

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

THIAGO MARTINEZ SAUTCHUK

**PLANO DE NEGÓCIO PARA SUBCONTRATAÇÃO DE PRODUÇÃO DE
CARTÕES GSM NA ARGENTINA**

CURITIBA

2014

THIAGO MARTINEZ SAUTCHUK

**PLANO DE NEGÓCIO PARA SUBCONTRATAÇÃO DE PRODUÇÃO DE
CARTÕES GSM NA ARGENTINA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, FGV/ISAE.

Orientador: Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA

2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

**PLANO DE NEGÓCIO PARA SUBCONTRATAÇÃO DE PRODUÇÃO DE CARTÕES
GSM NA ARGENTINA**

Elaborado por
Thiago Martinez Sautchuk

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

Curitiba, 29 de setembro de 2014.

Prof.(a).
Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Augusto Carlos Dalla Vechia
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Thiago Martinez Sautchuk do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 11/03/2013 a 29/09/2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócio para Subcontratação de Produção de Cartões GSM na Argentina” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 29 de setembro de 2014.

Thiago Martinez Sautchuk

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha esposa Francieli Lahud de Lima Sautchuk pelo apoio, motivação e compreensão para a realização deste MBA em Gestão Estratégica de Empresas. Assim, como agradeço muito meus pais, Ana Maria Martinez Sautchuk e Marcos Sautchuk e minha irmã Christiane Martinez Sautchuk pelo enorme apoio que sempre me deram em toda a minha vida humana, acadêmica e Profissional.

Agradeço a instituição FGV/ISAE por possuir uma estrutura bastante profissional, séria e enfocada no aprendizado dos seus alunos. A qual nos proporciona uma massa intelectual de docentes que fazem com que o ensino e o desenvolvimento humano/profissional sejam prazerosos e enriquecedores.

Enfim, agradeço aos meus colegas de MBA, que fizeram o curso ser ainda mais produtivo e que não somente aprendêssemos com as diversas experiências de cada um, mas também pudéssemos formar uma nova rede de contactos para o nosso crescimento e desenvolvimento profissional.

Thiago Martinez Sautchuk

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cartão Sim Card

Figura 2 – Fluxo Produtivo de um Cartão Sim

Figura 3 – Quantidade de Celulares ativos na América Latina

Figura 4 – Matriz SWOT

Figura 5 – Fluxo de Produção de primeira etapa de implementação

Figura 6 – Fluxo de produção da segunda etapa de implementação

Figura 7 – Fluxo de produção de terceira e última etapa de implementação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – % de autorização de DJAI para a empresa em estudo no 1º semestre de 2014.

Tabela 2 – Quantidade aproximada de pedidos pendentes de entrega por falta de autorização de DJAI no 1º semestre de 2014.

Tabela 3 – Quantidade de Celulares em 2013 e 2014

Tabela 4 – Avanço de SIM Card

Tabela 5 – Avanço de SIM Card ativos 2013 e 2014

Tabela 6 – Distribuição de área requerida no parceiro Argentino

Tabela 7 – Estrutura de utilidades requerida para a operação

Tabela 8 – Investimento requerido da parceira para início da operação

Tabela 9 – NBV dos equipamentos

Tabela 10 – Estrutura operacional requerida

Tabela 11 – Estrutura de suporte requerida

Tabela 12 – Volume, Preço e Faturamento

Tabela 13 – Custo de Matéria-Prima

Tabela 14 - Custo Operacional projetado para o contrato.

Tabela 15 – Margem Operacional com Markup de 1,5

Tabela 16 – Margem Operacional com Markup de 1,75

Tabela 17 – Resumo financeiro com markup de 1,5 vezes

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de Celulares

Gráfico 2 – Previsão de Mercado para 2015 e Fatia de Mercado

Gráfico 3 – Fluxo de Caixa do investimento inicial

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
2. A EMPRESA.....	11
2.1 PROCESSO PRODUTIVO GSM.....	11
2.2 PROBLEMÁTICA DE IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS NA ARGENTINA.....	12
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	15
3.1 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA.....	19
4. OFERTA DA EMPRESA.....	21
4.1 POSICIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	23
5. PLANO OPERACIONAL.....	25
6. PLANO FINANCEIRO.....	30
7. CONCLUSÃO.....	36
8. REFERÊNCIAS.....	37
9. ANEXOS	38

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio foi elaborado para avaliar a viabilidade de parceria entre uma multinacional europeia, do ramo de Smart Cards, com atuação em todos os continentes (inclusive com duas plantas operativas na América Latina, sendo uma delas no Brasil), e uma empresa argentina, que atua no ramo de montagem de telefones celulares, dentre outras atividades, em decorrência da situação macroeconômica da Argentina, que vem tornando a barreira alfandegária cada dia mais restritiva e complicada para a importação de produtos terminados naquele país.

