

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA.

ADRIANO BRANDINI CELLI

Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.

CURITIBA  
2014

Lombada

2014

Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

**ADRIANO BRANDINI CELLI**

**Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.**

**CURITIBA  
2014**

ADRIANO BRANDINI CELLI

Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas. Orientador: Prof. Gianfranco Muncinelli, M.Sc.

CURITIBA  
2014

Adriano Brandini Celli.  
Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.  
/ Celli Adriano Brandini; orientador Gianfranco Muncinelli -  
Curitiba: ISAE/ FGV, 2014.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de  
Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV  
Management, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e  
Auditoria, 2014.

1. Plano de Negócios, Análise Financeira e de Projetos

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

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.”

elaborado por Adriano Brandini Celli

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 14 de Outubro de 2014.

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Gianfranco Muncinelli  
Professor orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Adriano Brandini Celli, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 14/09/2012 a 14/10/2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Avaliação da viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas.” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 14 de Outubro de 2014.

---

Adriano Brandini Celli

## Resumo

Em busca de um estudo mais aprofundado sobre a empresa Clean Piscinas, situada na cidade de Curitiba – Paraná, o presente estudo visa demonstrar através de indicadores, análises de projetos de investimento e análises financeiras, a viabilidade econômica e financeira do negócio. Para fundamentar estas análises foram realizados alguns estudos sobre o perfil dos sócios e da empresa, dos produtos e do mercado ao qual ela pertence, bem como os resultados históricos das estratégias traçadas, das vendas e de lucro ou prejuízo.

Com este conhecimento sobre a empresa, foram realizadas projeções para demonstrar de forma simples e prática a viabilidade da empresa para os próximos anos. Foram projetados 3 cenários diferentes, sendo eles: pessimista, conservador e otimista, para as vendas da empresa.

Ao realizar a análise dos indicadores financeiros obtidos a partir destas projeções, fica evidenciado através do VPL encontrado que mesmo no cenário pessimista de vendas a empresa é viável econômica e financeiramente.



## **Abstract**

In search of a in-depth study on the company Clean Piscinas, located in the city of Curitiba - Paraná, this study aims to demonstrate through indicators, projects analyzes of investment and financial analysis, the economic and financial viability of the business. To support these analysis were conducted some studies on the profile of the partners and in the company, on the products and the market to which it belongs, as well as the historical results of the strategies outlined, sales and profit or loss performed.

With this knowledge about the company, projections were performed to demonstrate in a simple and practical way the viability of the business for the years to come. Were created 3 different scenarios, which are: pessimist, conservative and optimist , for the sales of the company.

After the analysis of the financial indicators, obtained from the projections, even the pessimist sales scenario the PLV found, its clear that the company is still financial and economical viable.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - Armazenagem Por Compatibilidade.....	21
Figura 2 - Hipoclorito de Sódio / Cálcio .....	23
Figura 3 - Algicida .....	24
Figura 4 - Elevador de PH .....	24
Figura 5 - Cinco Forças de Porter .....	29
Figura 6 - Matriz SWOT .....	31

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - ABC dos Itens mais Vendidos .....	26
Tabela 2 - Previsão de Vendas dos itens ABC.....	27
Tabela 3 - Previsão de Vendas Futuras .....	27
Tabela 4 - Balanço Patrimonial, DRE e Indicadores Financeiros de 2013 .....	41
Tabela 5 - Balanço Patrimonial, DRE e Indicadores Financeiros de 2013/14 .....	45
Tabela 6 - Cenários de Vendas Futuras e Custo de Juros.....	50
Tabela 7 - Cenário Pessimista .....	51
Tabela 8 - Cenário Conservador .....	52
Tabela 9 - Cenário Otimista.....	52

## Lista de Siglas e Abreviaturas

- ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Refeição Coletiva
- ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ABIPLA – Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins
- MMA – Ministério do Meio Ambiente
- IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- CRQ – Conselho Regional de Química
- CEPED – Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres
- PIB – Produto Interno Bruto
- CAS – Chemical Abstract Service – Serviço Abstrato de Químicos
- C.L.T – Consolidação das Leis do Trabalho
- SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná
- CPV – Custo do Produto Vendido
- ETA – Estação de Tratamento de Água
- BB – Banco do Brasil
- PIS – Programa de Integração Social
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.
- CIF – Cost, Insurance and Freight – Custo, Seguro e Frete.
- CFR – Council on Foreign Relations – Conselho das Relações Externas
- DRE – Demonstração de Resultados
- ROE – Return On Equity– Retorno sobre o Patrimônio

WACC – Weighted average cost of capital– Custo Médio Ponderado de Capital

PL – Patrimônio Líquido

VP – Valor Presente

VPL – Valor Presente Líquido

IR – Imposto de Renda

NCG – Necessidade de Capital de Giro

ST – Saldo em Tesouraria

CDG – Capital de Giro

CP – Curto Prazo

LP – Longo Prazo

LB – Lucro Bruto

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

TIR – Taxa Interna de Retorno

ILL – Índice de Lucratividade Líquida

# Sumário

## Sumário

1.	Sumário Executivo.....	15
2.	Descrição Geral da Empresa.....	18
	a) Visão.....	19
	b) Missão.....	19
	c) Objetivos.....	19
	d) Valores.....	19
3.	Portfólio de Produtos.....	20
4.	Análise de Mercado.....	25
	a) Análise Setorial.....	25
	b) Análise da Demanda.....	25
	c) Análise da Estratégia.....	28
	d) Análise da Concorrência.....	34
5.	Vantagens Competitivas.....	36
	a) Fornecedores / Consumidores.....	36
	b) Marca.....	36
	c) Tecnologia.....	37
	d) Mercados.....	37
6.	Plano Operacional.....	38
7.	Plano Financeiro.....	40
	a) Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Indicadores Financeiros.....	40
8.	Fluxo de Caixa e Projeções Futuras.....	50
9.	Conclusão.....	55
10.	Referências.....	56

## 1. Sumário Executivo

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o Índice de Mortalidade das microempresas vem melhorando desde a década de 70.

Em 1970, verificou-se que 59,8% das empresas entre 1 a 5 anos desapareciam e passados mais de 50 anos tivemos uma melhora de apenas 18%, visto que em 2012 o índice ficou em 41,8%. Nota-se ainda neste mesmo ano, a economia mundial tendo um bom crescimento de 3%, mesmo quando a os analistas financeiros falavam apenas de crise nos EUA. E o Brasil que vinha com uma perspectiva de crescimento de 4%, teve um crescimento efetivo de 0,9%, segundo o IBGE.

Não bastasse o baixo crescimento brasileiro, em 2014 fala-se de uma previsão de crescimento mundial de 2,4%, enquanto nosso país terá um pequeno crescimento de 0,9%, ante 1,7% conforme aponta reportagem da revista Exame. Em um estudo mais recente sobre o crescimento do Brasil, o FMI informa que o crescimento ficará em 0,3%, de acordo com uma reportagem do Jornal Folha de São Paulo. Vale lembrar que esta informação de crescimento é a quinta revisão que o órgão faz em relação ao nosso PIB.

A empresa que aqui estudaremos tem como seus sócios um químico industrial, com mais de 25 anos de experiência no ramo e um administrador de empresas com 5 anos de experiência em multinacionais.

O objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade financeira da empresa Clean Piscinas, através da demonstração dos principais fatores de impacto interno e externo, indicadores financeiros e das demonstrações contábeis da mesma.

Será visto também, que seu objeto de existência é a comercialização de produtos químicos para tratamento da água das piscinas, bem como produtos e serviços voltados a este ramo. Como o tratamento das piscinas é realizado com produtos químicos, o fato de haver um químico como sócio, é uma vantagem competitiva, já que é exigido uma pessoa certificada na empresa para manusear estes tipos de itens.

Falando-se em manuseio de produtos, a empresa conta com uma lista de 1.500 itens voltados para o segmento das piscinas, sendo que 17% do

total das vendas advém dos Cloros. Atualmente as vendas são muito pulverizadas, não havendo uma grande concentração de um único item.

Mesmo que exista uma lista com grande variedade de produtos e suas vendas serem pouco concentradas, a Clean se situa no mercado como uma micro/pequena empresa, tendo pouca influência sobre os fornecedores e sobre seus clientes. Mas, um fato curioso neste mercado é não haver uma grande empresa focada neste nicho, possibilitando o crescimento de pequenas e médias empresas, fato é que tanto as vendas históricas, bem como as projeções futuras são de crescimento das vendas.

Ao se falar em nicho de mercado, entende-se desde empresas que utilizam produtos químicos para tratamento de água, podendo ou não ser em piscinas e as residências que tenham piscinas. Geralmente são clientes com alto poder aquisitivo, com capacidade para arcar com os custos mensais de uma piscina. Devido à natureza dos produtos com os quais ela trabalha, pode haver um enquadramento em até três setores distintos: produtos químicos, produtos de limpeza e tratamento de água.

Após o aprofundamento sobre a empresa, os sócios e o mercado, foram definidas algumas estratégias para uma melhoria na gestão financeira da empresa, ponto falho da empresa até final de 2013. Tais estratégias, contemplam desde a negociação de dívidas contraídas a juros muito altos, até negociação de prazos de pagamento com fornecedores e clientes.

No âmbito financeiro, foi levantado o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados e escolhidos alguns indicadores financeiros para elucidar a situação da empresa. Conforme já informado, a empresa vinha de uma má gestão financeira, que acabou por gerar um histórico ruim, mas também verificaremos que apesar das falhas do passado, é uma situação reversível.

Para comprovar que pode haver uma reversão do quadro ruim em que a mesma se encontra, foram realizados 3 cenários para demonstrar a viabilidade do negócio. Ao final deste trabalho identificaremos que o VPL da empresa é positivo nas projeções de vendas até 2018, mesmo no cenário pessimista. Outro fator que poderia alavancar o crescimento da empresa e reverter os resultados obtidos, também abordado ao final, é custo do



endividamento contraído, que acaba onerando a capacidade de geração de riquezas da empresa.

De fato a conclusão que será extraída neste trabalho é que, a empresa Clean Piscinas é viável no âmbito financeiro e econômico. Ela tem seus problemas, mas entende-se que com as medidas aqui propostas reverterão o quadro encontrado e levarão a empresa novamente a gerar valor no mercado e trazer ganhos a seus sócios e possíveis investidores dispostos assumir riscos controlados e conhecidos.

## **2. Descrição Geral da Empresa**

A empresa Clean Piscinas é uma empresa comercial que tem como portfólio de atendimento a revenda de produtos químicos principalmente voltados para o tratamento da água das piscinas, produtos de análise química da água das mesmas, bem como uma série de itens que compõe o mercado de itens de piscina. Nela também são comercializados equipamentos como filtros e trocadores de calor voltados para o correto tratamento e funcionamento de uma piscina.

