena	0,3098	19	2,9734	0,26
Lotomania	0,2296	14	1,1429	0,10
Quina	0,1865	11	1,4508	0,13
Loto Fácil	0,1388	8	1,4429	0,12
Dupla Sena	0,2560	15	1,1034	0,10

*(\*) O tempo cronometrado de cada serviço considerou a unidade de processamento nos equipamentos, ex.: conta, boleto, volante etc, e o intervalo entre o instante do contato do cliente com o caixa e o instante de contato do próximo cliente da fila, ou a saída do cliente, não havendo fila.*

Conforme medição, o tempo médio identificado para recebimento de contas é de 1,0164 **minutos**, (um minuto, cento e sessenta e quatro milésimos) ou 61 segundos

## **5 – Definição dos valores de cobertura de despesas e rentabilidade**

A cobertura de despesas e rentabilidade pressupõe a adequação de um “preço de venda” que seja capaz de gerar receitas suficientes para a obtenção de resultados positivos a partir de volumes de vendas praticados no sistema em vigor de permissão. As alternativas a seguir demonstram os valores de cobertura necessários mensalmente, em quatro opções demonstrativas de rentabilidade:

### **Alternativa –1**

Expectativa de rentabilidade de 3% am

Recuperação do capital investido em 33,3 meses

Despesas Totais, média mensal =	R\$ 7.471,51
+	
Pró-labore =	R\$ 4.000,00
+	
Cota de Recuperação do Capital Investido =	R\$ 4.500,00
<hr/>	
Total =	R\$ 15.971,51

## Alternativa –2

Expectativa de rentabilidade de 4,5% am

Recuperação do capital investido em 22,2 meses

Despesas Totais média mensal =	R\$ 7.471,51
+	
Pró-labore =	R\$ 4.000,00
+	
Cota de Recuperação do Capital Investido =	R\$ 6.750,00
<hr/>	
Total =	R\$ 18.221,51

## Alternativa – 3

Expectativa de rentabilidade de 6% am

Recuperação do capital investido em 16,7 meses

Despesas Totais, média mensal =	R\$ 7.471,51
+	
Pró-labore =	R\$ 4.000,00
+	
Cota de Recuperação do Capital Investido =	R\$ 9.000,00
<hr/>	
Total =	R\$ 20.471,51

## Alternativa – 4

Expectativa de rentabilidade de 8% am

Recuperação do capital investido em 12,5 meses

Despesas Totais, média mensal =	R\$ 7.471,51
+	
Pró-labore =	R\$ 4.000,00
+	
Cota de Recuperação do Capital Investido =	R\$ 12.000,00
<hr/>	
Total =	R\$ 23.471,51

## 6 – Definição dos valores de cobertura para o serviço de recebimento de contas

### Quadro de Alternativas

valores de contribuição dos serviços para com a necessidade de cobertura.

Alternativas	Necessidade de cobertura mensal: Despesas + Pró-labore + Retorno do capital	Capacidade Média mensal em horas	Capacidade Média mensal em segundos	Valor médio de cobertura por segundo	Consumo médio da capacidade por conta recebida (segundos)	Valor de cobertura médio para o serviço de recebim. de contas
Média Aritmética	7.471,51	399,6	1.438.560		61	
Pró-labore	4.000,00					
Recuper. Capital <b>33,3m (3%)</b>	4.5000,00					
Alternativa-1 <b>Total</b>	15.971,51			0,0111024		<b>0,68</b>
Recuper. Capital <b>22,2m (4,5%)</b>	6.750,00					
Alternativa-2 <b>Total</b>	18.221,51			0,0126665		<b>0,77</b>

Recuper. Capital <b>16,7m (6%)</b>	9.000,00					
Alternativa-3 <b>Total</b>	20.471,51			0,0142306		<b>0,87</b>
Recuper. Capital <b>12,5m (8%)</b>	12.000,00					
Alternativa-4 <b>Total</b>	23.471,51			0,0163160		<b>0,99</b>

Assim, tendo como variável opcional a taxa de retorno do capital, são os seguintes os valores para remuneração do serviço de recebimento de contas, de forma a garantir a cobertura para custo e rentabilidade:

### Contas

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$0,68 por conta
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,77 por conta
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,87 por conta
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,99 por conta

**Seguindo o mesmo raciocínio para os demais serviços:**

### Saldo-Saque

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$1,03 por operação
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$1,18
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$1,32
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$1,52

### Depósito

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$0,68 por operação
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,77
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,87
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$1,00

### Conferência de resultado

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$0,11 por operação
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,13
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,14
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,16

### **Bilhete Único**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$0,53 por operação
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,61
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,68
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,78

### **Pagamento Eletrônico**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta num valor de R\$1,18 por operação
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$1,34
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$1,51
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$1,73

No caso dos jogos, os valores mínimos de cobertura poderiam ser estipulados a partir dos tempos médios gastos para processamento de cada unidade (ex.: volante) e comparados com a receita média obtida por unidade (ex.: volante) já que a remuneração é percentagem do valor do jogo:

### **Mega sena**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta em necessidade de uma receita média de R\$0,21 por volante
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,24
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,27
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,31

### **Loto mania**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta em necessidade de uma receita média de R\$0,15 por volante
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,18
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,20
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,23

### **Quina**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta em necessidade de uma receita média de R\$0,12 por volante
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,014
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,16
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,18

### **Loto fácil**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta em necessidade de uma receita média de R\$0,09 por volante
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,10
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,11
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,13

### **Dupla sena**

- 1 – Taxa de retorno de 3% am resulta em necessidade de uma receita média de R\$0,17 por volante
- 2 – Taxa de retorno de 4,5% am resulta num valor de R\$0,19
- 3 – Taxa de retorno de 6% am resulta num valor de R\$0,21
- 4 – Taxa de retorno de 8% am resulta num valor de R\$0,24

### Análise Crítica:

- Considera-se um ponto de equilíbrio médio entre as Casa Lotéricas pesquisadas de R\$ 11.471,51 (Despesas Totais + Pró-labore). Valores de receitas abaixo deste valor resultarão em diminuição do Pró-labore e em prejuízos reais.
- A receita média das lotéricas pesquisadas chega a R\$ 9.289,76, abaixo do ponto de equilíbrio, significa que já não atuam com rentabilidade (sem retorno do capital investido) e com redução do pró-labore para R\$2.181,75. Ou seja, redução de 45,46 %.

### Evolução do modelo de negócios

<b>Componentes do estudo</b>	<b>Estudo 2001</b>	<b>Estudo 2006</b>
Investimento médio	70.000,00	150.000,00
Despesas operacionais médias	4.485,23	7.471,51
Pró-labore médio	1.800,00	4.000,00
Receitas médias	5.510,40	9.289,76
Ponto de equilíbrio médio	6.285,23	11.471,51
Falta de cobertura média (*)	754,78	2.181,75
Falta de cobertura para rentabilidade (**)	2.874,83	6.681,75
Capacidade média	493 hm	399,6 hm
Tempo médio de recebimento de contas	59 seg	61 seg
Taxa mínima para recebimento de conta (***)	0,29	0,68
Taxa para recebimento de contas (****)	0,39	0,99
Empresas estudadas	38	32

(\*) Receita média em relação ao ponto de equilíbrio médio

(\*\*) Receita média em relação à necessidade de cobertura com taxa de retorno do investimento de 3%am.

(\*\*\*) Considerando taxa de retorno do investimento de 3% am

(\*\*\*\*) Considerando taxa de retorno do investimento de 8% am