



A NECESSIDADE DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA JM PROTECH

Área de concentração: Modelos de negócio.

Luan Reis Bastos Resende. MBA em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: luanbastoss@hotmail.com

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

1. Introdução

Brasil, o ano é 2019, e o país está confuso. Crise econômica e um novo presidente eleito com promessas, e dentre elas, que a situação iria mudar para o empresário brasileiro. Marcos foi um dos que acreditaram, mas sabia que mudanças não viriam do dia para a noite. Depois de mais de um dia cansativo de trabalho, subindo em escadas, passando cabos de rede, configurando computadores, uma cerveja gelada ao fim do expediente era sua recompensa diária para aliviar o *stress*, para pensar na vida e nos rumos da empresa. Porém, não tinha mais 30 anos de idade, e aos 52 anos sabia que a cada dia sua energia já não era mais a mesma. Mas, isso não era o problema principal, até porque, executar os serviços técnicos sempre fora sua paixão. O problema mesmo era ter que, além disso, ter que se preocupar com a gestão financeira da empresa. Isso sim, tirava seu sono. A administração financeira da empresa ficava a cargo de sua esposa, Juliana, até porque Marcos não era dos mais organizados, mas, há algum tempo ele vinha tendo a sensação de que estava trabalhando demais e ganhando menos.

A JM Protech está no mercado há 25 anos, situada na cidade de Manhuaçu/MG, na região da Zona da Mata, com cerca de 100 mil habitantes. Funciona em ponto alugado, possui oito funcionários fixos, incluindo Marcos e Juliana. Atua principalmente com prestação de serviços e vendas de produtos relacionados à

vigilância eletrônica, computadores e suprimentos de informática. Há cerca de dois anos e meio conseguiu a representação na região com uma das maiores empresas de comunicação e vigilância eletrônica do país, fato que marcou a história da empresa, mas que exigiu grandes investimentos, dentre eles, alugar um ponto maior, e assim arcar com o custo de aluguel mais caro. A representação possibilitou alavancar a prestação de serviços na área de vigilância eletrônica, mas a cada dia a venda de computadores e suprimentos de informática na loja física caía mais. Diante desse cenário, Marcos sabia que precisava tomar uma decisão, pois o percentual do faturamento referente a serviços prestados, que não se originava em atendimentos no ponto físico da loja, estava maior do que o percentual dos demais serviços e vendas originadas do atendimento no ponto físico. Os questionamentos que se apresentavam eram: fechar a loja e elaborar um projeto estruturado da nova forma exclusiva de atendimento aos clientes; ou manter a loja física e implementar novos serviços e produtos?

2. A história de Marcos

Marcos é uma pessoa extremamente habilidosa com as mãos. Sua mãe, Dona Rita, conta que o filho, desde pequeno, se interessava mais pelos brinquedos de montar, encaixes e ferramentas. Na escola se destacava em todas as tarefas que exigiam habilidades manuais.

- Eu sempre soube que quando ele crescesse iria trabalhar em alguma área que exigisse gosto por essas coisas de montar, consertar, porque era um menino muito habilidoso desde criança. - Relata Dona Rita.

Em 1985, aos 18 anos, Marcos mudou-se para Juiz de Fora/MG por um ano para realizar um curso técnico de informática, visto que era uma área que correspondia ao seu perfil habilidoso e também porque o setor estava em constante crescimento, principalmente devido ao advento da lei que estabeleceu a Política Nacional de Informática, em 1984. Porém, ao término do curso, regressou para Manhuaçu, para ajudar o pai, Seu Edson, na fábrica de biscoitos da família.

Seu Edson ensinou o filho a trabalhar desde pequeno na antiga fábrica de biscoitos. Falecido em 1997 foi uma pessoa muito batalhadora, que precisou trabalhar desde os doze anos para ajudar a mãe no sustento dos outros oito irmãos menores,

e, por esse motivo, achava importante ensinar os filhos a trabalharem desde pequenos para que pudessem entender que a vida não é fácil.

A fábrica de biscoitos foi uma empresa reconhecida na região de Manhuaçu/MG durante os anos 70 e 80. Porém, em 1987, Seu Edson foi acometido de uma grave doença degenerativa e teve que abandonar sua administração. Marcos então, aos 20 anos, decidiu que iria dar continuidade ao negócio do pai.