O proprietário da Clean é um Químico industrial, formado pela Universidade Católica do Paraná, com mais de 30 anos de experiência no mercado de piscinas e produtos químicos. Durante este tempo, teve 3 empresas voltadas para este ramo onde também fazia-se não apenas o tratamento químico das piscinas como a construção de algumas delas. Também trabalhou como funcionário na Design Piscinas como gerente de vendas e representante comercial por 10 anos da Ouro Fino Banheiras e Piscinas.

Hoje se fala muito na questão da correta utilização da água, bem como a questão da conscientização ambiental. Este termo abrange um universo de medidas e estudos que tendem a fazer com que as pessoas e empresas se preocupem mais com o meio ambiente e torne a sociedade menos ofensiva para o mesmo. Nas grandes empresas não é apenas uma tendência como uma realidade. A governança corporativa nasceu como uma metodologia voltada a ver todos os impactos que uma empresa tem dentro de uma sociedade ou de um local geográfico.

Com estas cobranças, estão sendo tomadas medidas como tratamento de efluentes mais eficientes, correta destinação de resíduos, reciclagem do lixo, dentre outras atitudes que vem de encontro com o negocio da empresa Clean Piscinas.

Para atendimento e controle da qualidade exigida pelo mercado e o próprio governo, a empresa dividiu as tarefas, onde um dos sócios realiza o todo o controle operacional e burocrático, o gerente comercial lida com toda parte comercial de vendas e compras das mercadorias e tem-se um entregador contratado para auxiliar tanto na entrega quanto no recebimento

de produtos.

Apesar de termos uma grande parcela da população brasileira que realiza a compra via e-commerce, muitas vezes o cliente primeiramente se informa na internet sobre o produto e posteriormente recorre à loja física para efetuar a compra. Neste sentido, a Clean tem sua loja física localizada na rua Rua Desembargador Westphalen, nº 3247, Loja 05 – Curitiba PR.

### **a) Visão**

Ser visto como a solução para o processo de limpeza e tratamento da piscina ou efluente do cliente que busca processos eficientes, de baixo custo e pouco agressivos ao meio ambiente.

### **b) Missão**

Transformar a limpeza e o tratamento da água de suas piscinas e condôminos em algo simples, cômodo e ágil liberando tempo para maior proveito dos seus momentos de lazer.

### **c) Objetivos**

- Manter o endividamento em menos de 60% do capital social da empresa;
- Aumentar o faturamento em 15% até dezembro de 2016;
- Melhoria do ciclo operacional da empresa em 10 dias até dezembro de 2015.

### **d) Valores**

Humildade, integridade e responsabilidade para com todos os stakeholders da empresa.

### 3. Portfólio de Produtos

Para um melhor entendimento do que será tratado neste trabalho e suas variáveis, primeiro tem-se a necessidade de explicar o que é um produto químico, quais suas funções e para o que é utilizado.

Desta forma, o Conselho Regional de Química (CRQ) define produto químico como “Produto Químico é uma substância química, seja só, em mistura ou preparação, fabricada ou obtida da natureza”. Para complemento e melhor entendimento do que é um produto químico a CEPED (Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres), afirma que “Produto químico é uma substância, ou mistura de substâncias, obtida por processo de elaboração química (onde ocorre alteração da composição original)”.

Em ambas as definições do produto químico, alguns dos processos utilizados na elaboração química são mencionados, dos quais segundo o CEPED temos:

- Separação, extração ou purificação (processos físico-químicos e químicos): obtenção do sal;
- Síntese (reações químicas): produção de ácido sulfúrico a partir de enxofre;
- Misturas intencionais de substâncias ou misturas: preparação de tintas.

A partir destes processos, podemos obter uma variedade enorme de produtos químicos. Atualmente tem-se registrados na Chemical Abstract Service (CAS) mais de 30 milhões de produtos. A CAS é uma entidade internacional que tem o objetivo de reunir e divulgar informações sobre os compostos químicos e seus derivados. Nesta lista, podemos encontrar produtos como: sabonetes, gasolina, remédios, plásticos, água potável, dentro outros produtos.













































Apesar de praticamente todas as indústrias existentes utilizarem produtos químicos em seu processo de produção, devemos deixar claro que o

manuseio desses materiais não algo simples e fácil. Apesar de eles terem propiciado grandes avanços na questão de novos produtos, através dos processos explicados anteriormente, todo produto químico é de alguma forma perigoso ao meio ambiente, à saúde das pessoas ou ao patrimônio social, podendo ele ser: inflamável, tóxico, corrosivo, radioativo ou oxidante. Frente a isso, devemos entender que o existem riscos inerentes ao utilizar esses materiais e que alguns materiais são mais nocivos que outros.

Para que os riscos encontrados no manuseio desses materiais fossem de alguma forma controlados, as empresas hoje utilizam-se de processos organizados e de embalagem preparadas como: tambores, sacos ou vasilhames plásticos, para o correto transporte e armazenamento desses produtos. Foram criadas algumas normas/padrões conhecidos como NR's que são um "manual" de prevenção de acidentes e padrões mínimos para situações e produtos que envolvam risco na sua operação. Também conforme informado pela CEPED, como forma de prevenção, deve-se armazenar "os produtos químicos dentro de normas de compatibilidade química entre produtos", conforme exemplificado na figura 1 abaixo:

## ARMAZENAGEM POR COMPATIBILIDADE

**TABELA DE INCOMPATIBILIDADE**

													
		Compatibilidade por cor											
Ácidos Inorgânicos					X	X	X			X	X	X	X
Ácidos Oxidantes					X	X	X			X	X	X	X
Ácidos Orgânicos			X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Alcalis Inorgânicos (Bases)			X	X	X						X	X	X
Alcalis orgânicos (Bases)			X	X	X						X	X	X
Oxidante Inorgânico					X	X	X				X	X	X
Oxidante Orgânicos						X	X					X	X
Tóxicos inorgânicos			X	X	X			X	X			X	X
Tóxicos orgânicos			X	X	X	X	X	X	X			X	
Reativos com a água			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Solvente orgânico			X	X		X	X	X	X	X		X	

**X - Incompatível**

Conselho Regional de Química IV Região (SP) – Apoio: Caixa Econômica Federal

Figura 1 - Armazenagem Por Compatibilidade – CRQ4

Para que as normas e padrões estabelecidos sejam cumpridos, hoje é obrigatório que para uma pessoa trabalhar ou exercer alguma atividade que envolva produtos químicos, deve ter por lei um diploma de Químico, Químico Industrial ou Engenheiro Químico, conforme rege o DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943 – C.L.T (Consolidação das Leis do Trabalho). Não apenas a lei prevê a necessidade de um diploma para exercer a profissão de químico, mas as próprias empresas hoje estão conscientes de que devem e precisam de profissionais formados e com conhecimento para reduzir os riscos e aumentar a produtividade dentro da cadeia produtiva.

Frente ao conhecimento que se obteve sobre produto químico e suas particularidades, precisamos neste momento elucidar o tratamento de água para então compreendermos e analisarmos o portfólio de produtos da empresa estudada.

Para iniciarmos nosso entendimento sobre tratamento de água, precisamos primeiro defini-lo e conforme a Sanepar “o Tratamento de Água é um conjunto de procedimentos físicos e químicos aplicados à água para livrá-la de qualquer tipo de contaminação, evitando a transmissão de doenças. Esse tratamento é normalmente realizado nas chamadas Estações de Tratamento de Água (ETA)”. Estes procedimentos passam por etapas para que a água esteja limpa, os quais são:

- Captação;
- Coagulação;
- Floculação;
- Decantação;
- Filtração;
- Desinfecção;
- Fluoretação;
- Correção de PH.

Agora que já sabemos, de forma ampla, o que é um produto químico, os riscos que os envolvem, as normas que auxiliam no manuseio e controle e que são exigidos profissionais certificados para poder trabalhar com esse

ramo, vamos entrar no portfólio de produtos que a empresa Clean Piscinas focou-se no tratamento de água, limpeza, acessórios e equipamentos voltados para segmento de piscinas. Hoje a empresa comercializa cloros, algicidas, tratamentos semanais de água para regulagem e estabilização do PH da água, bem como filtros e bombas que auxiliam na efetividade do tratamento da água das piscinas.

A lista de produtos que são comercializados pela empresa é grande (pouco mais de 3.000 itens), desta forma vamos detalhar ao menos os produtos mais vendidos:

- **Hipoclorito de Sódio/Cálcio ou Cloro**

Tem a função de desinfecção, clarificação e manutenção da qualidade da água. Pode estar em estado líquido ou gasoso.

Na figura 2, abaixo, está demonstrado o cloro supracitado.

Figura 2 - Hipoclorito de Sódio / Cálcio



- **Algicida**

Produto químico utilizado para eliminar algas azuis ou algas verdes das piscinas, as quais surgem na ausência do cloro.

Na figura 3, encontra-se uma amostra do algicida.

Figura 3 - Algicida



- Elevador de PH

Utilizado para ajustar o Ph da água para cima, com o objetivo de neutralizar a acidez da água e auxiliar na eficiência da cloração da água.

Na figura 4 abaixo, encontra-se o elevador de PH.

Figura 4 - Elevador de PH





## **4. Análise de Mercado**

### **a) Análise Setorial**

Segundo dados da Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química), verificamos que o aumento das vendas de produto químico no mercado interno até jun/2013, foi de 2,85%. O que demonstra que este segmento vem apresentando crescimento acima da média nacional, a qual ficou em 2,1% no mesmo período e em 2,3% no acumulado do ano.

Atualmente a vendas de piscinas vem sendo alavancadas pela nova tendência da construção civil, de fazer condomínios com amplos espaços de lazer comum, que contemplam espaço gourmet, academias e piscinas aquecidas. Com um crescimento de 5% no ano de 2012 e 2% em 2013, o segmento de construção teve um expressivo aumento, contribuindo no aumento do numero de piscinas. Somado ao bom resultado da construção civil dos últimos anos, ainda existe o fato de haver uma valorização média de 30% sobre o valor do imóvel, o fato de haver uma piscina.

Além da construção civil e do valor dos produtos químicos, o setor de piscinas é fortemente impactado pela questão climática, ao passo que as pessoas tendem a utilizar mais as piscinas quando está o tempo está mais quente e também devido ao fato de em dias de chuva, haver uma queda na eficiência dos produtos químicos utilizados para o tratamento da água da mesma.

Conforme informado acima, existe a tendência de haver uma maior utilização das piscinas quando o clima esta mais quente. Então, logicamente existe uma sazonalidade nas venda, havendo no verão o pico de faturamento e no inverno uma grande recessão.

### **b) Análise da Demanda**

Para a análise da demanda foi realizado um levantamento da série histórica de vendas de 2,5 anos (2012, 2013 até jul/2014), e nesta base foram extraídos via metodologia ABC os 10 itens mais vendidos da empresa, os quais representam apenas 23,5% do volume de vendas dos últimos 3 anos.

