



DENIS AKIRA IOSHII

ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO ALPHA NA EMPRESA A

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

THIAGO AYRES
Orientador

Curitiba – PR
2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Análise de Viabilidade do Projeto Alpha na Empresa A**, elaborado por Denis Akira Ioshii e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba,

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Denis Akira Ioshii, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Turma GFCA 1-17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul no período de 23/03/17 a 05/08/18, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise De Viabilidade Do Projeto Alpha Na Empresa A é autêntico e original.

Curitiba, 03 de agosto de 2018

Denis Akira Ioshii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico da evolução do faturamento da empresa A	10
Figura 2 – Variação do câmbio.....	14
Figura 3 – Organograma do negócio Alpha	23
Figura 4 – Prazos médios	28
Figura 5 – Gráfico dos cenários possíveis de VPL.....	32
Figura 6 – Gráfico dos cenários possíveis de TIR.....	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do faturamento da empresa A	9
Tabela 2 – Participação de mercado	12
Tabela 3 – Faturamento por estado em 2017	16
Tabela 4 – Desconto por cliente	17
Tabela 5 – Tabela de salários e encargos	25
Tabela 6 – Histórico e previsão de faturamento	27
Tabela 7 – Indicadores financeiros.....	30
Tabela 8 – Cenários possíveis de VPL	31
Tabela 9 – Cenários possíveis de TIR	32

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	9
2.1. Descrição da empresa A	9
2.2. Descrição da empresa Alpha	10
2.3. Descrição da parceria entre as empresas A e Alpha	10
3. PLANO ESTRATÉGICO	12
3.1. Análise de mercado.....	12
3.2. Análise SWOT.....	12
3.3. Análise de Porter.....	14
4. PLANO DE MARKETING	16
4.1. 4P's	17
5. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO	20
5.1. Infraestrutura	20
5.2. Tecnologia.....	20
5.3. Logística.....	21
5.4. Fornecedores	22
5.5. Organização	22
6. PLANO FINANCEIRO.....	24
6.1. Custos e benefícios.....	24
6.2. Necessidade de Capital de Giro.....	29
6.3. Ponto de Equilíbrio	29
6.4. Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e <i>Payback</i> ...	30
6.5. Análise de sensibilidade.....	31
7. ASPECTOS RELEVANTES.....	34
8. CONCLUSÃO	35
9. BIBLIOGRAFIA.....	36
APÊNDICE A – Previsões de Fluxo de Caixa	37

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

As empresas Alpha e Beta são empresas multinacionais do setor de automação industrial. A empresa A é uma empresa familiar nacional que comercializa produtos de Alpha e Beta no Brasil.

Em 2017, a empresa A foi convidada a ser o distribuidor máster da linha de produtos da empresa Alpha no Brasil. O contrato da parceria foi assinado em junho de 2017 e o negócio teve início em dezembro de 2017, porém a empresa não realizou nenhuma análise de retorno do novo negócio. O objetivo desse trabalho é de realizar essa análise macro do investimento.

A empresa Alpha é fruto da separação de uma das divisões da empresa Beta em 2013, que optou por vender a empresa Alpha para um grupo de investidores em 2014, tornando a empresa Alpha uma empresa independente.

A empresa A será responsável por importar, estocar e revender os produtos da empresa Alpha, assim como divulgá-los no mercado brasileiro, formando uma equipe de vendas técnica que possa atender às necessidades dos clientes.

Além disso, a empresa A irá montar algumas linhas de produtos da empresa Alpha em regime CKD, importando as peças e processando-as localmente.

Com base nisso, nos dados levantados e no histórico fornecido pela empresa Beta, serão realizadas as análises pertinentes para avaliar a viabilidade do investimento.

O resultado obtido com as previsões de vendas e de fluxo de caixa foram de um VPL de R\$ 756.889,77, uma TIR de 12,47% a.m. nos primeiros 3 anos de operação e um *payback* de 5 meses, tanto no modo simples quanto no descontado. Esses resultados apontam para que a empresa tomou a decisão correta em aceitar o negócio.

2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Com o objetivo de preservar a confidencialidade dos dados expostos neste trabalho, as três empresas envolvidas nesse plano de negócio serão nomeadas com nomes genéricos, assim como serão ocultados detalhes do negócio que possam facilitar a identificação das empresas.

2.1. Descrição da empresa A

A empresa A é uma empresa familiar de médio porte fundada em 1992, que atua no ramo de indústria e que conta com cerca de 160 funcionários espalhados em 4 unidades localizadas em 3 cidades do sul e sudeste do Brasil.

A empresa começou em 1992 como uma pequena revenda de produtos industriais no sul do Brasil, e foi expandindo os seus negócios até a abertura de sua segunda unidade em 1997. Nesse meio tempo passou a distribuir produtos da empresa Beta regionalmente. A partir de 1997 começou também a desenvolver e fabricar soluções industriais, e a partir de 2002 entrou no ramo de projeto de máquinas.

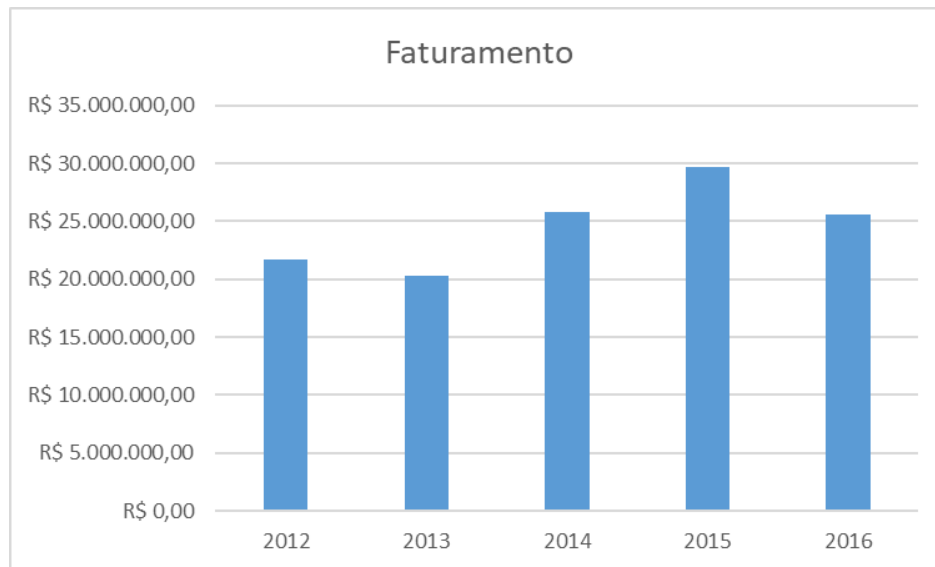
A empresa A pertence a quatro sócios, onde um deles é presidente do grupo e diretor técnico de uma das unidades, um é diretor administrativo financeiro do grupo, e os outros dois são diretores técnicos de outras duas unidades.

A tabela e o gráfico abaixo mostram a evolução do faturamento da empresa nos últimos anos:

Tabela 1 – Evolução do faturamento da empresa A

Ano		Faturamento
2012	R\$	20.866.475,00
2013	R\$	21.679.866,00
2014	R\$	20.291.800,00
2015	R\$	25.755.280,00
2016	R\$	29.669.296,00
2017	R\$	25.535.744,00

Fonte: Dados fornecidos pela empresa A

Figura 1 – Gráfico da evolução do faturamento da empresa A

Fonte: Dados fornecidos pela empresa A

2.2. Descrição da empresa Alpha

A empresa Beta é uma empresa multinacional de capital fechado com sede na Alemanha, que atua no ramo industrial e de tecnologia. Ao final de 2017, a empresa empregava em torno de 400 mil colaboradores no mundo todo e gerou vendas na ordem de 78 bilhões de euros.

Em 2013 a empresa Beta tomou a decisão estratégica de separar uma de suas divisões, criando a empresa Alpha, que em 2014 foi vendida para um grupo de Private Equity europeu. A empresa Alpha manteve sua sede na Alemanha e ao final de 2017 empregava em torno de 2 mil colaboradores no mundo todo, com um faturamento em torno de 400 milhões de euros.

2.3. Descrição da parceria entre as empresas A e Alpha

A partir de 2013, com a separação da divisão da empresa Beta e a criação da empresa Alpha, a empresa Alpha fez um acordo com duração de 3 anos para que a empresa Beta continuasse vendendo os seus produtos no Brasil, como um distribuidor.