Todavia, a empresa já se encontrava em certo declínio devido ao aumento da concorrência, a industrialização, e principalmente porque a fábrica da família ainda tinha um traço artesanal e não estava conseguindo concorrer com os preços das novas empresas industrializadas. Dessa forma, em 1991, Marcos decidiu passar a administração da fábrica para Gabriel, seu irmão, pois iria se mudar para a cidade de Ibatiba/ES e montar outra fábrica, aproveitando que na cidade de Ibatiba a concorrência era menor.

Entretanto, o negócio não prosperou em Ibatiba, e Marcos, recém-casado e com uma filha de dois anos, voltou para Manhuaçu em 1992. Conseguiu um contrato temporário de assessor na Justiça do Trabalho, onde permaneceu até 1994, ano em que sua trajetória no ramo de informática realmente teve início com a fundação da HM Informática, em sociedade com o amigo Hernani.

2.1 O início com a HM Informática

A iniciativa de constituição da HM Informática se deu pelo amigo Hernani, que injetou maior parte do capital para iniciar as atividades, porém não possuía conhecimento na área de informática. Assim, procurou Marcos e ofereceu a sociedade, sendo que Hernani entraria com 80% do capital e Marcos com 20%. Marcos, no entanto, seria o responsável técnico da empresa, já que tinha capacitação adquirida no curso realizado em Juiz de Fora.

Em 1994, Manhuaçu possuía cerca de 66 mil habitantes e não havia lojas especializadas em computadores, que até então era um produto muito restrito pelo alto custo de aquisição. Por essa razão, quem se interessasse pelo equipamento tinha como opções se deslocar até Governador Valadares ou Ipatinga, cidades também do Estado de Minas Gerais, mas que ficam cerca de 180 km de Manhuaçu. Ou

encomendar através dos vendedores de aparelhos eletrônicos da cidade, mas com um custo muito mais alto.

Nessa perspectiva, os amigos fundaram a HM Informática com a finalidade de vender computadores e demais suprimentos de informática, como impressoras, monitores, *mouses*, teclados, dentre outros itens, e também prestar serviços na manutenção de *hardwares* e *softwares*.

A empresa se estruturava da seguinte forma: Hernani era o responsável pela parte administrativa e Marcos pela área técnica, e eles tinham mais dois funcionários, sendo que um auxiliava Marcos na área de manutenção e o outro atuava na recepção e vendas no balcão.

Diante do avanço do setor de informática no Brasil, conseqüentemente a empresa obteve boa aceitação na cidade e em dois anos já havia dobrado o faturamento e o número de funcionários. Após este período surgiram os primeiros concorrentes, mas mesmo assim a empresa se mantinha como a principal referência no ramo.

Porém, em 1998, após uma série de desentendimentos, Marcos e Hernani decidiram romper a sociedade. O rompimento não ocorreu de forma amigável, todavia, Marcos fez uma proposta para adquirir a parte que cabia a Hernani e assim continuar com a empresa, visto que Hernani havia decidido investir em outro ramo. Como não houve acordo sobre valores, a empresa foi encerrada.

2.2 O nascimento da JM Protech

Apesar do encerramento da HM Informática, Marcos estava decidido a continuar no ramo da informática, afinal a empresa não havia fechado por questões financeiras, e sim por desentendimentos entre os sócios. Marcos, entretanto, não possuía capital suficiente para abrir uma nova loja com a mesma estrutura da HM, pois o acerto realizado com Hernani foi baseado na participação das cotas de capital na empresa, sendo que a parte correspondente ao percentual de Marcos era insuficiente para abrir um novo negócio.

Entretanto, Marcos havia ficado conhecido no ramo e feito bons relacionamentos com os clientes, e dessa forma decidiu abrir uma nova loja em sua casa, em 1999. Situada na área central do comércio de Manhuaçu, a casa era alugada, mas o proprietário consentiu que o imóvel também fosse destinado para fins

comerciais. Designou a sala, a copa, um dos quartos e um banheiro para a empresa. A cozinha servia tanto à família quanto aos funcionários e clientes para os cafezinhos. Ali nascia a JM Protech. Os outros dois quartos e banheiro abrigavam o casal e suas duas filhas pequenas, Bruna de 9 anos e Lígia de 5 anos.