Para demonstrar o cálculo realizado abaixo esta a tabela 1, com o

histórico de vendas dos 10 itens mais vendidos nos anos 2012, 2013 até jul/2014 (realizado):

Tabela 1 - ABC dos Itens mais Vendidos

Vendas	Realizado						Total
	2012		2013		2014		
Descrição	Qtde	Valor	Qtde	Valor	Qtde	Valor	
Cloro 40 kg hipoclorito	34	R\$ 11.082,12	49	R\$ 16.839,57	67	R\$ 36.061,68	R\$ 64.133,37
Cloro 10 kg hipoclorito	210	R\$ 17.097,65	214	R\$ 18.111,06	159	R\$ 22.315,52	R\$ 58.107,23
Cloro 10 kg 10x1 hipocl	110	R\$ 9.274,80	121	R\$ 10.202,28	132	R\$ 17.710,61	R\$ 37.550,69
Cloro 10 kg 7x1 dicloro	190	R\$ 13.073,15	67	R\$ 5.037,65	80	R\$ 10.073,83	R\$ 28.521,63
Bomba chs -17 50mm	16	R\$ 7.550,60	13	R\$ 6.217,24	32	R\$ 15.081,80	R\$ 28.910,64
Algicida manutenção 5 l	157	R\$ 4.448,39	146	R\$ 4.244,95	202	R\$ 9.883,80	R\$ 19.082,14
Cloro 10 kg 3x1 dicloro	46	R\$ 3.065,51	37	R\$ 2.739,38	88	R\$ 11.311,73	R\$ 17.287,62
Placa solar 3,00x100 m	0	R\$ -	8	R\$ 2.442,91	47	R\$ 14.352,09	R\$ 16.850,00
Led prime 09 watts luz	0	R\$ -	12	R\$ 3.147,00	39	R\$ 10.227,76	R\$ 13.425,77
Pastilha 200 gr tricloro	171	R\$ 329,12	371	R\$ 781,32	2104	R\$ 7.791,40	R\$ 11.547,84
<b>Total Geral</b>	<b>934</b>	<b>R\$ 65.921,34</b>	<b>1038</b>	<b>R\$ 69.763,36</b>	<b>2950</b>	<b>R\$ 154.810,24</b>	

\*Para fechamento do ano de 2014, foi utilizado um cálculo da média histórica de vendas e replicado para os meses de Setembro a Dezembro.

Este volume incremental de venda não acarretaria na necessidade de compra de mais um veículo para a frota da empresa, tendo em vista a ociosidade de 30% do mesmo, assim podendo comportar o aumento estimado. Desta forma, aumentaria o percentual de participação no CPV os gastos com combustível e manutenção do carro e a compra adicional de produtos.

Utilizando-se da série histórica de vendas desses itens, tem-se uma previsão de incremento de vendas de 10% já para o ano de 2015 e de mais 5% até o ano de 2018, chegando em 25% de aumento (acumulado). Esta demanda esta considerando como grande impacto a reestruturação da empresa como premissa fundamental e a média histórica de 14% de aumento do faturamento nos últimos 3 anos, apesar de termos verificado no inicio do trabalho que nos anos de 2015 e 2016 as previsões não serem nada animadoras.

Para a simulação deste aumento de vendas previsto, foi utilizado o calculo do preço médio de vendas dos últimos anos de cada item, adicionando o percentual de aumento de vendas nas quantidades, assim chegando aos valores da tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Previsão de Vendas dos itens ABC

Vendas	Previsão								
	2015			2016			2017		2018
Descrição	Qtde	Valor	Qtde	Valor	Valor	Qtde	Valor	Valor	Valor
Cloro 40 kg hipoclorito	74	R\$ 39.667,85	77	R\$ 41.651,24	81	R\$ 43.733,80	85	R\$ 45.920,49	
Cloro 10 kg hipoclorito	175	R\$ 24.547,07	184	R\$ 25.774,43	193	R\$ 27.063,15	202	R\$ 28.416,30	
Cloro 10 kg 10x1 hipocl	145	R\$ 19.481,67	152	R\$ 20.455,75	160	R\$ 21.478,54	168	R\$ 22.552,47	
Cloro 10 kg 7x1 dicloro	88	R\$ 11.081,20	92	R\$ 11.635,26	97	R\$ 12.217,03	102	R\$ 12.827,88	
Bomba chs -17 50mm	35	R\$ 16.589,98	37	R\$ 17.419,48	39	R\$ 18.290,45	41	R\$ 19.204,98	
Algicida manutenção 5 l	222	R\$ 10.872,18	233	R\$ 11.415,79	245	R\$ 11.986,58	257	R\$ 12.585,91	
Cloro 10 kg 3x1 dicloro	97	R\$ 12.442,90	102	R\$ 13.065,05	107	R\$ 13.718,30	112	R\$ 14.404,22	
Placa solar 3,00x100 m	52	R\$ 15.787,30	54	R\$ 16.576,66	57	R\$ 17.405,50	60	R\$ 18.275,77	
Led prime 09 watts luz	43	R\$ 11.250,54	45	R\$ 11.813,06	47	R\$ 12.403,72	50	R\$ 13.023,90	
Pastilha 200 gr tricloro	2314	R\$ 8.570,54	2430	R\$ 8.999,07	2552	R\$ 9.449,02	2679	R\$ 9.921,47	
<b>Total Geral</b>	<b>3245</b>	<b>R\$ 170.291,23</b>	<b>3407</b>	<b>R\$ 178.805,79</b>	<b>3578</b>	<b>R\$ 187.746,08</b>	<b>3756</b>	<b>R\$ 197.133,39</b>	

Nela está representada uma amostra de como a empresa seguirá ao longo desses próximos anos, mas precisamos verificar qual o impacto disso no faturamento total dela. Na tabela 2, esta representada a mesma análise da tabela acima, considerando o total de vendas da Clean:

Tabela 3 - Previsão de Vendas Futuras

Ano	Vendas	% Aumento
2011	317.985	
2012	367.018	15,4%
2013	442.154	20,5%
2014	569.793	28,9%
2015	626.772	10,0%
2016	658.111	5,0%
2017	691.016	5,0%
2018	725.567	5,0%

\*\*Utilizado mesmo cálculo da média histórica de vendas para o ano de 2014.

Esse aumento de vendas poderia ser justificado ao passo que segundo a Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química), as vendas internas de produtos químicos tiveram um aumento de 4,2% de 2011 para 2012. Em complemento, a instituição também informa que no primeiro semestre de 2013 houve um aumento das vendas internas em 2,58% e aumento da produção em 1,81%, estimulados pela desoneração do PIS/Cofins e pela desvalorização do real.

Desta forma, se mantivermos o crescimento do setor em 4,2% para

2015, entendendo que o dólar manterá o patamar atual de R\$ 2,37, mesmo que as previsões de instituições como Data Mark e BB (Banco do Brasil) apontem um aumento da desvalorização cambial (o que auxilia o mercado interno), a empresa deverá buscar uma melhoria nas vendas em torno de 6,8%. Ao analisarmos em conjunto com o crescimento histórico de faturamento da mesma e a previsão de recessão para os próximos 2 anos, entendemos que não será uma simples tarefa.

Frente a esta difícil tarefa de aumento das vendas nos próximos anos, foi traçada uma estratégia. Para melhor entendimento da estratégia,

### **c) Análise da Estratégia**

Agora que foi levantada a demanda histórica e realizada projeções futuras quanto das vendas da empresa, vamos verificar qual a estratégia que foi traçada para cumprimento do planejamento. Mas antes de entrarmos na estratégia em si, primeiro precisamos discorrer sobre as metodologias das 5 forças de Porter e da análise SWOT, utilizadas para embasar e justificar as medidas que serão propostas.

- **5 Forças de Porter**

As forças de Porter foram criadas para auxiliar as empresas a ter uma análise mais estratégica e focada nos pontos que podem impactar a mesma dentro e fora da instituição. Assim, conforme afirma o site [pgeconomia.ufpa.br](http://pgeconomia.ufpa.br) a metodologia de Porter é “uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, ilumina as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças”.

Para esta análise estratégica, foram definidas cinco ‘forças’ que

influenciam a empresa, as quais são: clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e novos entrantes. Em cada um desses pontos, deve ser realizada uma análise crítica com relação da posição em que a empresa se situa. Assim, devemos saber qual a força que a empresa tem de influência e barganha para com seus fornecedores e clientes, quais são os produtos substitutos que existem no mercado, facilidade de novos entrantes no segmento e qual o nível da concorrência no mercado analisado.

Agora que sabemos qual o objetivo e funcionalidade das 5 forças de Porter, abaixo na figura 5 esta representada a matriz que foi realizada para a Clean Piscinas.

Figura 5 - Cinco Forças de Porter



Acima podemos entender que o poder dos fornecedores e clientes são altos, pois em ambas as frentes, existem empresas de grande porte, com alto poder de barganha. O maior problema são os fornecedores que são poucos que dominam o mercado. Já em relação aos clientes, apesar de haver grande poder de barganha, existem muitas pequenas e médias empresas que também fazem o uso de produtos químicos para tratamento de água que é

fornecido pela Clean, o que acaba por reduzir o impacto dessa força de mercado.

Apesar de não ser muito comum, ainda podem existir produtos substitutos com composições diferentes. Entretanto historicamente, novas marcas com composições diferentes acabam perecendo devido ao grande poder dos atuais fornecedores.

Para se iniciar uma nova empresa neste ramo, não existe a necessidade de grandes investimentos, facilitando a entrada, porém vale ressaltar que não são abertas muitas empresas voltadas para este ramo, devido a necessidade de mão de obra especializada e certificada para fornecer produtos e serviços no ramo químico.

Finalmente e em concordância com os novos entrantes, a concorrência do segmento é relativamente alta devido a grandes empresas como Balaroti e Cassol concorrerem parcialmente, mas existem poucas empresas na cidade que fornecem serviços especializados e com experiência no mercado. E apesar de o e-commerce ser uma tendência de mercado, foi verificado ao longo deste ano, certa resistência na compra via internet. O consumidor procura o produto pela internet, mas acaba indo até o ponto comercial para finalizar a compra.

- **Análise SWOT**

A metodologia da análise SWOT é muito difundida e utilizada no mercado em geral. Grandes empresas exigem em certos setores como o de compras, que para cada segmento de produtos exista uma análise dessas realizada.

Conforme informado acima, essa metodologia é muito utilizada, mas o que exatamente é o SWOT? Em resumo, significa Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, onde nas Forças e Fraquezas a empresa volta sua análise para influências internas e nas Oportunidades e Ameaças a análise é econômica, ambiental e de mercado.

Com essas quatro variáveis impactantes na empresa, é realizada uma matriz onde se juntam as Oportunidades e Forças para apontar as influências

da empresa no mercado e as Ameaças e Fraquezas para verificar quais pontos podem afetar a empresa no momento.