O país vive uma “crise” de divisas, tendo que controlar no detalhe a saída de dólares, para que não baixe ainda mais a sua reserva desta moeda, devido ao superávit estar reduzindo mês a mês.

Esta aliança visa, como lhe é próprio, beneficiar as duas partes. A multinacional objetiva resolver o seu problema de importação na Argentina, armando uma operação local com um parceiro que já tem experiência no país e pode otimizar os custos fixos com a sua operação já existente. E o parceiro local, por sua vez, objetiva aumentar o seu portfólio de operação e faturar algo a mais com a operação nova, aproveitando o espaço ocioso no seu edifício situado na cidade de Buenos Aires, existente desde o aumento da restrição de importação pelo governo argentino.

Nem se discute que a operação em conjunto com um parceiro local é menos rentável para a multinacional, que, atualmente, provê o mercado argentino através da sua planta situada no Brasil, a qual divide capacidade para todo o volume brasileiro (aproximadamente cinco vezes maior que o da Argentina), fazendo com que os custos operacionais sejam muito mais atrativos.

Entretanto, o fato de os custos para a produção no Brasil serem infinitamente menores se torna inócuo diante da atual barreira de importação criada pelo governo argentino, pois impede a entrega dos produtos, pela multinacional, aos clientes locais da Argentina e, com isso, impede seu faturamento.

Desta forma, tendo em vista que sua necessidade é de não mais do que 600 (seiscentos) mil dólares/mês, a multinacional viu nesta aliança com um grande importador local (cujo volume de importação é de aproximadamente um milhão de dólares/diária) a garantia de entrega de seus produtos aos clientes e, conseqüentemente, a obtenção de faturamento, ainda que um pouco impactada a sua margem.

Com relação à empresa local argentina, as análises financeiras demonstram que a parceria demandará um investimento de aproximadamente 400 (quatrocentos) mil dólares, o que não é estrondoso, já que as máquinas serão transferidas pela multinacional da planta do Brasil para a Argentina e são máquinas já em operação.

Desta forma, com um *markup* de 1,5 (uma vírgula cinco) vezes o custo operacional estimado, em um acordo de três anos e volume esperado de 36 (trinta e seis) milhões neste período, a aliança gera um lucro líquido para a parceira, com uma taxa de retorno de 15% (quinze por cento), já absorvido o valor investido, livre de impostos e em valores atuais, de mais de 500 (quinhentos) mil dólares, bastante atrativo, portanto.

Por outro lado, com este *markup* de 1,5, a margem operacional da multinacional ficou acima de 40% (quarenta por cento), o que, mesmo com a redução, mantém o negócio atrativo também para ela.

Sendo assim, convido você gastar um pouco do seu tempo e ler este plano de negócio, que irá demonstrar de forma clara e objetiva como gerar alianças para superar problemas macroeconômicos.

2. A EMPRESA

A empresa em análise é uma multinacional, de origem europeia, considerada uma das líderes mundiais na fabricação de Smart Cards. Dentro do seu portfólio, produz o cartão GSM, que, na linguagem popular, é o Chip GSM ou SIM Card, utilizado nos telefones móveis/celulares.

Segundo o Wikipedia (http://pt.wikipedia.org/wiki/Cart%C3%A3o_SIM), o cartão SIM Card é um circuito impresso do tipo Smart Card utilizado para identificar, controlar e armazenar dados de telefones celulares de tecnologia GSM (Global System for Mobile Communications). A denominação SIM Card significa “Subscriber Identity Module”, que, numa tradução independente, seria “módulo de identificação do assinante”. Na Figura 1 pode ser visualizado um exemplo de cartão SIM Card:



Figura 1 – cartão SIM Card.

Dentro da sua área de operação, a empresa em estudo tem duas plantas na América Latina para abastecer o mercado de cartões GSM da região, sendo uma no Brasil e outra no México.