Nesse momento Juliana passou a trabalhar com Marcos na empresa, sendo responsável pela parte administrativa e pelo atendimento no balcão. Marcos ficava na gestão da área técnica, onde havia mais dois funcionários auxiliando. A atividade principal da empresa se manteve a mesma: venda de computadores e suprimentos de informática em geral e manutenção de *hardwares* e *softwares*.

2.3 A consolidação no mercado

A JM Protech permaneceu com essa proposta e a mesma equipe até o ano de 2001. Nessa época, a empresa tinha três concorrentes fortes na cidade, com o mesmo modelo de negócio.

Em 2002 Marcos decidiu arriscar e propor um novo serviço para seus clientes: adquiriu um equipamento que fazia recargas em cartuchos de tinta para impressoras. Tal serviço, além de ser exclusividade na cidade, possibilitaria grande economia para os clientes na reposição de cartuchos, visto que um cartucho de tinta novo era cerca de três vezes mais caro que uma recarga completa. Mas, para esse investimento, Marcos precisou convidar seu amigo João para ser sócio na área de cartuchos e também precisou de mais uma sala na casa para abrigar o equipamento. Assim, acabou destinando a casa para atender exclusivamente a empresa e alugou um apartamento para morar com a família.

O investimento foi um sucesso e após um ano a JM Protech aumentou seu faturamento em cerca de 50%, pois o novo serviço trouxe também novos clientes, e, com isso, as vendas e demais serviços também aumentaram. Para atender a nova realidade da empresa, Marcos precisou contratar uma funcionária para ficar exclusivamente na recepção e vendas no balcão, pois Juliana, juntamente com o sócio João, havia ficado responsável pelo setor de recargas de cartuchos. Na área técnica de manutenção, além de Marcos e os dois funcionários antigos, foi necessário contratar mais dois técnicos para atender a atual demanda de serviços.

A JM Protech funcionou no mesmo local e quadro de funcionários durante os anos de 2003 a 2005. Nesse período a estrutura operacional da empresa era

composta de computadores e ferramentas para dar suporte na área técnica, pelo aparelho de recarga de cartucho, mobiliários, um carro e uma moto. A empresa tinha como características principais a excelência técnica no serviço prestado e a proximidade no relacionamento com os clientes, valores construídos principalmente pela competência técnica e carisma de Marcos.

Em 2006, Marcos e Juliana percebem a necessidade de novo local para funcionamento da empresa, pois o atual ponto funcionava no primeiro andar de um prédio, e, dessa forma, não tinha a mesma visibilidade de pontos no térreo. Conseqüentemente, ficava a sensação que estavam perdendo vendas, justamente em um período em que a cidade de Manhuaçu vinha se consolidando como referência na microrregião, que era composta por 20 municípios e uma população estimada em 250.000 pessoas.

Em 2007 surgiu uma excelente oportunidade. Um ponto comercial havia ficado vago, no térreo onde funcionava uma loja de móveis planejados, em frente ao atual local. Marcos e Juliana procuram o proprietário para saber sobre a disponibilidade e foram informados que o ponto estava livre para ser alugado. No entanto, o preço do aluguel seria o dobro do que atualmente pagam. O casal sabe que o correto seria realizar um estudo de custo de oportunidade, porém, receosos de perder a chance de alugar o ponto, decidiram fazer logo o contrato.

2.4 Desafios enfrentados e o atual cenário

A mudança para o novo ponto gerou uma expectativa positiva no aumento das receitas da empresa, o que logo foi percebido. Coincidindo também o fato de que o país vinha apresentando crescimento na economia, com ascensão das classes sociais mais pobres, foi percebido aumento no consumo das famílias, o que também causou impacto na área de informática, visto que os preços dos computadores haviam caído bastante, tornando-se acessíveis para a população mais pobre.

Todavia, esse aumento considerável nas vendas se deu por pouco tempo, no máximo foi percebido com grande impacto até o ano de 2010. Devido ao fato de que Manhuaçu havia se tornado de fato uma cidade polo na microrregião, as grandes varejistas Ricardo Eletro, Casas Bahia, Magazine Luíza e Ponto Frio desembarcaram na cidade. Foi um grande baque para as pequenas empresas do ramo de

eletrodomésticos, móveis e eletrônicos da cidade, dentre eles a JM Protech, pois era praticamente impossível competir com os gigantes do varejo. Além disso, com a expansão do acesso à internet, outro concorrente ainda mais forte para o ramo de informática surgia: o mercado digital.