Desta forma, abaixo na figura 6, está demonstrada a matriz realizada para a Clean Piscinas:

Figura 6 - Matriz SWOT

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente nível de serviço;</li> <li>▪ Fidelização de clientes;</li> <li>▪ Assessoria ao cliente e não apenas a venda do produto</li> <li>▪ Poucas empresas no ramo com o mesmo nível de atendimento.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vendas para pequenas e médias empresas;</li> <li>▪ Crescimento do mercado de produtos de limpeza e tratamento de água;</li> <li>▪ Facilidade de expansão para outros segmentos.</li> </ul>	<p><b>Alavancas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidação do volume através de parcerias ou contratos anuais;</li> <li>▪ Ajuste da gestão financeira da empresa.</li> <li>▪ Captação de recursos com taxas mais atrativas.</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fragilidade financeira da empresa pré reestruturação;</li> <li>▪ Pouca influência sobre os clientes e fornecedores;</li> <li>▪ Alto endividamento da empresa;</li> <li>▪ Custo do capital próprio muito alto.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desinteresse dos fornecedores em firmar parcerias;</li> <li>▪ Recessão apontada para 2015;</li> <li>▪ Aumento do juros por parte dos bancos;</li> <li>▪ Fragilidade da empresa frente a volatilidade do mercado.</li> </ul>	<p><b>Riscos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não cumprimento das projeções de vendas;</li> <li>▪ Dificuldade de penetração no mercado e nas empresas;</li> <li>▪ Necessidade de novos empréstimos a juros mais altos;</li> <li>▪ Não aceite da nova cultura por parte dos sócios.</li> </ul>

Conforme matriz acima, as forças demonstram que mesmo o preço sendo um fator preponderante no momento da compra, o público alvo da empresa tem alto poder aquisitivo optando por um melhor atendimento, mesmo que custe um pouco mais.

Também é visto como oportunidade para o negócio, as empresas de pequeno e médio porte, até o momento pouco exploradas. Desta forma, haveriam ganhos adicionais ao firmar parcerias ou contratos para garantir volumes anuais de fornecimento. As previsões de aumento do segmento de limpeza, junto a facilidade de atendimento de novos mercados com os mesmos produtos já comercializadas, poderiam ser um grande fator de alavancagem da empresa.

No âmbito das ameaças e fraquezas da empresa, verificamos que

devido a um histórico ruim da empresa, hoje ela apresenta uma fragilidade financeira que poderia ser comprometida por um cenário de grande volatilidade do mercado. Outro fator de impacto é o alto endividamento em que ela se encontra hoje, onde uma variação no custo dos juros cobrados pelos bancos devido a recessão que está sendo apontada para o ano de 2015 poderia trazer grandes problemas e impactos muito negativos para o resultado dela. Este impacto poderia ser amenizado por uma injeção de capital por parte dos sócios, mas infelizmente eles não dispõem de reservas para tal investimento.

Devido a pouca influência da empresa no mercado e por não ter uma marca consolidada no ramo, alguns dos potenciais clientes poderiam considerar a compra com a Clean Piscinas, muito arriscada, visto que existe uma grande resistência das empresas em mudar seus fornecedores.

Em conjunto com todo o cenário desenhado acima, ainda existe o risco de haver uma certa discordância e resistência por parte dos sócios, frente as ações que devem ser tomadas. Isso se deve ao fato de algumas liberdades que antigamente existiam vão ser controladas e algumas medidas que serão tomadas somente terão retorno após 18 meses.

- **Estratégias**

Agora que sabemos quais foram as metodologias adotadas para entendimento de onde a empresa esta situada no mercado e quais são os pontos que a empresa influencia e é influenciada, podemos ter uma visão mais estratégica para tomada da decisão.

Desta forma, sabemos que a empresa está em momento um pouco complicado em relação ao seu endividamento, resultados financeiros e operacionais. Entendemos que para melhorar a situação, parte de algumas das estratégias que aqui serão colocadas já tiveram inicio no começo do ano de 2014. Abaixo segue lista das estratégias tomadas para correção e melhoria das condições financeiras da empresa:

- **Renegociação do endividamento:** atualmente o custo do capital



adquirido pela empresa está muito oneroso, o que reflete no resultado dela. Caso os sócios conseguissem renegociar a dívida a juros menores ou a um prazo de pagamento maior, irá refletir uma melhora imediata no resultado da empresa;

- **Consolidação de vendas:** conforme já informado anteriormente, no segmento em que a empresa esta focado, existe uma sazonalidade durante o ano que inicia o pico de vendas em Outubro e termina em Fevereiro (fatores climáticos). Para este ponto, esta já traçada uma meta para a realização de parcerias ou contratos com 10 empresas com consumo mensal de produtos químicos para sua operação. Isso faria com que a empresa não ficasse descoberta por um longo período sem vendas, podendo pagar seus custos fixos com esses contratos.
- **Negociação de prazo de pagamento:** a empresa em um primeiro momento preferia pagar algumas de suas compras à vista para receber maiores reduções no valor do produto, utilizando seu caixa para pagamento. Em contrapartida, dava muito crédito ao cliente, por entender que ele não iria comprar caso não tivesse prazos agressivos. Hoje, a empresa negocia (ou tenta) com seus fornecedores para que eles concedam o maior prazo de pagamento possível e nas vendas, foi alinhado que não pode haver uma concessão muito grande de prazos, assim focando em vendas a vista ou com prazos reduzidos, melhorando o ciclo operacional e financeiro, indicadores que serao vistos mais detalhamento na análise financeira;
- **E-commerce:** a empresa deveria realizar uma modificação no site para que se o cliente opte por comprar via comercio eletrônico, poderia haver essa opção, já que é um custo baixo para manutenção desse tipo de comércio.
- **Expansão do portfólio de atendimento:** após o entendimento das operações da empresa, foi dito que o foco era na venda de produtos para piscinas, mas esses produtos na verdade são utilizados para o tratamento da água da piscina. Os mesmo produtos, em concentrações diferenciadas são utilizados para tratamento de efluentes e limpeza em geral, segmentos que poderiam ser abastecido pela empresa. Desta

forma, foi alinhada a realização de algumas experiências de vendas como empresa fornecedora de produtos para tratamento de efluentes e de limpeza em geral.

#### **d) Análise da Concorrência**

Existem neste segmento, pequenas e médias empresas que fornecem serviços de construção e instalação das piscinas, bem como o completo tratamento de água das mesmas. Porém, é verificado através de vários clientes da Clean, que tais empresas fornecem excelentes serviços de obra civil, mas um deficitário atendimento no quesito de tratamento e manutenção de uma piscina. Como exemplo de alguns concorrentes, temos: Piscinas Curityba, Hidroart, Cia da Piscina, Nitrogenius, entre outras.

Além de empresas especializadas no segmento de piscinas, ainda existe a Leroy Merlim, que é um grande concorrente no quesito preço, uma vez que efetua compras em grandes quantidades, assim conseguindo oferecer ao mercado preços mais competitivos. Entretanto, a mesma não oferece nenhum suporte de utilização e melhores práticas para manutenção de uma piscina.

A construção de uma piscina por uma das empresas fideliza o cliente em um primeiro momento, entretanto existem muitos casos em que os mesmos não recebem o correto atendimento, procurando outras empresas em busca de uma assessoria especializada. Mas, é necessário frisar que em muitos casos, a fidelização do cliente é realizada em questão do preço e alguns dos concorrentes conseguem oferecer ao mercado produtos mais baratos devido ao volume de compras mensais.

Também não podemos desprezar os profissionais que realizam a limpeza das piscinas e que indiretamente acabam tornando-se concorrentes da empresa. Como eles realizam o serviço de limpeza das piscinas, também oferecem aos clientes o material para a limpeza das mesmas, assim os insumos na Leroy Merlim e tirando as vendas da Clean.

Por fim, existe um dos maiores concorrentes que é o e-commerce. Por ser uma ferramenta que possibilita abranger todo o país, com um baixo custo

e com poucas barreiras de entrada, muitas empresas utilizam-se deste meio de vendas. E a título de informação, hoje no Brasil o e-commerce é utilizado por 45% da população, aproximadamente 90 milhões de pessoas.

## **5. Vantagens Competitivas**

Neste passo do trabalho abordaremos um pouco sobre as vantagens competitivas da empresa Clean Piscinas em relação ao segmento em que ela está inserida. Abaixo serão explorados de forma breve as questões sobre os fornecedores e consumidores, a marca, tecnologia empregada e os mercados concorrentes.

### **a) Fornecedores / Consumidores**

A cadeia de suprimentos da empresa é consolidada e organizada. Os fornecedores já têm conhecimento da empresa e trabalham em forma de parceria para que toda a cadeia seja beneficiada.

Nos últimos 3 anos, 90% do faturamento da empresa é pulverizado em diversos clientes, assim não ficando estrategicamente dependente de poucas fontes de recebimento. Em média, nos últimos 3 anos, 80% dos clientes que uma vez já compraram na empresa, voltam a comprar novamente devido ao excelente serviço de atendimento e pós venda prestados. O site da empresa também é um excelente meio de divulgação e é o primeiro a aparecer em uma busca do Google.

Empresas consolidadas, onde importam grande parte ou em sua totalidade o produto químico que futuramente será embalado levando a marca da empresa.

### **b) Marca**

Por ser uma empresa comercial que vende multimarcas, existe a vantagem da não dependência de apenas um fornecedor, porém não existe uma marca própria para fortalecimento e reconhecimento no mercado. A empresa não tem uma marca que seja reconhecida pelo mercado e o cliente também não vê vantagem em pagar mais apenas por comprar na Clean

Piscinas.

São utilizadas marcas tradicionais que detém 90% do mercado, priorizando a questão da qualidade do produto.

### **c) Tecnologia**

Em um processo onde existem formulas e processo químicos já desenvolvidos e estudados a fundo, as inovações nos produtos são muito lentas.

As inovações em equipamento também levam tempo a serem realizadas devido ao alto capital necessário para estudos, uma vez que são materiais explosivos e de alta complexidade de manuseio em sua grande maioria.

Hoje a grande inovação dos produtos esta na mistura de componentes em uma mesma embalagem, como: cloro, algicida e clarificante.

### **d) Mercados**

Conforme informado anteriormente, os mesmos produtos químicos utilizados para tratamento de água de piscinas também podem usados para o tratamento de um efluente, bem como o tratamento de água de uma metalúrgica. Desta forma, existe uma gama de mercados que podem ser atingidos com o mesmo produto.

Como a empresa atualmente tem como core business a venda de produtos especializados em piscinas, o foco inicial seria neste portfólio, para futuramente expandir para outros mercados.