Em 2017, com a proximidade do fim do acordo, a empresa Alpha entrou em contato com a empresa A para que ela se tornasse o distribuidor máster de seus produtos no Brasil. A empresa A foi escolhida pois é um dos principais distribuidores regionais da empresa Beta em termos de volume de negócios.

Em junho de 2017 foi assinado o contrato de distribuição entre as empresas A e Alpha, em outubro de 2017 a transferência do negócio foi aprovada pelo CADE e em dezembro de 2017 a empresa A começou a operar como distribuidor máster dos produtos Alpha no Brasil.

Dessa maneira, foi transferida para a empresa A a responsabilidade de importar, estocar e comercializar os produtos da marca Alpha no Brasil, além da montagem em regime CKD (*Complete Knock-Down*, onde o produto é importado em partes e montado localmente) de algumas linhas de produtos

3. PLANO ESTRATÉGICO

Conforme explicado anteriormente, a empresa A será o distribuidor máster da linha de produtos da empresa Alpha no Brasil, importando, estocando e revendendo os produtos no mercado nacional. Baseado nos dados históricos de vendas fornecidos pela empresa Alpha e no *know-how* do mercado nacional da empresa A, foram realizadas as seguintes análises:

3.1. Análise de mercado

Baseado em dados fornecidos pela empresa Alpha à empresa A, é possível analisar o mercado dos produtos da marca Alpha no Brasil.

Em 2016, a empresa Beta registrou um faturamento de aproximadamente 14 milhões de reais na linha de produtos Alpha, e a participação de mercado foi de 2%. Portanto pode-se estimar que o mercado total seja de aproximadamente 700 milhões de reais. A participação de mercado das principais marcas pode ser verificada na tabela a seguir:

Tabela 2 – Participação de mercado

Fabricante	Parcela de Mercado (%)
1	33
2	17
3	13
4	13
5	4
Alpha	2

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Beta

Até outubro de 2017 foi registrado um faturamento de 13 milhões de reais pela empresa Beta, o que indica um crescimento nas vendas dos produtos Alpha no ano de 2017.

3.2. Análise SWOT

Baseado nos dados fornecidos pela empresa Alpha e no conhecimento de mercado da empresa A, foi realizada uma análise SWOT da parceria entre as duas empresas:

Forças (Strenghts):

- Os produtos da empresa Alpha são os mesmos produtos da empresa Beta, apenas possuem uma marca nova, portanto sua qualidade é conhecida pelo mercado;

- A empresa Alpha disponibiliza informação técnica em seu site de maneira fácil e rápida, com diversas ferramentas de engenharia que podem auxiliar no processo de venda;
- A empresa A possui amplo *know-how* no mercado dos produtos Alpha, pois vem trabalhando a muitos anos com eles.

Fraquezas (*Weaknesses*):

- Até então, os produtos Alpha tem se mostrado pouco competitivos em termos de preço em relação aos concorrentes;
- Até então os produtos Alpha tem apresentado prazos de entrega muito longos quando comparado aos concorrentes, o que tem prejudicado as vendas;
- A nova marca Alpha é ainda relativamente desconhecida no mercado brasileiro, o que requer um grande esforço de marketing para relacioná-la à antiga marca Beta e torna-la conhecida;
- A linha de produtos de Alpha apresenta alguns *gaps* em relação aos seus concorrentes;
- Assim como analisado no item 3.1, a parcela de mercado de Alpha no Brasil é pequena, o que tira força de argumento de venda;
- A empresa A possui pouca experiência na parte de importação de produtos, pois apenas compra e revende produtos nacionais ou nacionalizados, portanto, apesar de já realizar importações esporádicas, terá que se estruturar;
- A empresa A não possui estrutura de vendas para atender todo o mercado nacional, portanto terá que se estruturar nessa frente também.

Oportunidades (*Opportunities*):

- Por possuir uma baixa participação de mercado, a marca Alpha tem espaço para crescer no mercado, pois possui produtos de ponta e de qualidade, precisando apenas se tornar mais competitiva comercialmente;
- A empresa A, por ser uma empresa menor que Beta, pode tornar o processo de logística menos demorado, portanto melhorando um dos pontos fracos apresentados até então que é o prazo de entrega;

- A empresa A, por ter um foco maior na linha de produtos Alpha, pode oferecer melhores serviços e atendimento dos que oferecidos por Beta até então.

Ameaças (*Threats*):

- Como a empresa A irá depender quase que exclusivamente de importações para vender os produtos Alpha, existe um grande risco cambial na nova operação, afetando os resultados da empresa, o gráfico abaixo (USD BRL | US Dollar Brazil Real, 2018) mostra como o dólar tem variado nos últimos anos:

Figura 2 – Variação do câmbio

USD/BRL - US Dollar Brazil Real ♦ 3.7451 -0.0011 (-0.03%)



Fonte: Investing (2018)

- Assim como o câmbio, problemas logísticos e alfandegários (greves, canal vermelho) podem trazer impactos às vendas, nesse caso aumentando o prazo de entrega;
- A mudança pode ser mal recebida pelo mercado, resultando numa queda nas vendas;
- A mudança pode gerar um interesse na concorrência, gerando uma investida comercial em clientes que consomem produtos Alpha.

3.3. Análise de Porter

A análise das cinco forças de Porter da parceria entre as empresas A e Alpha e dos produtos a serem comercializados foi realizada da seguinte maneira:

Rivalidade entre concorrentes:

O mercado é bem concorrido, como se pode ver pela quantidade de marcas apresentadas na tabela 2. Ainda existem diversos outros concorrentes menores com parcelas pouco significativas. Existem diversos tipos de clientes que valorizam diferentes atributos da marca, mas os principais deles são: preço, prazo de entrega, atendimento, qualidade, durabilidade, solução técnica.

Poder de barganha dos clientes:

Com o grande número de opções no mercado, o cliente possui bom poder de barganha, porém uma característica presente em clientes multinacionais pesa a favor do vendedor: a homologação. Nesses casos, uma marca só consegue entrar em um cliente se ela for homologada pela matriz (geralmente fora do Brasil), onde é aprovada tecnicamente para que o cliente padronize os produtos que compra, otimizando estoques e o processo de compra e diminuindo riscos de adquirir produtos ruins.

Poder de barganha dos fornecedores:

Devido ao contrato entre as empresas A e Alpha, a empresa A não pode comercializar produtos de concorrentes de A, e a empresa Alpha trabalha com uma lista de preços fixa, reajustada todo ano. Porém, a marca Alpha pratica preços superiores aos da concorrência, o que dá abertura para a empresa A negociar preços com Alpha quando necessário. Dessa maneira, pode-se dizer que o poder de barganha do fornecedor é alto, porém existem exceções onde ele precisa ceder para gerar mais negócios.

Ameaça de entrada de novos concorrentes:

A ameaça de entrada de novos concorrentes é baixa, pois o investimento necessário para se criar toda uma linha de produtos nova é muito alto. Porém, já existe um grande número de concorrentes. Em relação à empresa A, existe o risco que a empresa Alpha desenvolva um outro distribuidor caso o resultado de A não seja satisfatório, pois o contrato de distribuição não garante exclusividade à empresa A, apesar de que seja essa a intenção inicial de Alpha.

Ameaça de produtos substitutos:

Existe a ameaça de que a linha de produtos de Alpha seja substituída no futuro por componentes eletrônicos. Porém a tendência é que eles sejam complementares, e não substituam um ao outro, pois a linha de produtos de Alpha são soluções de custo inferior à eletrônica, portanto não há viabilidade econômica para substituí-la 100%.

4. PLANO DE MARKETING

A estratégia de vendas adotada pela empresa A foi de manter as práticas da empresa Beta para minimizar o impacto da transição no mercado. Seguindo este raciocínio, foram contratadas as pessoas da empresa Beta diretamente ligadas ao negócio Alpha para aproveitar ao máximo o conhecimento delas (equipe de vendas, equipe técnica e estoque).

Tendo em vista o volume de vendas por estado, conforme tabela abaixo, foi definida a abertura de um escritório de vendas no estado de SP, de onde a equipe de vendas proveniente de Beta realiza o atendimento aos clientes.