As produções para o mercado argentino são providas através da planta situada no Brasil, por duas principais razões: 1) a proximidade entre o Brasil e a Argentina, tornando atrativos o tempo e custo logístico, e 2) a não incidência de imposto de importação para o envio de produtos à Argentina, por fazer parte do Mercosul.

2.1 PROCESSOS PRODUTIVO DE CARTÕES GSM

O processo produtivo de um cartão GSM/SIM Card é composto das seguintes etapas, conforme ilustrado na Figura 1 supra:

- a) **Impressão da arte da operadora de telefonia móvel em cartão ABS:** este processo consiste em imprimir a arte que a operadora define para sua tarjeta SIM, de acordo com a sua estratégia de marketing e o formato do cartão;
- b) **Inserção do chip no cartão:** o cartão SIM Card tem um chip, mais precisamente um módulo, que é um chip encapsulado, a chamada parte inteligente do cartão, que, no processo posterior, será personalizado com as informações do cliente.
- c) **Personalização do cartão:** este processo atribui a cada cartão sua identificação individualizada e unitária, através do número identificador da operadora, que, após a ativação do cartão, será convertido no número telefônico do usuário.
- d) **Scratch-off:** este processo aplica uma etiqueta sobre os números PIN e PUK do cartão GSM, os quais somente podem ser visualizados pelo usuário final e funcionam como se fossem uma senha pessoal. Esta etiqueta tem a característica de ser “raspada” pelo usuário final no momento da ativação do SIM Card.
- e) **Embalagem do cartão:** consiste na proteção do cartão para o seu transporte até o cliente final, incluindo parte da informação de marketing e de ativação do SIM Card que cada operadora quer comunicar ao usuário.

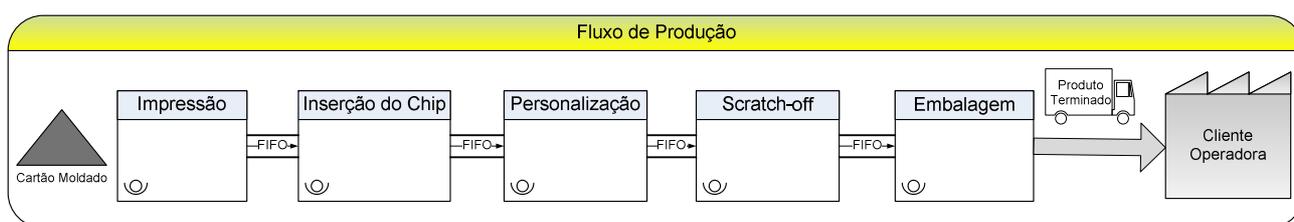


Figura 2 – fluxo produtivo de um cartão SIM.

2.2 PROBLEMÁTICA DE IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS NA ARGENTINA

Segundo informações do Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina (<http://cda.org.ar/>), desde o início do ano de 2012, por um problema macroeconômico naquele país, a queda de suas reservas de dólares e a redução do

superávit da balança comercial fizeram com que eliminasse a autorização de importação não automática (denominada por este país de LNA) e implementasse a *Declaración Jurada Anticipada de Importación* (conhecida como DJAI) à totalidade do universo aduaneiro e praticamente a todas as operações aduaneiras de importação para consumo na Argentina. Estas alterações são regulamentadas pela *Administración Federal de Ingresos Públicos* – AFIP.

E, com o passar dos meses, a AFIP vem implementando medidas ainda mais severas de controle da importação, as quais começaram a impactar a empresa em estudo em agosto de 2013, tornando a situação insustentável a partir de janeiro de 2014, como se observa pela Tabela 1, que demonstra a situação do primeiro semestre de 2014 com relação à quantidade de DJAI solicitada versus a quantidade de DJAI aprovada no período.

MES	DJAI's Carregadas	Autorizadas	Negadas	% autorizada
Janeiro	30	17	12	57%
Fevereiro	95	15	79	16%
Março	40	4	35	10%
Abril	60	15	44	25%
Maiο	40	8	30	20%
Junho	35	8	25	23%
	300	67	225	22%

Tabela 1 - % de autorização de DJAI para a empresa em estudo no 1º semestre de 2014.

Não obstante a situação supracitada, a empresa em estudo tem um *backlog* com os seus clientes de pedidos de DJAI não autorizados de aproximadamente quatro e meio milhões de cartões (vide Tabela 2), gerando uma perda de faturamento significativa, além do risco de perda dos clientes, por não ter como entregar os pedidos.