## 6. Plano Operacional

Como em toda empresa, tem-se um padrão de operação desde a compra até a venda da mercadoria. Atualmente o padrão da empresa Clean funciona para 90% do fluxo de compra e operacional, conforme exemplo da compra do cloro:

- Após a emissão da nota fiscal, o produto encontra-se no Centro de Distribuição de São Paulo para coleta;
- Compra da mercadoria de uma das grandes indústrias;
- A transportadora parceira (especializada em manuseio de produtos químicos) é acionada para retirada do material.
- Dentro de 2 dias é realizada a entrega em Curitiba
- Faz-se o registro e conferência do produto, para posterior revenda.

Com o volume de compras que é realizado, as grandes indústrias químicas não realizam a entrega CIF, apenas CFR. Assim, temos que arcar com o custo do transporte que é de aproximadamente R\$ 640,00 por entrega.

Entretanto, apesar de a empresa ter que arcar com o custo do frete, não podemos realizar a mesma conta com nosso cliente, uma vez que são resistentes ao custo do mesmo. Devido a facilidade de compra via e-commerce que geralmente não tem cobram tal custo, a Clean não cobra frete para entregas na grande Curitiba, com valores de venda acima de R\$ 100,00. Em relação a frota da empresa, foi adquirido uma Montana, para a realização das entregas.

Hoje a empresa conta os 2 modelos de venda mais utilizados no mercado. Tem-se o site da empresa que o cliente pode realizar a compra em todo o Brasil e também existe a loja física para atendimento do consumidor local que tem a preferência no relacionamento. Em ambos os casos a empresa tem como objetivo a assessoria para o tratamento da água, não apenas focando-se na venda do produto.

A divulgação da empresa atualmente esta no próprio site e em redes sociais como facebook e twitter. Para auxilio e alavancagem da divulgação,

também optou-se pela compra do pacote de clicks fornecido pelo Google, onde o site da empresa em primeiro lugar nas pesquisas paga-se pela quantidade de acessos que o site tem durante o mês.

## **7. Plano Financeiro**

Neste ponto do trabalho vamos aprofundar os conhecimentos sobre a empresa, através de análises financeiras sobre o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados e os indicadores financeiros escolhidos.

### **a) Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Indicadores Financeiros**

Como informado no sumário executivo, o objetivo deste trabalho é verificar se a empresa Clean Piscinas é e continuará sendo uma empresa rentável para seus proprietários. Antes de entrarmos em uma análise de projeções das vendas para identificarmos se a empresa é ou não rentável, faz-se necessária a demonstração dos resultados obtidos pela empresa através do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Com estes documentos, faremos algumas verificações científicas quanto as contas apresentadas para haver um melhor entendimento da empresa como um todo. Para isso foram utilizadas algumas metodologias de análise fundamentalista como: análise vertical e horizontal e alguns dos indicadores financeiros mais utilizados em análises de projetos como: ciclo operacional e financeiro, lucratividade, ROE (Return On Equity), entre outros.



Tabela 4 - Balanço Patrimonial, DRE e Indicadores Financeiros de 2013

<b>Clean Piscinas - Balanço Patrimonial 2013</b>			
Ativo		Passivo	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 438.365,27</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 527.011,32</b>
Caixa	R\$ 21.799,00	Fornecedores	R\$ 164.120,55
Aplicações	R\$ 1.932,15	Duplicatas a Pagar	R\$ 156.924,97
Duplicatas a Receber	R\$ 216.995,93	Empréstimos e Financ.	R\$ 133.465,01
Estoques	R\$ 197.638,19	Impostos e Taxas	R\$ 30.243,36
		Salários e Encargos	R\$ 42.257,43
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 282.966,29</b>	<b>Exigível a LP</b>	<b>R\$ 179.320,23</b>
Investimentos	R\$ -	Empréstimos de LP	R\$ 179.320,23
Imobilizado	R\$ 239.801,94	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>
Depreciação	R\$ 43.164,35	Capital Social	R\$ 15.000,00
		Reserva de Lucros	R\$ -
<b>Total Do Ativo</b>	<b>R\$ 721.331,55</b>	<b>Total Do Passivo</b>	<b>R\$ 721.331,55</b>

DRE 2013		
	<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$ 442.154,39</b>
-	<b>Impostos sobre Vendas</b>	<b>R\$ 30.243,36</b>
=	<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 411.911,03</b>
-	<b>CPV</b>	<b>R\$ 334.068,03</b>
=	<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 77.843,00</b>
-	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 109.127,90</b>
-	<b>Desp. Vendas</b>	<b>R\$ 30.772,11</b>
-	<b>Desp. Administrativas</b>	<b>R\$ 35.488,99</b>
-	<b>Desp. Financeiras</b>	<b>R\$ 42.866,80</b>
=	<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (31.284,90)</b>
+/-	<b>Outros Ganhos Op.</b>	<b>R\$ -</b>
=	<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (31.284,90)</b>
+	<b>Depreciação</b>	<b>R\$ 43.164,35</b>
=	<b>Fcx Operacional</b>	<b>R\$ 11.879,45</b>
-	<b>CapEx</b>	<b>R\$ -</b>
-	<b>Investimento em CDG</b>	<b>R\$ -</b>
+	<b>Recuperação de CDG</b>	<b>R\$ -</b>
-	<b>Dividendos</b>	<b>R\$ -</b>
=	<b>Fcx do Projeto</b>	<b>R\$ 11.879,45</b>
+	<b>Empréstimos / Financ.</b>	<b>R\$ 47.500,00</b>
-	<b>Amortizações</b>	<b>R\$ -</b>
=	<b>FCL do Investidor</b>	<b>R\$ 59.379,45</b>

Indicadores Financeiros	
<b>Lucratividade</b>	
Bruta	17,6%
Líquida	-7,1%
<b>Liquidez</b>	
Corrente	0,83
Seca	0,46
<b>Ciclo Operacional / Financ.</b>	
Estoques	213
Clientes	177
<b>Ciclo Operac.</b>	<b>390</b>
Fornecedor	176
<b>Ciclo Financ.</b>	<b>214</b>
<b>Retorno do Investidor</b>	
ROE	-208,6%
<b>Saldo em Tesouraria</b>	
NCG	(R\$ 46.389)
CDG	(R\$ 88.646)
<b>Saldo Tesour.</b>	<b>(R\$ 42.257)</b>

Ao analisarmos na tabela 4, o balanço patrimonial, a DRE (Demonstração de Resultados) e os indicadores financeiros da empresa

Clean Piscinas, podemos notar claramente uma má gestão financeira da empresa no ano de 2013, conforme explicado abaixo.

Se iniciarmos pela verificação do ativo circulante da empresa, já identificamos que a mesma está com uma política de altos estoques e altos prazos de pagamentos concedidos a clientes, o que prejudica o caixa da empresa que se encontra muito reduzido para o volume de vendas da empresa.

No ano de 2013, o imobilizado é um item que pode se tornar uma preocupação, pois uma empresa comercial imobilizou 40% de todo o seu ativo em investimentos fixos. Por ser um negócio do varejo, a mesma deveria inicialmente ter optado pelo aluguel do imóvel e utilizado grande parte desse capital para financiar suas operações.

No passivo circulante, temos algumas contas que são consideradas boas para a empresa e algumas que acabam por afetar o resultado dela.

Ao verificarmos uma alta conta de fornecedores e duplicatas a receber, onde somadas elas representam pouco mais de 60% do passivo circulante, pode-se dizer que a empresa tem financiado grande parte de sua operação através dos fornecedores. Esse cenário seria o ideal senão fosse a conta de empréstimos e financiamento.

Ao somarmos as contas de empréstimos de curto prazo com os de longo prazo, estamos contemplando 43% de todo o passivo da empresa (já somado o PL). Isso demonstra que apesar de a empresa estar utilizando os fornecedores para financiar suas operações, ela vem pagando essas dívidas com empréstimos. Empréstimos não são de todo ruins, desde que tenham taxa de juros compatíveis com a realidade do mercado e não acabem onerando toda a operação da empresa. Este ponto foi explicitado, devido ao fato de a empresa ter um juro médio em seu endividamento de 1,7% ao mês ou 22,42% ao ano. Essa conta deve-se às dívidas de curto prazo contraídas pela empresa, que representam mais de 42% do endividamento total.

Para fechar a análise do balanço, também identificamos que mesmo após alguns anos de operação a empresa manteve seu capital social inalterado, o que demonstra que sua operação é exclusivamente feita para pagar os empréstimos do banco. Ela vem “patinando” em seus resultados,

sem sair do ciclo vicioso em que se encontra.

Já analisando os indicadores financeiros e a DRE, podemos identificar que apesar de a mesma ter capacidade de gerar fluxo de caixa para o investidor, ela incorre em prejuízos causados pelo descompasso entre compras, giro do estoque e o recebimento de clientes, o que acaba por obrigar a mesma a buscar capital de terceiros para o financiamento da operação. Também podemos identificar que o sócio, não realizou mais nenhum investimento na empresa e esta financiando toda a operação apenas com empréstimos de bancos, visto que o Patrimônio Líquido da empresa não teve alteração.

Foi realizada uma análise do custo do capital adquirido pela empresa e chegou-se ao custo médio ponderado de 1,7% am, referente ao custo dos juros de empréstimos, cobrados pelos bancos. Entende-se que este seja o custo médio ponderado de capital (WACC), pois como informado a empresa não recebeu mais nenhum aporte por parte dos sócios e o caixa que hoje se encontra na empresa, provem dos empréstimos realizados.

Pode-se identificar também, que a empresa apresenta lucratividade bruta de 17,6%, valor considerado de razoavelmente bom. Ao realizar alguns ajustes de gestão de foco em produtos com maior margem não seria difícil converter este indicador para um patamar aceitável. Se pensarmos, a empresa tem uma lucratividade acima da média de mercado. Um exemplo é o tesouro direto (título de renda fixa), que em 2013 teve uma rentabilidade acumulada de 9,83% aa, sendo que ainda haverá IR no resgate.

O problema é o custo das despesas, que esta sendo muito oneroso para a mesma, principalmente falando-se em despesas financeiras, onde o grande uma boa parte do total da conta é constituído por juros pagos aos bancos ano após ano. Desta forma, verificamos que a empresa tem uma lucratividade líquida de -7,1%. Esse cenário poderá ser revertido contendo gastos desnecessários e renegociando dívidas que cobram juros muito altos.

A falta de gestão financeira é explícita ao verificarmos que a liquidez corrente e seca da empresa esta comprometida (menor que 1) e o ciclo operacional e financeiro são muito altos para uma empresa de pequeno porte, mais de 1 ano para o giro do ativo. A liquidez é muito afetada pelo ciclo

operacional da empresa, pois a mesma tem graves descompassos entre o pagamento das contas e o recebimento das vendas, onde paga-se o fornecedor muito antes de receber dos clientes, obrigando a empresa a incorrer em empréstimos para saldar suas dívidas.