Tabela 3 – Faturamento por estado em 2017

Estado	Faturamento	%
AL	R\$ 3.526,26	0,03%
AM	R\$ 34.336,89	0,26%
BA	R\$ 142.170,47	1,07%
CE	R\$ 146.356,44	1,11%
ES	R\$ 570.721,28	4,31%
EX	R\$ 8.286,97	0,06%
GO	R\$ 118.305,86	0,89%
MA	R\$ 24.057,12	0,18%
MG	R\$ 1.287.839,89	9,73%
MS	R\$ 47.722,43	0,36%
MT	R\$ 10.542,00	0,08%
PA	R\$ 65.232,36	0,49%
PE	R\$ 318.929,42	2,41%
PR	R\$ 811.108,18	6,13%
RJ	R\$ 1.085.861,52	8,21%
RS	R\$ 641.144,68	4,84%
SC	R\$ 774.452,50	5,85%
SE	R\$ 583,20	0,00%
SP	R\$ 7.141.409,09	53,96%
TO	R\$ 1.479,21	0,01%
Total Geral	R\$ 13.234.065,76	100,00%

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Beta

Para manter o alcance das vendas em todo o território nacional, a empresa A manteve também os 36 distribuidores regionais utilizados por Beta para fazer o atendimento aos diversos clientes e regiões do Brasil junto à equipe de vendas.

A estratégia para divulgar os preços aos vendedores e distribuidores é de manter duas listas de preços, uma com itens “preferenciais” de maior volume de consumo, mantidos em estoque, com preço em reais, e outra com todos os itens da linha de produtos de Alpha, que são importados “sob encomenda”, com preço em

dólares. Os distribuidores possuem um desconto sobre o valor da lista, e os vendedores aplicam descontos dependendo da estratégia da venda.

4.1.4P's

4.1.1. Preço

Seguindo a estratégia de minimizar os impactos no mercado da transição do negócio da empresa Beta para a empresa A, no primeiro momento (dezembro de 2017) a empresa A manteve os preços da lista de itens “preferenciais” e reajustou apenas a lista de itens “sob encomenda” conforme o levantamento dos custos envolvidos na importação do item.

A formação do custo do item foi calculada somando o valor pago pelo item em dólar convertido para reais, acrescido das despesas de frete, armazenagem e despachante e dos impostos (IPI, II, PIS, COFINS, ICMS). Realizando diversas cotações e simulações, chegou-se ao fator de nacionalização 1,4 para facilitar o cálculo do custo do produto nacionalizado, ou seja:

$$\text{Custo nacionalizado} = \text{preço em dólares} \times \text{câmbio} \times 1,4 \text{ (fator de nacionalização)}$$

Para formar o preço de venda, multiplica-se o custo do produto nacionalizado pelo *mark-up* e aplica-se os impostos de venda. A diferença entre o custo e o preço de venda serve para cobrir os custos fixos e comerciais, sendo o restante o lucro da venda. No primeiro momento, identificou-se um *mark-up* médio de 1,73 na lista de itens “preferenciais” (câmbio de R\$ 3,50 / USD) e de 1,81 na lista de itens “sob encomenda”. Essa média é calculada levando em conta os dados (tabela abaixo) de que aproximadamente 40% das vendas são para distribuidores, que possuem 43% de desconto sobre a lista de preços, 30% são para clientes finais com 50% de desconto e 30% para fabricantes de máquinas, que possuem até 60% de desconto, por serem vendas estratégicas.

Tabela 4 – Desconto por cliente

Cliente	Desconto
Distribuidor	43%
Cliente Final	50%
Fabricantes de Máquinas	60%

Fonte: Dados fornecidos pela empresa A

Em maio de 2018 foi feito um reajuste linear na lista de itens “preferenciais de 6,2% e na lista de itens “sob encomenda” de 2%, com o objetivo de melhorar as margens de venda. Esse reajuste elevou o mark-up da lista de itens “preferenciais” para 1,84 (câmbio de R\$ 3,50 / USD) e 1,86 na lista de itens “sob encomenda”.

Foi realizado também uma pesquisa de mercado, comparando algumas famílias de produtos principais com os dois maiores concorrentes, e identificou-se que os preços da Alpha estão entre 20 e 30% mais caros. Isso já era esperado, e a estratégia a ser adotada para contornar essa diferença nos preços é de focar no atendimento e prazo de entrega, pontos negativos encontrados nesses concorrentes. Descontos maiores podem ser oferecidos também em vendas estratégicas, diminuindo a margem de venda.

4.1.2. Praça ou canal de distribuição

Conforme já citado, o escritório de vendas da empresa A foi instalado no estado de São Paulo, que corresponde à mais de 50% das vendas nacionais, e que irá realizar o atendimento dos principais clientes. Nas demais regiões, está sendo utilizada a mesma rede de distribuidores regionais que trabalhava com a empresa Beta, de maneira a aumentar o alcance e a capilaridade do atendimento. Esses distribuidores compram produtos Alpha da empresa A para estocar e revender em suas respectivas regiões, delimitadas por contrato.

O mercado é o mercado brasileiro como um todo, e o público alvo são as indústrias de maneira geral, onde haja aplicação dos produtos da Alpha. Segundo dados fornecidos por Alpha, a dimensão desse mercado no Brasil é em torno de 600 milhões de reais.

4.1.3. Produto

A linha de produtos Alpha é a mesma linha de produtos Beta, porém com a nova marca, criada com a separação das empresas.

Os produtos já são conhecidos no mercado, e possuem qualidade e durabilidade superior à da concorrência. Existem alguns *gaps* na linha de produtos quando comparado com a concorrência, porém de maneira geral ela atende bem às demandas do mercado.

4.1.4. Promoção ou comunicação

Conforme contrato, a empresa A deve utilizar a mesma linguagem visual de Alpha na divulgação de seus produtos, seguindo o manual da marca fornecido.

A empresa Beta se comprometeu em encaminhar todos os contatos recebidos após a transferência do negócio para a empresa A, assim como divulgar o fato no mercado, o que foi feito a partir de uma carta assinada pelo diretor geral da empresa Beta no Brasil.

Da mesma forma, a empresa Alpha divulgou em seus meios a transferência do negócio para a empresa A, além de atualizar o contato no Brasil em seu site.

A empresa A, por ter contratado a equipe de vendas relacionado ao negócio Alpha da empresa Beta, conseguiu manter a carteira de clientes e os contatos pelo trabalho que essa equipe fez durante a transição, de divulgação cliente a cliente do novo regime.

Além disso, a empresa A investiu contratando uma empresa terceirizada de marketing para realizar a divulgação em redes sociais e reformulou o seu site para dar mais destaque ao novo negócio.

Por último, a empresa A investiu uma grande quantia na participação na FEIMEC, uma das maiores feiras de máquinas e equipamentos do Brasil, em São Paulo, entre os dias 24 e 28 de abril de 2018, com o intuito de divulgar essa nova parceria, exibindo produtos e soluções oferecidos pela empresa Alpha.

O atendimento aos clientes é realizado através da equipe de vendas do escritório de São Paulo, da matriz e da filial na região sul, e dos distribuidores nas demais regiões. O atendimento nesse ramo é realizado através de cotações via e-mail e telefone, e principalmente através de visitas técnicas realizadas pelos vendedores.

5. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

O grande desafio posto à empresa A foi o de se estruturar em pouco tempo, passando de um atendimento local com compra e revenda e produtos nacionalizados para um atendimento de abrangência nacional, envolvendo processos de importação. Além disso, teria que assumir um negócio que já existia, gerido pela empresa Beta, multinacional de grande porte, com estrutura adequada para o tamanho do negócio.

5.1. Infraestrutura

Apesar de já contar com espaço físico em sua matriz para receber o estoque de produtos Alpha, a empresa A necessitou realizar investimentos em infraestrutura para receber a grande quantidade de produtos, que apesar de não serem grandes, são em grande quantidade. Sendo assim, foram realizadas reformas para alocar o estoque em um mezanino, com a instalação de um elevador para elevar os produtos e novas prateleiras.

Ainda na matriz, foi adquirido todo o maquinário da empresa Beta da parte de montagem em regime CKD de produtos. Esse maquinário foi adquirido em boas condições financeiras, pois foi comprado a valor contábil depreciado, muito abaixo do que investiria comprando maquinário novo. Envolvendo isso, a empresa teve despesas de adequação do maquinário atendendo à norma brasileira NR12 de segurança de máquinas, que exige que todo maquinário comercializado esteja adequado à norma, de travamento das máquinas e de frete, além das adequações para ativá-lo.