Dessa forma, a JM Protech se viu estacionada no mercado. Entre os anos de 2010 e 2014, manteve praticamente o mesmo faturamento, mas com queda nas vendas de computadores e suprimentos. O setor de recargas de cartucho também estava em declínio, pois além dos preços dos cartuchos originais terem se tornado mais acessíveis, surgiram as novas tecnologias mais baratas, além de formas “caseiras” de recarregar os cartuchos em casa.

Diante desse cenário de queda no setor de cartuchos, o sócio João procurou Marcos e informou que estava de mudança para Vitória/ES. Eles entraram em acordo para a dissolução da sociedade e Marcos passou a ser novamente o único sócio da JM Protech.

A economia do país estava em queda desde meados de 2013. No entanto, a empresa conseguiu sobreviver, pois ainda tinha uma boa carteira de clientes no ramo de assistência técnica. Mas, Marcos e Juliana sabiam que precisavam traçar novas estratégias se quisessem continuar competitivos no mercado.

Em 2015, Marcos resolve investir em cursos voltados para vigilância eletrônica, após perceber que vários clientes estavam procurando produtos e serviços relacionados a este segmento.

Após a realização de um curso em Santa Catarina, surge uma excelente oportunidade de negócio que iria mudar novamente os rumos da JM Protech. Elias, irmão de Juliana, residente em Vitória/ES, procurou Marcos para saber se a JM já estava estruturada para atender um grande serviço de instalação de câmeras de segurança e alarmes em um condomínio de casas na cidade de Vitória.

Marcos havia feito apenas alguns bons serviços em Manhauçu desde que concluiu os cursos de vigilância eletrônica, mas nenhum do porte do condomínio em Vitória. Entretanto, sabia que oportunidades como aquela não iriam bater à porta da empresa todos os dias, e, dessa forma, informou a Elias que participaria do processo de tomada de preços que o condomínio iria realizar.

É neste momento que a grande empresa de telecomunicações e segurança eletrônica Intelbras passa a fazer parte da história da JM Protech. Ao fazer os levantamentos de preços dos itens que seriam necessários para execução do projeto do condomínio, Marcos chega à conclusão que os produtos da Intelbras são os que apresentam o melhor custo-benefício para atender às exigências do projeto e, assim, decide apresentá-los na tomada de preços.

Marcos sabia que para concorrer com as empresas de Vitória teria que ter excelentes preços, portanto, decide colocar o mínimo possível na margem de lucros dos itens que seriam adquiridos da Intelbras e também fez um excelente preço no que corresponderia à mão de obra de execução do projeto.

A estratégia funciona e a JM Protech vence o processo de tomada de preços. O serviço completo para o condomínio foi orçado em R\$ 180.000,00 com prazo de entrega de 90 dias.

Como nunca havia prestado serviço daquele porte, Marcos teve muitos percalços na execução do projeto, mas conseguiu concluir e entregar dentro do prazo acordado. Muitas lições foram aprendidas com os desafios e erros que ocorreram, mas a principal delas foi a que a JM Protech deveria focar no mercado de vigilância eletrônica.

Durante o ano de 2016 a JM Protech já estava mais envolvida em serviços voltados para a vigilância eletrônica, alavancando sua carteira de clientes nesse setor. A venda de computadores e suprimentos continuava insatisfatória e os serviços de manutenção se mantinham no mesmo patamar. Dessa forma, a Intelbras passou a ser a maior fornecedora de produtos para a empresa, sendo a JM a maior compradora na cidade, fato que possibilitou que, em 2017, a Intelbras credenciasse a JM como representante autorizada em Manhauçu.

Todavia, a Intelbras exigia certa estrutura física para credenciar uma empresa como representante autorizada, e a atual estrutura da JM não correspondia a tais exigências, fato que fez com que Marcos e Juliana tivessem que novamente procurar outro local para sediar sua empresa. E mais uma vez tiveram sorte, pois um ponto maior, situado exatamente ao lado da atual JM havia ficado vago. O aluguel era 50% mais caro, mas, mesmo assim, decidiram alugar, iniciando, portanto um novo ciclo da JM.

A nova loja ficou muito bonita e estruturada. Marcos e Juliana estavam muito animados, afinal, o negócio agora iria deslançar de vez. Todavia, investiram muito e estavam descapitalizados, mas otimistas que o retorno viria.