Também verifica-se que o retorno sobre o investimento no ano de 2013 foi muito ruim, visto que para cada R\$ 1,00 investido pelo sócio, ele contraiu uma dívida de R\$ 2,08. Isso demonstra que a empresa está tendo grandes problemas operacionais.

Para finalizar, apesar de a empresa apresentar uma necessidade de capital de giro negativa, o capital de giro necessário foi mais negativo, o que significa que a empresa precisou financiar sua operação com capital próprio ou de terceiros, visto que ela paga o fornecedor antes de receber de seus clientes, conforme já informado. Uma empresa com NCG negativa tem uma excelente gestão financeira, pois ela não necessita manter dinheiro em caixa para financiar a operação.

Frente a este cenário, foram implementados alguns controles e uma gestão de fluxo de caixa de método direto, em novembro de 2013, onde os sócios tiveram maior visibilidade do negócio, bem como a previsão de contas futuras, possibilitando um melhor planejamento de vendas e compras com o objetivo de ajustar o ciclo operacional e financeiro, alavancando a liquidez do negócio.

Abaixo, veremos quais os resultados obtidos com algumas pequenas modificações na gestão do negócio, analisando o balanço da empresa acumulado até o 2º Trimestre de 2013 em comparação com o mesmo período de 2014.

Tabela 5 - Balanço Patrimonial, DRE e Indicadores Financeiros de 2013/14

Clean Piscinas - Balanço Patrimonial 2014				
Ativo			Passivo	
	2T2013	2T2014	2T2013	2T2014
<b>Ativo Circulante</b>	R\$ 217.662,57	R\$ 383.591,89	<b>Passivo Circulante</b>	R\$ 250.861,37 R\$ 358.679,01
Caixa	R\$ 5.679,02	R\$ 31.759,42	Fornecedores	R\$ 82.060,28 R\$ 104.159,46
Aplicações	R\$ -	R\$ 17.065,41	Duplicatas a Pagar	R\$ 62.769,99 R\$ 116.786,40
Duplicatas a Receber	R\$ 77.955,29	R\$ 193.028,02	Empréstimos e Financ.	R\$ 73.405,75 R\$ 86.676,66
Estoques	R\$ 134.028,26	R\$ 141.739,05	Impostos e Taxas	R\$ 13.609,51 R\$ 20.598,76
			Salários e Encargos	R\$ 19.015,84 R\$ 30.457,73
<b>Imobilizado</b>	R\$ 139.324,93	R\$ 146.511,10	<b>Exigível a LP</b>	R\$ 98.626,13 R\$ 159.050,15
Investimentos	R\$ -	R\$ -	Empréstimos de LP	R\$ 98.626,13 R\$ 159.050,15
Imobilizado	R\$ 119.900,97	R\$ 127.400,96	<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$ 7.500,00 R\$ 12.373,84
Depreciação	R\$ 19.423,96	R\$ 19.110,14	Capital Social	R\$ 7.500,00 R\$ 7.500,00
			Reserva de Lucros	R\$ - R\$ 4.873,84
<b>Total Do Ativo</b>	R\$ 356.987,50	R\$ 530.103,00	<b>Total Do Passivo</b>	R\$ 356.987,50 R\$ 530.103,00

DRE			
	2T2013	2T2014	
Receita Bruta	R\$ 198.969,48	R\$ 273.193,20	
- Impostos sobre Vendas	R\$ 13.609,51	R\$ 20.598,77	
= Receita Líquida	R\$ 185.359,96	R\$ 252.594,44	
- CPV	R\$ 157.011,97	R\$ 198.669,57	
= Lucro Bruto	R\$ 28.347,99	R\$ 53.924,86	
- Despesas Operacionais	R\$ 55.497,82	R\$ 55.206,93	
- Desp. Vendas	R\$ 18.463,27	R\$ 18.672,20	
- Desp. Administrativas	R\$ 17.744,49	R\$ 13.594,75	
- Desp. Financeiras	R\$ 19.290,06	R\$ 22.939,99	
= Lucro Operacional	R\$ (27.149,83)	R\$ (1.282,07)	
+/- Outros Ganhos Op.	R\$ -	R\$ -	
= Lucro Líquido	R\$ (27.149,83)	R\$ (1.282,07)	
+ Depreciação	R\$ 21.582,17	R\$ 19.110,14	
= Fcx Operacional	R\$ (5.567,66)	R\$ 17.828,07	
- CapEx	R\$ -	R\$ -	
- Investimento em CDG	R\$ -	R\$ -	
+ Recuperação de CDG	R\$ -	R\$ -	
- Dividendos	R\$ -	R\$ -	
= Fcx do Projeto	R\$ (5.567,66)	R\$ 17.828,07	
+ Empréstimos / Financ.	R\$ -	R\$ -	
- Amortizações	R\$ -	R\$ 9.598,18	
= FCL do Investidor	R\$ (5.567,66)	R\$ 8.229,89	

Indicadores Financeiros		
	2T2013	2T2014
<b>Lucratividade</b>		
Bruta	14,2%	19,7%
Líquida	-13,6%	-0,5%
<b>Liquidez</b>		
Corrente	0,87	1,07
Seca	0,33	0,67
<b>Ciclo Operacional / Financeiro</b>		
Estoques	307	128
Clientes	141	127
<b>Ciclo Operac.</b>	<b>448</b>	<b>256</b>
Fornecedor	156	95
<b>Ciclo Financ.</b>	<b>292</b>	<b>160</b>
<b>Retorno do Investidor</b>		
ROE	-362,0%	-10,4%
<b>Saldo em Tesouraria</b>		
NCG	(R\$ 14.183)	R\$ 55.371
CDG	(R\$ 33.199)	R\$ 24.913
<b>Saldo Tesour.</b>	<b>(R\$ 19.016)</b>	<b>(R\$ 30.458)</b>

Na tabela 5, o resultado obtido de um ano para o outro, fica evidenciado que apesar de a empresa ainda não ter sido capaz de gerar lucro líquido ao final do período, houve uma significativa melhora de um modo

geral, tanto no balanço patrimonial quanto nos indicadores financeiros.

Em uma análise rápida sobre as diferenças entre os resultados dos balanços nos trimestres apurados, já identificamos que a empresa reduziu seu estoque em 24% em relação ao ativo circulante, transformando estes volumes monetários parados em caixa.

Também com o aumento das vendas, houve uma expansão da conta duplicatas a receber. Apesar de a mesma não poder contar inicialmente com esta quantia, caso a situação financeira tenha uma decaída, pode-se realizar a antecipação de recebíveis para sanar as dívidas de curto prazo.

A conta do ativo permanente (imobilizado) manteve-se praticamente constante, reduzindo sua representatividade no ativo total da empresa. Isso pode levar a duas análises distintas sobre esta conta. Ou a empresa estava com ociosidade de seus ativos ou ela soube aproveitar melhor seus recursos de forma a gerar uma maior atividade econômica.

Passando para o Passivo Circulante, e analisando as contas de fornecedores e duplicatas a pagar, a empresa teve uma pequena melhora de quase 4% nessas contas. Mas se analisarmos que a conta de duplicatas a pagar teve um aumento de 86% fica evidente que a empresa tem procurado ainda mais utilizar seus fornecedores como uma fonte de financiamento de suas operações.

Em relação ao endividamento, a empresa conseguiu migrar boa parte de suas dívidas para empréstimos de longo prazo. No ano de 2013, os empréstimos de curto prazo representavam aproximadamente 43% do total do endividamento da empresa. Já no ano de 2014, a representatividade dos empréstimos de CP caiu para um patamar de 35%, demonstrando uma melhora de 8% nessa conta em apenas 6 meses da reestruturação.

Para que essa reestruturação fosse possível, foi contratado um novo gerente comercial para alavancar as vendas da empresa. Desta forma, houve um grande aumento no custo de salários e encargos da empresa.

Por fim o Patrimônio Líquido da empresa, apesar de verificamos mais para frente com as projeções de fluxo de caixa que as reservas de lucro vão ser consumidas em um primeiro momento, foi o primeiro ano em que foi verificada uma alteração para mais do capital social da empresa.

Finalizada a análise dos balanços, vamos iniciar os comparativos entre as DRE's dos anos de 2013/14, onde podemos verificar que houve um aumento no volume de vendas de 37% no primeiro semestre, apenas alocando funções de forma que exista sinergia entre as pessoas. Além da contratação do novo gerente, foi retirado dele todo o volume burocrático de lançamento de notas, controles de metas e planilhas de estoques, ficando um dos sócios responsável por este processo. Desta forma, liberou tempo para que o gerente pudesse alavancar as vendas no período em que as vendas começam a ter uma redução, conforme já vista a sazonalidade de vendas da empresa.

Não fosse apenas a melhoria nas vendas, o Custo do Produto Vendido (CPV) aumentou apenas 26,5%, aumentando a margem do Lucro Bruto em 10,5%. Isso demonstra que a empresa conseguiu vender mais e com mais qualidade. Ainda falando em no LB, verifica-se que houve um aumento de 90% de um ano para outro.

Para fechamento da análise da DRE, verificou-se que mesmo depois do aumento do faturamento e Lucro Bruto da empresa, acabou gerando prejuízo no período. Porém, vale lembrar que a empresa tem um histórico que deve ser levado em consideração e o mesmo deve ser eliminado antes de a empresa iniciar um ciclo de crescimento. Isso pode ser verificado ao passo que o Prejuízo Líquido da empresa reduziu em 2.000% no primeiro Trimestre de 2014 em comparação ao mesmo período de 2013. Isso deve-se ao fato de a empresa ter aumentado suas despesas financeiras, pois em uma estratégia já informada de migrar o endividamento para empréstimos de longo prazo, foi contraída uma dívida logo no início do ano de 2014, justificando o aumento desta conta. Em contra partida a esta conta, podemos identificar uma redução das despesas administrativas em mais de 23%, através de ações como: mudança de plano de telefonia móvel e fixa, redução dos desperdícios, redução da velocidade da internet, entre outras ações.

Frente a isso, se considerarmos o Fluxo de Caixa do projeto aqui apresentado, no primeiro trimestre de 2014 foi gerado mais caixa para empresa que em todo o ano de 2013.

Após o estudo da DRE apresentado acima, devemos comparar os

indicadores financeiros, para suportar toda a análise até aqui realizada. Iniciarei então pela Lucratividade.

Seguindo a mesma lógica de comparação do Balanço e da DRE, podemos verificar que a Lucratividade Bruta da empresa teve um aumento de 5,5% de 2013 para 2014. Já a Lucratividade Líquida, que apesar de continuar negativa houve uma significativa melhora de 13,1% de 2013 para 2014. O aumento desses indicadores demonstra que a empresa está conseguindo gerar melhores níveis de fluxo de caixa, através de vendas com melhores margens ou a melhoria no processo como um todo, gerando menores custos.