Outro investimento feito em infraestrutura foi o aluguel e reforma de uma sala comercial no estado de São Paulo para comportar a equipe de vendas.

Computadores e móveis também foram adquiridos devido ao aumento da equipe, tanto na matriz, quanto no novo escritório de vendas.

5.2. Tecnologia

A empresa já possuía um sistema de ERP integrado, porém foi necessário um trabalho de desenvolvimento para atender o aumento da demanda de trabalho (os processos são em média de baixo valor e em grande quantidade), portanto é necessário aumentar o nível de automação dos processos. Além disso o módulo de importação e de produção não estava desenvolvido, o que se tornou necessário com a importação de produtos e a montagem em regime CKD.

Esse trabalho de desenvolvimento ainda está em curso, tendo resultado em diversas ferramentas que facilitam o trabalho dos colaboradores.

Além disso, a empresa A tem acesso à toda a documentação técnica dos produtos Alpha por meio do site da empresa, onde catálogos e configuradores auxiliam no processo de vendas.

5.3. Logística

No primeiro momento, a empresa A adquiriu todo o estoque nacionalizado da empresa Beta que considerou estoque “bom”, com possibilidade de comercialização, e em paralelo iniciou as primeiras importações.

Os produtos são produzidos em diversas localidades e armazenados no centro de distribuição da empresa Alpha na Alemanha, onde também fica sua sede, então a empresa A precisa apenas importar os produtos da Alemanha.

Os pedidos são colocados numa página no site da empresa Alpha, que processa os pedidos e os disponibiliza para coleta na Alemanha.

Para tal, a empresa A inicialmente contratou uma pessoa com experiência em importação para ser responsável pela logística internacional, e hoje conta com duas pessoas nessa atividade devido aos altos volumes de produtos importados.

Tendo em vista que a matriz da empresa A é localizada numa cidade portuária, optou-se por centralizar a importação e o estoque na própria matriz, devido à proximidade.

Portanto, os produtos são importados da Alemanha para a matriz da empresa A, e então faturada e enviada para os clientes em todo o Brasil.

As importações são realizadas via marítima para produtos de reposição de estoque e via aérea para produtos vendidos “sob encomenda”. As importações marítimas são realizadas uma vez ao mês, onde o sistema indica quais produtos estão abaixo do estoque mínimo ao planejador de compras, que passa a informação do que comprar ao setor de importação. As importações aéreas são realizadas a cada duas semanas, os produtos também são listados pelo planejador, que verifica o que foi vendido e não tem em estoque, e solicita a importação aérea.

Por fim, os produtos são enviados aos clientes via transporte terrestre, onde a responsabilidade pelo transporte depende do cliente e da negociação feita na venda.

5.4. Fornecedores

99% dos produtos a serem comercializados na operação Alpha são fornecidos pela própria Alpha, a maior parte vindo da Alemanha e alguns produtos específicos importados da unidade dos Estados Unidos. Uma pequena parcela de produtos periféricos é adquirida no mercado nacional, em fornecedores homologados pela Alpha, de maneira a reduzir custos e prazo de entrega.

5.5. Organização

O centro da operação do negócio Alpha ficará na matriz da empresa A, localizada no sul do Brasil, devido à localização próxima ao porto e ao aeroporto, o que facilita na logística dos produtos importados.

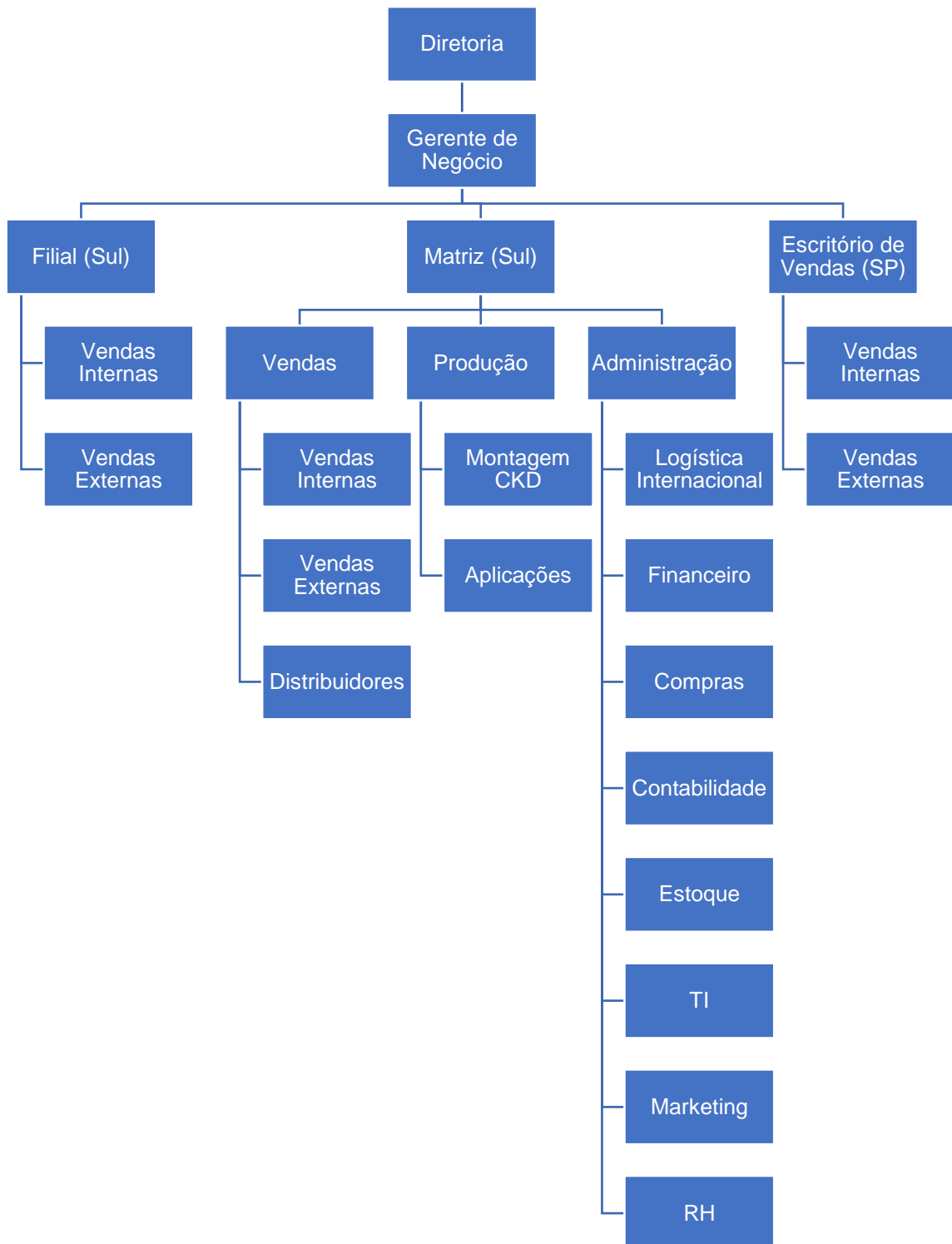
Na matriz ficará centralizada toda a parte administrativa, a produção e o estoque. A matriz que irá realizar as importações da Alemanha, estocar os produtos, receber os pedidos dos clientes e realizar o faturamento e o envio.

O gerente do negócio foi contratado da empresa Beta junto à equipe de vendas, que se estabelecerá no escritório de vendas de São Paulo, de forma a conservar o conhecimento técnico, o histórico de vendas e a carteira de clientes. Essa equipe terá o papel de atender os principais clientes dos produtos Alpha.

As equipes de vendas da matriz e da filial irão realizar o atendimento de suas regiões, e a matriz será responsável por atender os distribuidores, que realizaram o atendimento em suas respectivas regiões.

O organograma a seguir representa a maneira como o negócio foi organizado:

Figura 3 – Organograma do negócio Alpha



Fonte: Autoria Própria

6. PLANO FINANCEIRO

6.1. Custos e benefícios

Partindo da organização do negócio, em seguida serão detalhados e quantificados os investimentos realizados para que o negócio tivesse início. Serão mostradas também as previsões de vendas estimadas para os primeiros anos, assim como um estudo dos prazos de pagamento e de recebimento.