Contudo, a economia do país continuava estagnada. A presidenta eleita em 2014 sofrera processo de *impeachment* em 2016, com o vice assumindo com promessas de reformas econômicas e trabalhistas que iriam aquecer novamente a economia. Mas, em 2017 os efeitos não foram sentidos nitidamente pela JM, que estava com as vendas em declínio no setor de informática, tanto em função da crise, quanto pelo fato de que o mercado digital a cada dia se consolidava mais.

Durante os anos de 2018 e 2019 a frustração foi grande. Já fazia dois anos que a nova loja fora inaugurada, e Marcos não sabia dizer se havia valido a pena tamanho investimento. As vendas de computadores e suprimentos continuavam em queda. Os itens relacionados à segurança eletrônica não tinham tanta saída no varejo, e, dessa forma, toda a estrutura investida para se tornar representante autorizado da Intelbras não estava se mostrando rentável.

O que estava mantendo a loja era a carteira antiga de clientes do setor de manutenção de computadores e os serviços na área de vigilância eletrônica, mas que se originavam das indicações de clientes satisfeitos e de visitas de prospecção de novos clientes, e não porque estes iam até a loja para contratação. Marcos estava insatisfeito e precisava tomar uma decisão, mas quais eram as alternativas?

3. O momento de decisão

Os dias estavam difíceis para Marcos, diversos problemas vieram à tona devido ao atual cenário da JM: os salários dos funcionários e o aluguel do imóvel não estavam sendo pagos em dia, além do mais, havia um bom tempo que estava dependente dos limites rotativos no banco para compor o fluxo de caixa, sem contar que as despesas pessoais da família estavam misturadas com as despesas da empresa, o que ocasionou uma grande desordem no financeiro.

Juliana, que era responsável pela parte administrativa e financeira, não tinha formação acadêmica na área, seus conhecimentos de gestão eram limitados à experiência que adquiriu ao longo do tempo, mas que se mostravam insuficientes para

trazer soluções para o atual momento da empresa, e Marcos também nunca havia se mostrado ser um bom administrador.

Aflito com a situação, Marcos procura seu sobrinho Lucas, que é analista de crédito em uma instituição financeira e que acabara de finalizar uma MBA em Gestão Financeira e Controladoria, para pedir alguns conselhos:

- Lucas, não sei mais o que faço com a loja, estou morrendo de trabalhar e não estou vendo a cor do dinheiro. As contas estão todas atrasadas e a Juliana não está vendo solução para esta crise.

- Me explique melhor tio, o que anda acontecendo?

- Ah Lucas, desde que montei essa nova loja as despesas subiram demais e as nossas expectativas de aumento de vendas não se consolidaram. Estou com a sensação de que manter o ponto físico não faz mais sentido.

- Mas, como assim? Por que não faz mais sentido? Você fez uma análise de custos para chegar a essa conclusão?

- Não fizemos nenhum estudo assim ainda Lucas. A Juliana anda meio perdida e desanimada, não está conseguindo fazer este levantamento. Eu é que estou com a sensação, de que boa parte do percentual do nosso faturamento, está sendo originado por outras formas de atendimento aos clientes, e não porque estes estão indo até a loja física e contratando os serviços e comprando nossos produtos.

- Entendo, tio, mas, para realmente chegarmos a essa conclusão, precisamos levantar algumas informações e realizar um estudo específico para esta situação. Caso queira, posso tentar te ajudar.

- Vou aceitar a ajuda sim, Lucas. Estou precisando muito. Vou conversar com a Juliana e explicar a ela que você irá nos auxiliar para encontrarmos uma solução para a JM.

Após a conversa, Marcos procurou Juliana e pediu que ela disponibilizasse para o Lucas o máximo possível de informações contábeis, como os livros razão, diário e caixa, os balanços e balancetes e outras informações que poderiam contribuir para a consultoria que Lucas iria realizar.