O aumento da lucratividade da empresa tem grandes impactos em sua liquidez, conforme mostra a Liquidez Corrente e Seca, que também tiveram um aumento, ficando em 1,07 e 0,67 respectivamente. Esses dois indicadores demonstram a capacidade da empresa em conseguir saldar suas dívidas de curto prazo. No caso, a Liquidez Corrente ficou acima de 1, o que significa que para cada R\$ 1,00 de dívida do Passivo Circulante, a empresa conta com R\$ 1,07 no Ativo Circulante. Ao tirarmos da conta o valor dos estoques, vemos que a Liquidez Seca fica em 0,67, ou seja, ela conta com R\$ 0,67 para cada real de dívida do Passivo Circulante.

O aumento da Liquidez da empresa, também teve grande influência pela relação dos prazos de pagamento, estoque e recebimento de clientes. Podemos identificar claramente que a empresa reduziu significativamente (mais de 58%) seus estoques no primeiro semestre de 2014 em relação ao mesmo período de 2013. Ela também está recebendo de seus clientes em média 13 dias antes, mas houve uma grande redução do prazo de pagamento dos fornecedores, que reduziram seus prazos em aproximadamente 61 dias.

Somando-se os prazos médios de estoques e clientes, chegamos ao ciclo operacional da empresa, que por sua vez teve uma melhora de 193 dias do 1º Semestre de 2013 para 2014, fechando em 256 dias. Porém neste mesmo período o ciclo financeiro da empresa, que é a diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de fornecedores, reduziu-se em 78 dias, ficando em 158 dias. Apesar de a empresa ter pagado seus fornecedores em menor tempo, essa diferença foi compensada pelos prazos de estoque e clientes. Pode-se dizer então, que a empresa recebe em média 158 dias após o



pagamento de seus fornecedores. Isso nos permite afirmar que, apesar de ter sido realizada uma grande redução do ciclo financeiro, a empresa ainda está ficando com o estoque muito tempo parado e está oferecendo muito crédito aos seus clientes.

Para fecharmos as análises sobre os indicadores financeiros, o retorno do investidor ainda resulta negativamente para a empresa em 10,4%, mas pode-se dizer que se obteve um excelente resultado em comparação com o ano de 2013. Esse indicador demonstra a capacidade da empresa em gerar lucro a partir do patrimônio líquido.

## 8. Fluxo de Caixa e Projeções Futuras

Até este ponto do trabalho, falamos apenas sobre o passado da empresa e os resultados que foram obtidos ao longo dos anos, sem olhar para o futuro dela. Agora faremos uma abordagem sobre o fluxo de caixa que a empresa pode gerar e as projeções até 2018 para o mesmo, baseando-se na metodologia de análise de projetos de investimentos. Desta forma, foram realizadas 3 projeções sobre o que poderá ocorrer com a empresa nos próximos anos e para acompanhar o desempenho dela, escolhemos alguns indicadores para comprovar ou não a viabilidade do negócio.

De modo a ilustrar os cenários escolhidos, abaixo está demonstrada a tabela com a projeção de aumento de vendas de cada estimativa, os juros que estão sendo considerados para esta avaliação, bem como a análise do quanto a empresa estará pagando pelo empréstimo contraído para realizar a operação pretendida.

Tabela 6 - Cenários de Vendas Futuras e Custo de Juros

Cenário Pessimista			Cenário Conservador			Cenário Otimista		
Ano	Vendas	% Aumento	Ano	Vendas	% Aumento	Ano	Vendas	% Aumento
2011	317.985		2011	317.985		2011	317.985	
2012	367.018	15,4%	2012	367.018	15,4%	2012	367.018	15,4%
2013	442.154	20,5%	2013	442.154	20,5%	2013	442.154	20,5%
2014	569.793	28,9%	2014	569.793	28,9%	2014	569.793	28,9%
2015	598.283	5,0%	2015	626.772	10,0%	2015	655.262	15,0%
2016	628.197	5,0%	2016	689.450	10,0%	2016	753.551	15,0%
2017	691.016	10,0%	2017	792.867	15,0%	2017	904.261	20,0%
2018	760.118	10,0%	2018	911.797	15,0%	2018	1.085.114	20,0%

Custo Empréstimo e Juros	
VP	47.500,00
Juros Banco Mês	1,70%
Juros Banco Ano	22,42%
Períodos	4
VF	0,00
Valor Pgto Anual	19.196,37
Valor Empréstado	76.785,46

Nas 4 tabelas acima, estão informadas estimativas de vendas futuras

até o ano de 2018, separadas em 3 cenários: pessimista, conservador e otimista. Entendo que essas 3 hipóteses abrangem de forma simples e objetiva grande parte dos cenários que a empresa possa vir a ter.

Logo abaixo das estimativas de vendas, está representado o custo de empréstimos da empresa, que conforme já informado entendo como sendo o WACC, pois a mesma está realizando toda a sua operação baseada em empréstimos bancários. Foi realizada uma análise ponderada dos tipos de dívidas contraídas ao longo do ano de 2013 e 1º semestre de 2014 e chegou-se ao custo de 1,7% ao mês ou 22,42% ao ano. No caso, a empresa ao final de 2013, contraiu uma dívida de R\$ 47.500,00 para poder financiar a operação que se pretendia e está sendo realizada e para aportar a sazonalidade baixa que a mesma está enfrentando, nos meses de Março a Setembro.

Os impactos dos cenários de vendas informados acima estão representados no resultado de fluxo de caixa da empresa, nas 3 planilhas abaixo, onde no final de cada uma delas estão os indicadores financeiros escolhidos, segundo a metodologia de análise de investimentos, para a realização das análises dos resultados obtidos.

Tabela 7 - Cenário Pessimista

	Cenário Pessimista		5,0%	5,0%	10,0%	10,0%	
DRE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 442.154,39	R\$ 569.792,99	R\$ 598.282,64	R\$ 628.196,77	R\$ 691.016,44	R\$ 760.118,09	
- Impostos sobre Vendas	R\$ 30.243,36	R\$ 42.962,39	R\$ 45.110,51	R\$ 47.366,04	R\$ 52.102,64	R\$ 57.312,90	
= <b>Receita Líquida</b>	R\$ 411.911,03	R\$ 526.830,60	R\$ 553.172,13	R\$ 580.830,73	R\$ 638.913,80	R\$ 702.805,19	
- CPV	R\$ 334.068,03	R\$ 401.703,39	R\$ 421.788,56	R\$ 442.877,99	R\$ 487.165,78	R\$ 535.882,36	
= <b>Lucro Bruto</b>	R\$ 77.843,00	R\$ 125.127,21	R\$ 131.383,57	R\$ 137.952,75	R\$ 151.748,02	R\$ 166.922,82	
- Despesas Operacionais	R\$ 109.127,90	R\$ 116.366,16	R\$ 122.184,47	R\$ 128.293,69	R\$ 141.123,06	R\$ 155.235,37	
- Desp. Vendas	R\$ 30.772,11	R\$ 39.267,95	R\$ 41.231,35	R\$ 43.292,92	R\$ 47.622,21	R\$ 52.384,43	
- Desp. Administrativas	R\$ 35.488,99	R\$ 28.801,17	R\$ 30.241,22	R\$ 31.753,29	R\$ 34.928,61	R\$ 38.421,48	
- Desp. Financeiras	R\$ 42.866,80	R\$ 48.297,04	R\$ 50.711,89	R\$ 53.247,48	R\$ 58.572,23	R\$ 64.429,46	
= <b>Lucro Operacional</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 9.199,10	R\$ 9.659,06	R\$ 10.624,96	R\$ 11.687,46	
+/- Outros Ganhos Op.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
= <b>Lucro Líquido</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 9.199,10	R\$ 9.659,06	R\$ 10.624,96	R\$ 11.687,46	
+ Depreciação	R\$ 43.164,35	R\$ 38.220,29	R\$ 30.576,22	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	
= <b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.981,34	R\$ 39.775,32	R\$ 43.292,90	R\$ 44.258,81	R\$ 45.321,30	
- CapEx	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Investimento em CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
+ Recuperação de CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Dividendos	R\$ -	R\$ 876,10	R\$ 919,91	R\$ 965,91	R\$ 1.014,20	R\$ 1.064,91	
= <b>Fluxo de Caixa do Projeto</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.105,23	R\$ 28.855,41	R\$ 42.327,00	R\$ 43.244,61	R\$ 44.256,39	
+ Empréstimos e Financ.	R\$ 47.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Amortizações	R\$ -	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ -	
= <b>FCL do Investidor</b>	R\$ 59.379,45	R\$ 26.908,87	R\$ 9.659,05	R\$ 23.130,63	R\$ 24.048,24	R\$ 44.256,39	
<b>Payback</b>	2,98 Anos		<b>TIR</b>	28,32%		<b>VP</b>	R\$ 66.287,97
<b>Payback Descontado</b>	4,47 Anos		<b>ILL</b>	1,12		<b>VPL</b>	R\$ 6.908,52

Tabela 8 - Cenário Conservador

Cenário Conservador			10,0%	10,0%	15,0%	15,0%	
DRE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 442.154,39	R\$ 569.792,99	R\$ 626.772,29	R\$ 689.449,51	R\$ 792.866,94	R\$ 911.796,98	
- Impostos sobre Vendas	R\$ 30.243,36	R\$ 42.962,39	R\$ 47.258,63	R\$ 51.984,49	R\$ 59.782,17	R\$ 68.749,49	
= <b>Receita Líquida</b>	R\$ 411.911,03	R\$ 526.830,60	R\$ 579.513,66	R\$ 637.465,02	R\$ 733.084,77	R\$ 843.047,49	
- CPV	R\$ 334.068,03	R\$ 401.703,39	R\$ 441.873,73	R\$ 486.061,10	R\$ 558.970,27	R\$ 642.815,81	
= <b>Lucro Bruto</b>	R\$ 77.843,00	R\$ 125.127,21	R\$ 137.639,93	R\$ 151.403,92	R\$ 174.114,51	R\$ 200.231,68	
- Despesas Operacionais	R\$ 109.127,90	R\$ 116.366,16	R\$ 128.002,78	R\$ 140.803,05	R\$ 161.923,51	R\$ 186.212,04	
- Desp. Vendas	R\$ 30.772,11	R\$ 39.267,95	R\$ 43.194,75	R\$ 47.514,22	R\$ 54.641,36	R\$ 62.837,56	
- Desp. Administrativas	R\$ 35.488,99	R\$ 28.801,17	R\$ 31.681,28	R\$ 34.849,41	R\$ 40.076,82	R\$ 46.088,35	
- Desp. Financeiras	R\$ 42.866,80	R\$ 48.297,04	R\$ 53.126,74	R\$ 58.439,42	R\$ 67.205,33	R\$ 77.286,13	
= <b>Lucro Operacional</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 9.637,15	R\$ 10.600,87	R\$ 12.191,00	R\$ 14.019,65	
+/- Outros Ganhos Op.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
= <b>Lucro Líquido</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 9.637,15	R\$ 10.600,87	R\$ 12.191,00	R\$ 14.019,65	
+ Depreciação	R\$ 43.164,35	R\$ 38.220,29	R\$ 30.576,22	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	
= <b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.981,34	R\$ 40.213,38	R\$ 44.234,71	R\$ 45.824,84	R\$ 47.653,49	
- CapEx	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Investimento em CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
+ Recuperação de CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Dividendos	R\$ -	R\$ 876,10	R\$ 963,72	R\$ 1.011,90	R\$ 1.062,50	R\$ 1.115,62	
= <b>Fluxo de Caixa do Projeto</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.105,23	R\$ 29.249,66	R\$ 43.222,81	R\$ 44.762,35	R\$ 46.537,87	
+ Empréstimos e Financ.	R\$ 47.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Amortizações	R\$ -	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ -	
= <b>FCL do Investidor</b>	R\$ 59.379,45	R\$ 26.908,87	R\$ 10.053,30	R\$ 24.026,45	R\$ 25.565,98	R\$ 46.537,87	
Payback	2,93 Anos		TIR	29,75%		VP	R\$ 68.131,53
Payback Descontado	4,36 Anos		ILL	1,15		VPL	R\$ 8.752,08