6.1.1. Investimento em Infraestrutura

Para receber a nova demanda de trabalho, a matriz da empresa teve que passar por uma série de reformas e melhorias. O layout geral foi modificado, de modo a acomodar o estoque no mezanino já existente no barracão da empresa, deslocando a sala de projetos para outra sala. Foi construído também com mão de obra interna um elevador para elevar as cargas para o novo estoque, e foi instalado um sistema de ar condicionado para a climatização dele. No total foram investidos em torno de R\$ 130.000,00 nessas melhorias.

Para a montagem CKD, foram adquiridas as máquinas utilizadas pela empresa Beta. Foi uma aquisição proveitosa, pois foi possível adquiri-las pelo valor contábil depreciado, muito abaixo do que elas realmente valem. Além do valor pago nas máquinas, foi necessário realizar melhorias de segurança visando atender à norma de segurança de máquinas NR12. No total, entre máquinas, melhorias e frete, foram investidos R\$ 56.500,00.

Para a criação do novo escritório de vendas no estado de São Paulo, foram necessários investimentos em reforma, móveis, um servidor e computadores para os vendedores, totalizando R\$ 39.000,00.

Para o aumento de produtividade foram implementadas melhorias no sistema ERP da empresa, assim como módulos para receber a nova atividade de importação. Essas implementações mais os treinamentos relacionados a elas somaram um investimento no valor de R\$ 11.432,01.

6.1.2. Investimento em Pessoas

Conforme já exposto, com o objetivo de preservar o *know-how* técnico e comercial do negócio, a empresa A contratou os funcionários da empresa Beta relacionados ao negócio Alpha. Por serem pessoas com até 30 anos de casa, os salários negociados são de valor significativo, e agregaram muito no custo fixo da empresa. Além disso, novas pessoas foram contratadas na matriz da empresa A com

o aumento de demanda, formando uma equipe dedicada ao negócio Alpha de em torno de 30 pessoas. Além disso, no custo fixo é considerado o rateio do custo fixo de funções administrativas que atendem tanto o negócio Alpha, como os outros negócios da empresa. De início, não foi necessário nenhum investimento na parte de pessoas, apenas a contratação da nova equipe. Na tabela a seguir, é mostrado o detalhamento dos custos fixos com pessoal:

Tabela 5 – Tabela de salários e encargos

DEPARTAM.	RATEIO	SALÁRIO	VR	19,11%	TOTAL GERAL	TOTAL COM RATEIO
			350,00	52,91%		
DEPARTAM.	RATEIO	SALÁRIO	VR+PLANO	ENCARGOS	TOTAL GERAL	TOTAL COM RATEIO
Logística	100%	2.000,00	406,00	1.058,20	3.464,20	3.464,20
Comercial interno	100%	1.814,00	406,00	959,79	3.179,79	3.179,79
Comercial externo	100%	9.370,00	246,00	4.957,67	14.573,67	14.573,67
Produção	100%	3.507,35	446,00	1.855,74	5.809,09	5.809,09
Comercial interno	100%	5.000,00			5.000,00	5.000,00
Comercial externo	100%	6.850,00	1.663,25	3.624,34	12.137,59	12.137,59
TI	50%	7.453,61	561,92	3.943,71	11.959,24	5.979,62
Estoque	100%	3.500,00			3.500,00	3.500,00
Produção	50%	2.415,40	472,66	1.277,99	4.166,05	2.083,02
Comercial externo	100%	5.000,00	1.396,00	2.645,50	9.041,50	9.041,50
Gerente	100%	15.500,00	1.500,00		17.000,00	17.000,00
TI	30%	5.125,00	472,86	2.711,64	8.309,50	2.492,85
Contabilidade	50%	5.432,50	438,83	2.874,34	8.745,67	4.372,83
Produção	80%	5.432,50	438,83	2.874,34	8.745,67	6.996,53
Comercial interno	100%	1.515,60	438,83	801,90	2.756,33	2.756,33
Planejamento	100%	3.100,00	374,90	1.640,21	5.115,11	5.115,11
Comercial interno	100%	1.700,00	406,00	899,47	3.005,47	3.005,47
Produção	100%	3.043,80	658,48	1.610,47	5.312,75	5.312,75
Contabilidade	100%	1.800,00	408,93	343,98	2.552,91	2.552,91
Comercial interno	100%	1.803,78	406,00	954,38	3.164,16	3.164,16
Comercial externo	100%	10.300,00			10.300,00	10.300,00
Projetos	100%	7.000,00			7.000,00	7.000,00
Financeiro	50%	1.268,00	406,00	242,31	1.916,31	958,16
Contabilidade	50%	2.870,00	408,93	1.518,52	4.797,45	2.398,72
Produção	100%	2.080,75	658,48	1.100,92	3.840,15	3.840,15
Comercial interno	100%	1.273,00	406,00	673,54	2.352,54	2.352,54
Produção	100%	7.800,00			7.800,00	7.800,00
Recepção	20%	1.400,00	406,00	267,54	2.073,54	414,71
Serv. Gerais	30%	1.400,00	406,00	267,54	2.073,54	622,06
Comercial externo	100%	11.210,00	1.396,00	5.931,21	18.537,21	18.537,21
Estoque	30%	3.075,00	514,11	1.626,98	5.216,09	1.564,83
Contabilidade	50%	1.400,00	406,00	740,74	2.546,74	1.273,37
Estoque	100%	1.400,00	406,00	267,54	2.073,54	2.073,54
Financeiro	30%	3.000,00	406,00	1.587,30	4.993,30	1.497,99
Produção	100%	1.700,00	406,00	1.224,34	3.330,34	3.330,34
RH	20%	5.100,00	466,78	2.698,41	8.265,19	1.653,04
RH	20%	2.500,00			2.500,00	500,00
Logística	100%	3.500,00	362,78	1.260,35	5.123,13	5.123,13
Produção	60%	6.732,63	514,11	3.562,23	10.808,97	6.485,38
Comercial interno	100%	1.400,00	406,00	1.008,28	2.814,28	2.814,28
TI	30%	2.000,00	406,00	382,20	2.788,20	836,46
Estoque	100%	1.268,00	406,00	913,21	2.587,21	2.587,21
Contabilidade	50%	8.712,00	599,69	4.609,52	13.921,21	6.960,60
Produção	100%	2.050,00	406,00	1.084,66	3.540,66	3.540,66
TOTAL		181.802,92	20.934,37	66.001,01	268.738,30	212.001,82

Fonte: Dados fornecidos pela empresa A

6.1.3. Investimento em Estoque

Para o início do negócio, foi acordado entre a empresa A e a empresa Beta que a empresa A adquiriria o estoque de produtos que considerasse comercializável da empresa Beta, também pelo valor contábil depreciado. No total, foi adquirido o estoque no valor de R\$ 1.982.715,00, com pagamento negociado em 6 parcelas iguais, com 4 meses de carência para o primeiro pagamento, material a ser transferido a partir de dezembro de 2017.

Além disso, a partir de novembro de 2017, a empresa A iniciou o trabalho de colocação de pedidos para estoque com a empresa Alpha, material importado da Alemanha.

6.1.4. Investimento em Marketing

Para a divulgação da nova parceria entre a empresa A e Alpha, a empresa A participou da FEIMEC, a Feira Internacional de Máquinas e Equipamentos, no São Paulo Expo, na cidade de São Paulo. Entre aluguel de espaço, montagem de estande, montagem de painéis dinâmicos com aplicação de produtos, contratação de serviços, confecção de brindes e folders e demais custos relacionados, a empresa investiu cerca de R\$ 120.000,00.

6.1.5. Previsão de Vendas

Baseado nos dados fornecidos por Beta, e nos dados de faturamentos dos primeiros meses de operação da empresa A, foi realizada uma previsão do faturamento bruto até dezembro de 2020 (Tabela 6).

Foi considerado um faturamento médio de R\$ 1.300.000 por mês no ano de 2018, exceto no mês de dezembro, onde historicamente há uma queda acentuada nas vendas.

Para os anos de 2019 e 2020 foi considerado um aumento de 10% no total de vendas em comparação ao ano anterior, e o valor foi dividido igualmente nos meses, desconsiderando a sazonalidade.