Juliana atende às solicitações de Marcos e disponibiliza para o Lucas as informações levantadas. Após análise minuciosa dos documentos, Lucas percebe que

Salários e encargos sociais	R\$ 7.215,00	R\$ 7.315,00	R\$ 7.215,67	R\$ 7.122,68	R\$ 7.345,64	R\$ 7.451,85
Fornecedores	R\$ 23.245,64	R\$ 22.456,87	R\$ 21.456,79	R\$ 25.456,56	R\$ 22.159,96	R\$ 22.147,45
Combustível	R\$ 1.101,25	R\$ 1.105,45	R\$ 1.201,45	R\$ 1.205,45	R\$ 1.198,54	R\$ 1.202,45
Energia elétrica	R\$ 401,45	R\$ 415,45	R\$ 444,55	R\$ 432,55	R\$ 418,56	R\$ 432,45
Água	R\$ 120,45	R\$ 130,45	R\$ 115,56	R\$ 118,66	R\$ 119,45	R\$ 141,45
Telefone/Internet	R\$ 350,00					
Propaganda	R\$ 400,00					
Impostos	R\$ 5.809,98	R\$ 5.933,08	R\$ 6.001,84	R\$ 6.254,47	R\$ 6.181,92	R\$ 6.000,97
Contador	R\$ 600,00					
Despesas bancárias	R\$ 4.245,00	R\$ 4.154,45	R\$ 4.345,45	R\$ 4.564,45	R\$ 4.445,67	R\$ 4.744,36
Total Despesas	R\$ 47.988,77	R\$ 47.360,75	R\$ 46.631,31	R\$ 51.004,82	R\$ 47.719,74	R\$ 47.970,98
Total Faturamento	R\$ 48.416,54	R\$ 49.442,37	R\$ 50.015,36	R\$ 52.120,58	R\$ 51.515,98	R\$ 50.008,12
Diferença	R\$ 427,77	R\$ 2.081,62	R\$ 3.384,05	R\$ 1.115,76	R\$ 3.796,24	R\$ 2.037,14

Descrição	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19
Aluguel	R\$ 4.500,00						
Salários e encargos sociais	R\$ 7.354,85	R\$ 7.254,45	R\$ 7.301,89	R\$ 7.310,77	R\$ 7.245,22	R\$ 7.301,45	R\$ 7.289,45
Fornecedores	R\$ 24.556,98	R\$ 25.155,77	R\$ 22.156,89	R\$ 24.654,45	R\$ 24.654,45	R\$ 24.544,65	R\$ 23.458,11
Combustível	R\$ 1.103,45	R\$ 1.198,47	R\$ 1.298,45	R\$ 1.208,89	R\$ 1.206,64	R\$ 1.266,22	R\$ 1.247,55
Energia elétrica	R\$ 418,64	R\$ 419,64	R\$ 450,98	R\$ 454,36	R\$ 457,96	R\$ 422,69	R\$ 432,45
Água	R\$ 131,56	R\$ 128,65	R\$ 125,55	R\$ 131,48	R\$ 125,58	R\$ 146,46	R\$ 125,77
Telefone/Internet	R\$ 350,00						
Propaganda	R\$ 400,00						
Impostos	R\$ 6.135,36	R\$ 6.253,85	R\$ 6.133,71	R\$ 6.007,03	R\$ 6.263,80	R\$ 6.138,47	R\$ 6.197,44
Contador	R\$ 600,00						
Despesas bancárias	R\$ 4.835,78	R\$ 4.456,56	R\$ 4.815,15	R\$ 4.348,67	R\$ 4.815,56	R\$ 4.445,45	R\$ 4.348,49
Total Despesas	R\$ 50.386,62	R\$ 50.717,39	R\$ 48.132,62	R\$ 49.965,65	R\$ 50.619,21	R\$ 50.115,39	R\$ 48.949,26

Total Faturamento	R\$ 51.127,98	R\$ 52.115,39	R\$ 51.114,22	R\$ 50.058,57	R\$ 52.198,32	R\$ 51.153,88	R\$ 51.645,36
Diferença	R\$ 741,36	R\$ 1.398,00	R\$ 2.981,60	R\$ 92,92	R\$ 1.579,11	R\$ 1.038,49	R\$ 2.696,10

Lucas e Marcos sentam juntos e discutem os pontos principais observados nas planilhas elaboradas. Ao final, Marcos entende perfeitamente que decisões importantes precisam ser tomadas para sobrevivência da JM. Os questionamentos que se apresentavam eram: fechar a loja e elaborar um projeto estruturado da nova forma exclusiva de atendimento aos clientes ou manter a loja física e implementar novos serviços e produtos?