Tabela 9 - Cenário Otimista

Cenário Otimista			15,0%	15,0%	20,0%	20,0%	
DRE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 442.154,39	R\$ 569.792,99	R\$ 655.261,93	R\$ 753.551,23	R\$ 904.261,47	R\$ 1.085.113,76	
- Impostos sobre Vendas	R\$ 30.243,36	R\$ 42.962,39	R\$ 49.406,75	R\$ 56.817,76	R\$ 68.181,31	R\$ 81.817,58	
= <b>Receita Líquida</b>	R\$ 411.911,03	R\$ 526.830,60	R\$ 605.855,19	R\$ 696.733,46	R\$ 836.080,16	R\$ 1.003.296,19	
- CPV	R\$ 334.068,03	R\$ 401.703,39	R\$ 461.958,90	R\$ 531.252,73	R\$ 637.503,28	R\$ 765.003,93	
= <b>Lucro Bruto</b>	R\$ 77.843,00	R\$ 125.127,21	R\$ 143.896,29	R\$ 165.480,73	R\$ 198.576,88	R\$ 238.292,25	
- Despesas Operacionais	R\$ 109.127,90	R\$ 116.366,16	R\$ 133.821,08	R\$ 153.894,25	R\$ 184.673,09	R\$ 221.607,71	
- Desp. Vendas	R\$ 30.772,11	R\$ 39.267,95	R\$ 45.158,15	R\$ 51.931,87	R\$ 62.318,24	R\$ 74.781,89	
- Desp. Administrativas	R\$ 35.488,99	R\$ 28.801,17	R\$ 33.121,34	R\$ 38.089,54	R\$ 45.707,45	R\$ 54.848,94	
- Desp. Financeiras	R\$ 42.866,80	R\$ 48.297,04	R\$ 55.541,59	R\$ 63.872,83	R\$ 76.647,40	R\$ 91.976,88	
= <b>Lucro Operacional</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 10.075,20	R\$ 11.586,49	R\$ 13.903,78	R\$ 16.684,54	
+/- Outros Ganhos Op.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
= <b>Lucro Líquido</b>	R\$ (31.284,90)	R\$ 8.761,05	R\$ 10.075,20	R\$ 11.586,49	R\$ 13.903,78	R\$ 16.684,54	
+ Depreciação	R\$ 43.164,35	R\$ 38.220,29	R\$ 30.576,22	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	R\$ 33.633,85	
= <b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.981,34	R\$ 40.651,43	R\$ 45.220,33	R\$ 47.537,63	R\$ 50.318,39	
- CapEx	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Investimento em CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
+ Recuperação de CDG	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Dividendos	R\$ -	R\$ 876,10	R\$ 1.007,52	R\$ 1.057,90	R\$ 1.110,79	R\$ 1.166,33	
= <b>Fluxo de Caixa do Projeto</b>	R\$ 11.879,45	R\$ 46.105,23	R\$ 29.643,91	R\$ 44.162,44	R\$ 46.426,84	R\$ 49.152,05	
+ Empréstimos e Financ.	R\$ 47.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
- Amortizações	R\$ -	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ 19.196,37	R\$ -	
= <b>FCL do Investidor</b>	R\$ 59.379,45	R\$ 26.908,87	R\$ 10.447,54	R\$ 24.966,07	R\$ 27.230,47	R\$ 49.152,05	
Payback	2,88 Anos		TIR	31,27%		VP	R\$ 70.146,80
Payback Descontado	4,26 Anos		ILL	1,18		VPL	R\$ 10.767,35

No cenário pessimista, representado na tabela 7, verificamos que através dos Fluxos de Caixa atingidos, o valor investido de R\$ 59.379,45 levaria aproximadamente 3 anos para retornar, em uma análise de Payback Simples. Ao trazermos os fluxos informados a valor presente e levando em consideração o custo financeiro escolhido para a análise, verificamos que a empresa levaria mais 1 ano e meio para o pagamento do capital investido, fechando em 4,5 anos.

Como entendemos que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade), do projeto encontra-se no patamar de 22,42% (custo do capital), a TIR (Taxa Interna de Retorno) está um pouco acima, representando um retorno de 28,32%, ou seja, a empresa está apresentando um retorno acima da Taxa Mínima de Atratividade do projeto. Como a este indicador demonstra o retorno de capital oferecido pelo projeto, podemos dizer que para cada R\$ 100,00 gerados de fluxo de caixa, haveria um retorno de R\$ 28,32.

Na mesma linha da TIR, está o Índice de Lucratividade Líquida (ILL) é a relação entre o valor presente dos fluxos de caixa obtidos nas projeções divididos pelo investimento inicial. No projeto em questão, o ILL foi de 1,12, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos na empresa, tem-se um retorno de R\$12,00.

Para finalizar a análise dos indicadores do projeto, temos o Valor Presente (VP) e o Valor Presente Líquido (VPL). De uma forma resumida ambos trazem a mesma análise, onde o VPL é resultado de trazer todos os fluxos obtidos no projeto a valor presente (VP), descontando o valor inicial investido. Eles têm como objetivo demonstrar qual o resultado monetário que um projeto irá gerar ao longo de um período determinado. Assim quando verificamos que o VPL da empresa ficou maior que zero, chegando ao valor de R\$ 6.908,52, pode-se dizer que ele é viável. Se entendermos que o projeto já é viável segundo a análise do VPL para o cenário pessimista, para os outros dois cenários haveria apenas um incremental de ganho no projeto de R\$ 1.843,56 para o cenário conservador e R\$ 3.858,83 para o otimista.



## 9. Conclusão

Neste trabalho fizemos foi realizada uma análise ampla referente a empresa Clean Piscinas, apresentando seus processos operacionais, como ela esta inserida no mercado, quais produtos estão contemplados no seu portfólio de atendimento, bem como o volume de vendas e as projeções das mesmas para períodos futuros. Também aprofundamos nossos conhecimentos quanto aos resultados históricos da empresa no ano de 2013, quais são seus resultados obtidos parcialmente no ano de 2014 e quais são as projeções de resultado da empresa em 3 cenários.

Ao projetarmos os cenários criados a partir dos resultados históricos obtidos, foi possível criar indicadores financeiros e econômicos que através das metodologias de análises de projetos e de indicadores financeiros podemos chegar a uma conclusão quanto a viabilidade do negócio.

Neste sentido, ficou comprovado que a empresa Clean Piscinas é viável financeiramente. Ao passo que o VPL é indicador mais utilizado para a comprovação da viabilidade de um projeto, segundo a metodologia de e através das análises e cálculos realizados, podemos afirmar que mesmo no cenário pessimista a empresa além de honrar seus compromissos será capaz de gerar ganhos adicionais para os investidores e sócios do negócio.

Vale a análise de que a TMA do projeto é extremamente alta se compararmos com a realidade do mercado, onde geralmente é exigido uma taxa mínima de retorno de 14%. Se a empresa conseguisse atrair um investidor que exigi a taxa acima informada, podemos dizer que haveria um ganho adicional de 8% no projeto, aumentando o VPL do projeto. Mas mesmo que a empresa não consiga um investidor, ela geraria fluxos de caixa suficientes para trazer ganhos a seus sócios, mesmo que em ritmo mais lento.

Entretanto, vale ressaltar que a análise aqui realizada considera um cenário constante, assim não se podendo desprezar o risco de investir na empresa, mesmo que os indicadores mostrem outra realidade. Isso se deve ao fato de em um primeiro momento a empresa apresentar fragilidades que poderiam ser afetadas por alguma volatilidade do mercado, devido à herança da má gestão financeira realizada ao longo dos anos na empresa.

## 10. Referências

PPGE - Programa de Pós-Graduação em Economia

<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/>

ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química

<http://www.abiquim.org.br/home/associacao-brasileira-da-industria-quimica>

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

<http://www.abntcatalogo.com.br/abiquim/>

ABIPLA - Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins

<http://www.abipla.org.br/novo/>

ABRALIMP - Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional

<http://www.abralimp.org.br/>

<http://exame.abril.com.br/>

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/10/1528618-fmi-reduz-projecao-de-crescimento-do-brasil-neste-ano-de-13-para-03.shtml>

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/economia-brasileira-cresce-09-em-2012-diz-ibge.html>

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação

<https://www.ibpt.org.br/>

<http://www.valor.com.br/brasil/3605754/mercado-reduz-pela-sexta-vez-previsao-de-crescimento-economico-em-2014>

<http://www.administradores.com.br/>

CRQ4 - Conselho Regional de Química - IV Região

<http://www.crq4.org.br>

CEPED – Centro Universitário de Estudos e Pesquisas Sobre Desastres

[http://www.ceped.ufsc.br/sites/default/files/projetos/logica\\_da\\_gestao\\_de\\_produtos\\_quimicos\\_perigosos\\_0.pdf](http://www.ceped.ufsc.br/sites/default/files/projetos/logica_da_gestao_de_produtos_quimicos_perigosos_0.pdf)

MMA – Ministério do Meio Ambiente

<http://www.mma.gov.br/>

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

<http://www.ibge.gov.br/home/>

SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná

[http://educando.sanepar.com.br/ensino\\_fundamental/o-tratamento-da-%C3%A1gua](http://educando.sanepar.com.br/ensino_fundamental/o-tratamento-da-%C3%A1gua)

<http://www.contabeis.com.br/>



<http://www.portaltributario.com.br/>

<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/guias-de-analise-fundamentalista>

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/>

<http://www.manoel.pro.br/analise.pdf>