Tabela 6 – Histórico e previsão de faturamento

Mês	2016	2017	2018	2019	2020
Janeiro	1.162.585,75	1.626.269,08	621.810,22	1.220.924,28	1.343.016,70
Fevereiro	1.178.425,54	1.204.465,08	810.746,10	1.220.924,28	1.343.016,70
Março	1.479.383,82	1.518.933,58	886.074,37	1.220.924,28	1.343.016,70
Abril	1.218.922,69	1.079.319,51	1.030.363,98	1.220.924,28	1.343.016,70
Mai	1.309.236,75	1.443.295,70	1.370.179,26	1.220.924,28	1.343.016,70
Junho	1.306.185,85	1.337.740,45	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Julho	1.321.156,06	1.375.372,50	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Agosto	1.068.228,38	1.327.932,37	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Setembro	942.464,42	1.158.654,97	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Outubro	1.156.541,83	1.162.082,53	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Novembro	1.214.108,71	1.214.108,71	1.300.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Dezembro	794.130,58	794.130,58	800.000,00	1.220.924,28	1.343.016,70
Total Geral	14.149.303,57	15.242.305,05	13.319.173,93	14.651.091,32	16.116.200,46

Fonte: Autoria própria

6.1.6. Prazos Médios

O estoque adquirido da empresa Beta foi negociado com uma condição de pagamento de 6 parcelas iguais, com 120 dias para o primeiro pagamento.

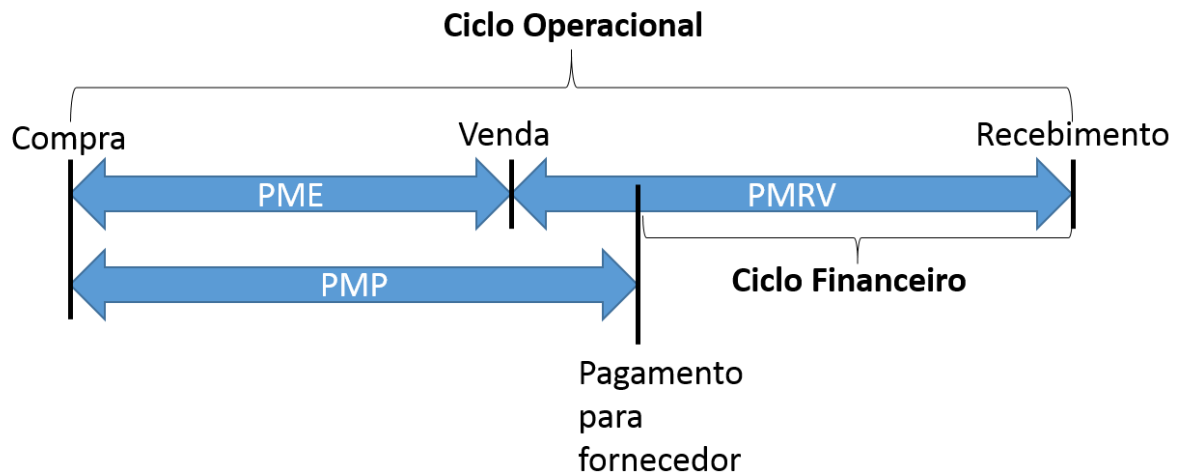
As condições da empresa Alpha seguem abaixo:

- Compras efetuadas até 30/09/2018 – 6 parcelas iguais, com 120 dias para o primeiro pagamento
- Compras efetuadas de 01/10/2018 a 31/12/2018 – 120 dias
- Compras efetuadas a partir de 01/01/2019 – 90 dias

O prazo médio de recebimento da empresa A é de 42 dias.

Baseado na situação normal de prazo médio de pagamento de 90 dias e de prazo médio de recebimento de 42 dias, podemos calcular os prazos médios conforme a figura 4 abaixo:

Figura 4 – Prazos médios



Fonte: (Capital de Giro | P1P, 2018)

No caso da importação, o ciclo operacional começa com a emissão da *Invoice*, a partir da qual começa a contar o prazo de pagamento, portanto o PME (prazo médio de estoque) deve levar em conta o tempo de importação (logística e trâmites).

Dessa maneira, temos dois cenários para analisar:

Importação Marítima:

O prazo médio de entrega dos itens estocáveis importados por mar é de 60 dias. Não foi possível obter acesso ao prazo médio em que os produtos ficam estocados, então considerando que o item é vendido assim que ele chega no estoque, temos os seguintes resultados:

PME = 60 dias

PMP (prazo médio de pagamento) = 90 dias

PMRV (prazo médio de recebimento) = 42 dias

Ciclo Operacional = PME + PMRV = 102 dias

Ciclo Financeiro = Ciclo Operacional – PMP = 12 dias

O tempo que o produto ficar em estoque aumenta o ciclo operacional e financeiro. Mesmo desconsiderando o tempo de estoque, tem-se um Ciclo Financeiro Positivo, o que representa que a empresa A precisa de recursos para bancar essa operação, pois precisa pagar antes de receber.

Importação Aérea:

O prazo médio de entrega dos itens importados via aérea é de 20 dias. Considerando que não há tempo em estoque, pois são itens já vendidos, temos os seguintes resultados:

PME = 20 dias

PMP = 90 dias

PMRV = 42 dias

Ciclo Operacional = 62 dias

Ciclo Financeiro = -28 dias

O resultado mostra que as condições para itens importados por ar são boas, pois o Ciclo Financeiro é negativo, portanto a empresa recebe antes de pagar o fornecedor. Qualquer tempo em estoque ou atraso da importação impacta negativamente, aumentando esses ciclos.

6.2. Necessidade de Capital de Giro

Para se calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é necessário ter acesso ao balanço patrimonial atualizado da empresa A, o que não foi possível nessa ocasião. Porém pode-se fazer uma análise superficial do projeto Alpha, baseado nas projeções de fluxo de caixa do Apêndice A.

Nota-se que nos primeiros meses o fluxo de caixa é negativo, com resultado acumulado de R\$ 950.510,44 negativos. A partir do terceiro mês a operação passa a ter um fluxo de caixa positivo.

Baseado nisso, pode-se considerar que o capital necessário para o início do negócio é de cerca de R\$ 1.000.000,00, para realização dos investimentos e manutenção da operação até que o fluxo de caixa se torne positivo.

6.3. Ponto de Equilíbrio

Baseado em informações da empresa A, foi realizado o cálculo do ponto de equilíbrio mensal da operação Alpha. Foram considerados os seguintes dados:

- *Mark-up* médio 2,0, ou seja, Custo Médio Variável de 50% do faturamento;
- Despesas tributárias de 15% do faturamento;
- Comissão de vendas de 3% do faturamento;
- Custos fixos envolvendo despesas administrativas do escritório de vendas, da matriz (sob rateio) e despesas com viagens de R\$ 78.565,30;
- Despesas financeiras de R\$ 10.000,00 ao mês.

O resultado mensal do faturamento bruto necessário para se chegar ao ponto de equilíbrio é de R\$ 940.224,75.

6.4. Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*

Para o cálculo dos indicadores de Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e *Payback*, foi necessário realizar uma previsão do fluxo de caixa dos primeiros 3 anos de operação do negócio Alpha (Apêndice A).

Para tanto, além da previsão de faturamento e dos dados de investimento inicial da operação, foram necessários levar em consideração algumas premissas:

- Prazo médio de recebimento de 42 dias;
- Compra do estoque de Beta no valor de R\$ 1.982.715,00, pagamento em 6 vezes iguais, com primeira parcela para 120 dias;
- Considerando o *mark-up* 2, as compras de Alpha são iguais a metade do faturamento do mês seguinte;
- Nos primeiros meses, devido à compra do estoque de Beta, o volume de compras de Alpha é 25% menor, com condição de pagamento de 6 parcelas iguais a partir de 120 dias da emissão da *Invoice*, até 30 de setembro de 2018;
- De 1 de outubro de 2018 até 31 de dezembro de 2018 o prazo de pagamento é de 120 dias;
- A partir de 1 de janeiro de 2019, o prazo de pagamento é de 90 dias;
- Despesas tributárias são iguais a 15% do faturamento do mês (dados fornecidos pela empresa A);
- Comissão de vendas é igual a 3% do faturamento do mês;
- Custos fixos envolvem despesas administrativas (R\$ 78.565,30), despesas com folha (R\$ 212.001,82) e despesas financeiras (R\$ 10.000,00). As despesas administrativas e financeiras são reajustadas a uma taxa de 10% em janeiro de cada ano;
- Taxa a ser considerada no cálculo do valor presente de 1% a.m. ou 12,7% a.a.

Com base nesses dados chegou-se nos seguintes resultados:

Tabela 7 – Indicadores financeiros

Indicador	Resultado
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 756.889,77
Taxa Interna de Retorno (TIR)	12,47% a.m.
<i>Payback</i> Simples	5 meses
<i>Payback</i> Descontado	5 meses

Fonte: Autoria própria

Como o VPL encontrado é maior que 0, e a TIR é maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) definida pela empresa A de 1% a.m. o parecer é positivo para o projeto Alpha.

6.5. Análise de sensibilidade

Com o objetivo de analisar diferentes cenários possíveis, foram escolhidas as duas variáveis com maior probabilidade de diferença entre o previsto e o realizado: o *mark-up* médio e o volume de vendas.

Como as compras são realizadas em dólar, e o câmbio considerado no momento do pagamento da *Invoice* é o câmbio do dia do pagamento, não o câmbio do dia da compra, a empresa A está sujeita ao risco cambial, o que afeta diretamente o *mark-up* médio da venda (foi considerado um custo baseado numa taxa de câmbio no momento da venda, porém no momento do pagamento a taxa é outra).

Além disso, o mercado brasileiro, principalmente o industrial, é muito instável e pode apresentar mudanças bruscas de resultado, afetando as vendas e consequentemente o resultado da empresa A.

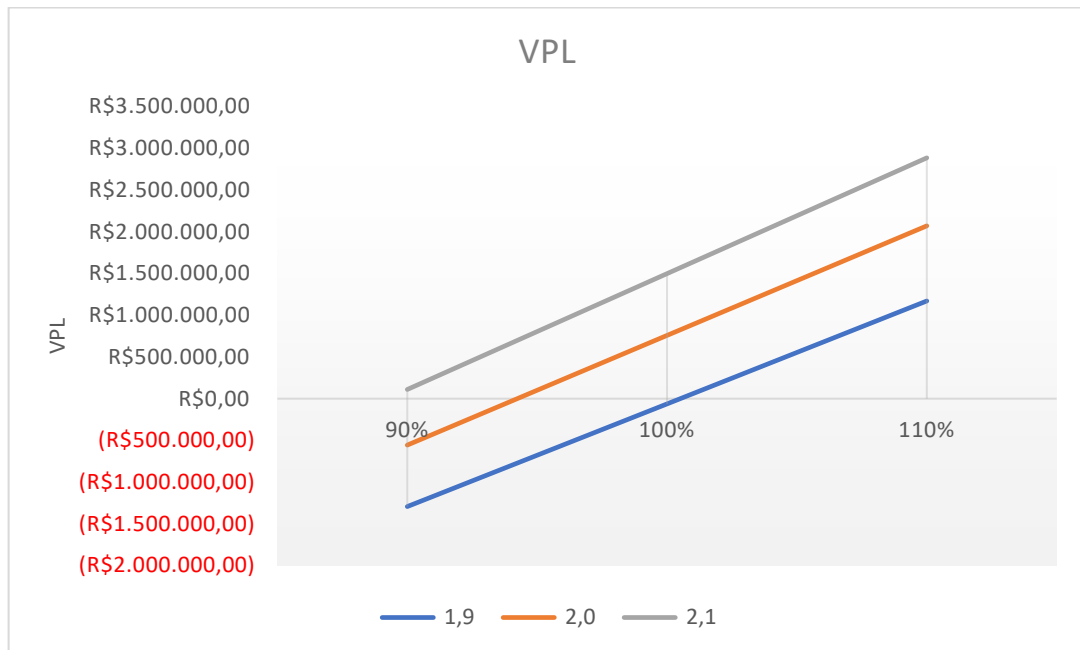
Pensando nisso, foram montados vários cenários cruzando as duas variáveis, e os valores de VPL e TIR encontrados seguem nas tabelas abaixo:

Tabela 8 – Cenários possíveis de VPL

		Vendas		
		90%	100%	110%
Mark-up	1,9	-R\$ 1.292.318,68	-R\$ 61.254,22	R\$ 1.169.810,25
	2,0	-R\$ 555.989,09	R\$ 756.889,77	R\$ 2.069.768,64
	2,1	R\$ 110.213,87	R\$ 1.497.115,29	R\$ 2.884.016,70

Fonte: Autoria própria

Figura 5 – Gráfico dos cenários possíveis de VPL

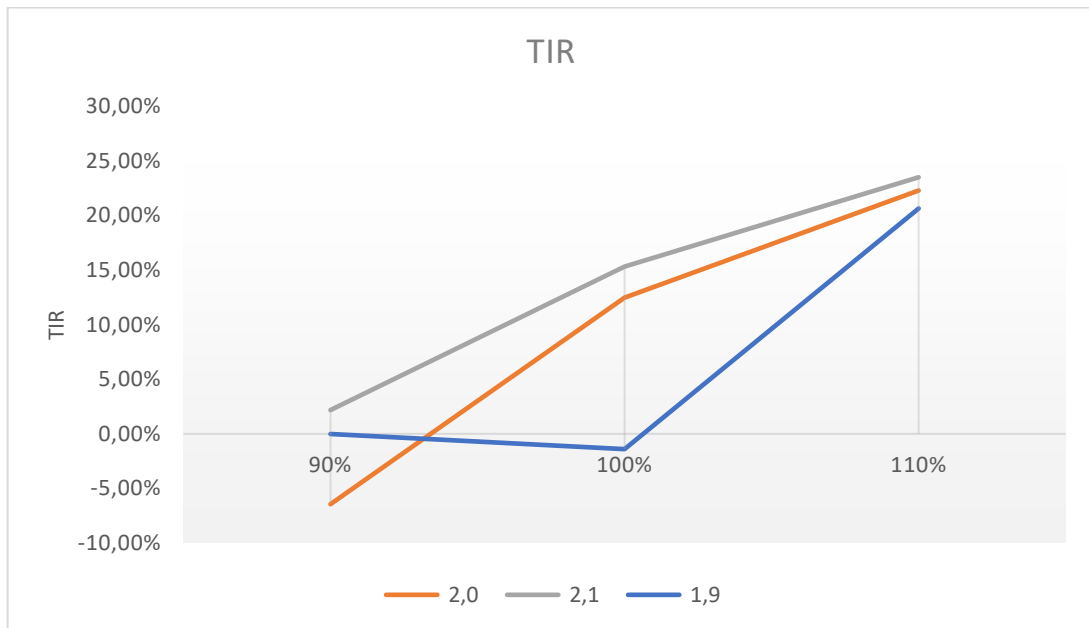


Fonte: Autoria própria

Tabela 9 – Cenários possíveis de TIR

		Vendas		
		90%	100%	110%
Mark-up	1,9	-	-1,40%	20,65%
	2,0	-6,45%	12,47%	22,30%
	2,1	2,18%	15,32%	23,51%

Fonte: Autoria própria

Figura 6 – Gráfico dos cenários possíveis de TIR

Fonte: Autoria própria

O resultado dessas simulações mostra que ambos os fatores são cruciais para que o projeto tenha sucesso, porém um volume de vendas acima do esperado pode compensar uma eventual redução no *mark-up*, porém uma queda nas vendas não é tão bem compensada por um aumento na margem de venda.

7. ASPECTOS RELEVANTES

Baseado nos dados levantados e nos indicadores calculados, pode-se identificar alguns aspectos do negócio que possuem maior relevância. O início do negócio também permitiu identificar esses aspectos na prática:

- Um dos maiores riscos que envolvem o negócio Alpha para a empresa A é o risco cambial, já que a atividade depende diretamente de importações. O risco pode ser diminuído com a utilização de ferramentas financeiras como o *Hedge*, porém, devido ao momento que a empresa passa e aos altos investimentos realizados para o início do negócio, a empresa não possuía condições de utilizar tal ferramenta;
- Na mesma linha, a logística internacional também apresenta alto risco de impactar negativamente o negócio, pois a operação não é simples e existe o Brasil possui histórico de greves e burocracia alto;
- O crescimento da operação exigiu grande esforço gerencial por parte da empresa A, pois o negócio Alpha não foi criado e cresceu organicamente dentro da empresa, e sim já era um negócio existente com mercado estabelecido;
- A atividade de planejamento do estoque também é crucial para o sucesso do negócio, pois prazo de entrega é um dos diferenciais necessários para o ganho de mercado, além de que a produção em regime CKD também depende da disponibilidade de componentes. Ao mesmo tempo, a empresa não pode se dar ao luxo de manter estoque “ruim” parado;
- Como mostrado na análise de sensibilidade, o volume de vendas e o *mark-up* médio também são relevantes para o sucesso do negócio, sendo que qualquer variação negativa pode inviabilizar o projeto;
- A previsão de fluxo de caixa evidenciou um aumento no volume de pagamentos no início do ano de 2019, devido ao acúmulo de pagamentos devido às mudanças nas condições de pagamento, conforme negociado, gerando um fluxo negativo nos primeiros meses desse ano. A empresa A deve se planejar para minimizar o impacto dessa situação, realizando um planejamento das compras ou formando uma reserva de recursos para absorver esse fluxo.

8. CONCLUSÃO

Apesar do negócio já ter sido iniciado, a análise para a homologação da sua viabilidade era necessária para o planejamento dos próximos passos por parte da gestão.

Os números evidenciaram essa viabilidade, porém mostraram também alguns pontos que devem ser considerados, como a importância do controle do *mark-up* médio – que envolve o risco cambial e as políticas comerciais, a importância do cumprimento das previsões de vendas, a importância do planejamento das compras e do fluxo de caixa.

Os dados de mercado mostram, porém, que existe espaço para que o *market-share* da marca Alpha no Brasil cresça, pois, os produtos são de alta qualidade e os clientes possuem uma carência de atendimento melhor, o que foram fatores que levaram a empresa A a investir no negócio. Devido a esse fato, existe a possibilidade que os resultados do negócio sejam ainda melhores do que os projetados.

9. BIBLIOGRAFIA

CAPITAL de Giro | P1P. **P1P | Consultoria Financeira e Planejamento Estratégico**, 2018. Disponível em: <<http://p1p.com.br/capital-de-giro/>>. Acesso em: 12 Junho 2018.

USD BRL | US Dollar Brazil Real. **Investing.com**, 2018. Disponível em: <<https://www.investing.com/currencies/usd-brl>>. Acesso em: 4 Junho 2018.

APÊNDICE A – Previsões de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA		dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18
Investimentos	-237.450,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Infraestrutura Matriz	-130.154,58					
Máquinas	-56.521,18					
Escritório SP	-39.342,59					
Benner	-11.432,01					
Marketing						
Recebimentos	0,00	0,00	0,00	621.810,22	810.746,10	886.074,37
Vendas (42 dias)				621.810,22	810.746,10	886.074,37
Custos Variáveis	0,00	-111.925,84	-145.934,30	-159.493,39	-224.328,66	
Compras Beta (120 dias, 6x)						
Compras Alpha Inicial 30/09 (120 dias, 6x)						-38.863,14
Compras Alpha 2018 (120 dias)						
Compras Alpha (90 dias)		0,00	-93.271,53	-121.611,92	-132.911,16	-154.554,60
Despesas Tributárias (15%)		0,00	-18.654,31	-24.322,38	-26.582,23	-30.910,92
Comissão (3%)		0,00				
Custos Fixos	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12
Despesas Administrativas	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30
Despesas Folha	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82
Despesas Financeiras	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
TOTAL	-538.017,48	-412.492,96	175.308,80	350.685,59	361.178,60	
Realizado		-112.285,67	86.686,40	336.092,61	313.785,30	
Taxa	1,0%	12,7%				
Payback	-538.017,48	-950.510,44	-775.201,64	-424.516,04	-63.337,45	
Período	0	1	2	3	4	
VP	-538.017,48	-408.408,87	171.854,53	340.371,98	347.085,53	
Payback Descontado	-538.017,48	-946.426,35	-774.571,82	-434.199,84	-87.114,31	
VPL	756.889,77					
TIR	12,47%					

mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
0,00	-120.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-120.000,00						
1.030.363,98	1.370.179,26	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
1.030.363,98	1.370.179,26	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00
-666.619,54	-709.366,92	-773.764,67	-859.400,87	-940.650,87	-983.037,73	-683.163,60	-619.033,95
-330.452,50	-330.452,50	-330.452,50	-330.452,50	-330.452,50	-330.452,50		
-89.534,77	-144.914,42	-209.312,17	-294.948,37	-376.198,37	-418.585,23	-449.163,60	-475.033,95
-205.526,89	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-120.000,00
-205.526,89	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-195.000,00	-120.000,00
-41.105,38	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-24.000,00
-41.105,38	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-39.000,00	-24.000,00
-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12
-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12	-300.567,12
-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30	-78.565,30
-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82	-212.001,82
-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
63.177,32	240.245,22	225.668,21	140.032,01	58.782,01	16.395,15	316.269,28	380.398,93
63.177,32	240.245,22	225.668,21	140.032,01	58.782,01	16.395,15	316.269,28	380.398,93
44.069,96							
-160,13	240.085,10	465.753,31	605.785,32	664.567,33	680.962,48	997.231,76	1.377.630,68
-160,13	240.085,10	465.753,31	605.785,32	664.567,33	680.962,48	997.231,76	1.377.630,68
5	6	7	8	9	10	11	12
60.111,06	226.321,87	210.484,82	129.317,21	53.746,73	14.842,31	283.479,66	337.584,73
60.111,06	226.321,87	210.484,82	129.317,21	53.746,73	14.842,31	283.479,66	337.584,73
-27.003,26	199.318,61	409.803,43	539.120,64	592.867,37	607.709,68	891.189,34	1.228.774,07
-27.003,26	199.318,61	409.803,43	539.120,64	592.867,37	607.709,68	891.189,34	1.228.774,07

	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
800.000,00	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28
800.000,00	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28
-711.652,57	-1.276.016,37	-944.766,37	-1.684.440,65	-992.728,51	-911.478,51	
-491.886,20	-406.250,00	-325.000,00	-243.750,00	-162.500,00	-81.250,00	
	-650.000,00	-400.000,00	-610.462,14			
			-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14
-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64
-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73
-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83
-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83
-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00
-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
-241.276,41	-384.715,92	-53.465,92	-793.140,20	-101.428,06	-20.178,06	
1.136.354,28	751.638,35	698.172,43	-94.967,77	-196.395,84	-216.573,90	
13	14	15	16	17	18	
-212.000,55	-334.688,61	-46.052,85	-676.406,83	-85.643,57	-16.869,21	
1.016.773,52	682.084,91	636.032,07	-40.374,76	-126.018,33	-142.887,54	

	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28
1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28	1.220.924,28
-830.228,51	-830.228,51	-830.228,51	-830.228,51	-830.228,51	-830.228,51	-830.228,51
-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14	-610.462,14
-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64	-183.138,64
-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73	-36.627,73
-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83	-329.623,83
-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83	-86.421,83
-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00	-233.202,00
-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
61.071,94	61.071,94	61.071,94	61.071,94	61.071,94	61.071,94	61.071,94
-155.501,96	-94.430,02	-33.358,09	27.713,85	88.785,79	149.857,72	
19	20	21	22	23	24	
50.551,68	50.051,17	49.555,61	49.064,96	48.579,17	48.098,19	
-92.335,86	-42.284,70	7.270,92	56.335,88	104.915,05	153.013,24	

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.220.924,28	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70
1.220.924,28	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70
-852.205,15	-852.205,15	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36
-610.462,14	-610.462,14	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35
-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51
-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50
-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22
-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02
-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20
-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
7.132,92	129.225,34	68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13
156.990,64	286.215,98	354.395,11	422.574,24	490.753,37	558.932,51	
25	26	27	28	29	30	
5.562,02	99.768,16	52.116,39	51.600,39	51.089,50	50.583,66	
158.575,26	258.343,42	310.459,82	362.060,21	413.149,71	463.733,37	

	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70
1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70	1.343.016,70
-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36	-913.251,36
-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35	-671.508,35
-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51	-201.452,51
-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50	-40.290,50
-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22	-361.586,22
-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02	-95.064,02
-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20	-256.522,20
-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13	68.179,13
627.111,64	695.290,77	763.469,90	831.649,03	899.828,16	968.007,29	
31	32	33	34	35	36	
50.082,83	49.586,96	49.096,00	48.609,90	48.128,62	47.652,10	
513.816,20	563.403,16	612.499,16	661.109,06	709.237,68	756.889,77	