1o Semestre -2014	
Cliente	Volume
Operadora 1	1.000.000
Operadora 2	1.300.000
Operadora 3	1.900.000
TOTAL	4.300.000

Tabela 2 – Quantidade aproximada de pedidos pendentes de entrega por falta de autorização de DJAI no 1º semestre de 2014.

Devido a esta restrição da barreira comercial para importar os produtos terminados na Argentina, a empresa em questão começou a estudar quais possibilidades e obrigações são requeridas para o desenvolvimento da operação de forma local. Entretanto, devido à instabilidade político-econômica da Argentina e eleições presidenciais planejadas para outubro de 2015, com a oportunidade de mudança de regras macroeconômicas, desde o início do levantamento de hipóteses foi descartada a opção de montar sua própria operação naquele país sem a parceria com alguma empresa local, pois entende que um parceiro local terá uma maior experiência de como atuar naquele mercado, mesmo em situações macroeconômicas adversas.

Além disso, as regras de qual etapa do processo produtivo seria de realização obrigatória na Argentina, para garantir que o produto final pudesse ser fabricado e, por conseguinte, entregue aos clientes finais, não estão estabelecidas, dificultando então a definição da estratégia industrial a ser adotada e fazendo com que a empresa tenha que elaborar várias alternativas estratégicas e estruturar um plano em fases a ser apresentado ao governo argentino.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Vasconcellos (2011), a demanda é a quantidade de determinado bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir, num dado período, dada sua renda, seus gastos e o preço de mercado. De acordo com Matesco e Schenini (2013), a demanda depende de vários fatores que podem ser construídos com base na observação do comportamento dos consumidores, como por exemplo, o atendimento de suas necessidades, as preferências, gosto pessoal, preço do bem específico, do bem substituto e do complementar, nível de renda e expectativas.

Baseado neste conceito, apesar da situação macroeconômica adversa e pouco atrativa aos investidores globais e/ou multinacionais, o mercado de telefonia móvel não sente o impacto desta crise, pois a migração e adesão à telefonia celular é uma tendência do mundo moderno, conforme se pode visualizar no Gráfico 1 e na Tabela 3, que demonstram o crescimento dos números de linhas de telefones celulares no mercado argentino.

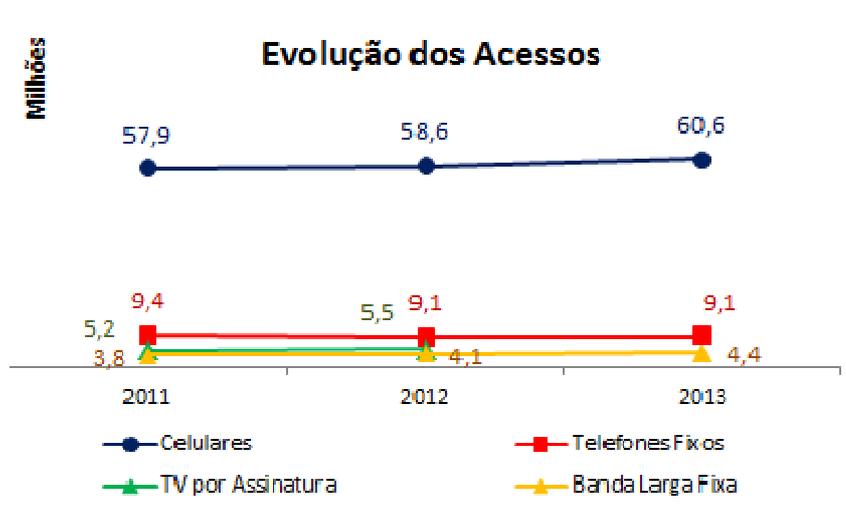


Gráfico 1 – Quantidade de Celulares (Fonte: Indec. Site: www.teleco.com.br)

Milhares	jul-13	dez-13	jun-14	jul-14
Celulares	60.374	60.598	61.592	61.593
Densidade	145,7	146,3	147,4	147,4
Crescimento em 1 Ano	3.104	1.998	1.622	1.219
	5,4%	3,4%	2,7%	2,0%

Tabela 3 – Quantidade de Celulares em 2013 e 2014 (Fonte: Indec. Site: www.teleco.com.br)

E em linha com o crescimento de uso de telefones celulares vem o crescimento do número de SIM Cards ativos no país, cuja proporção entre eles, frise-se, não é obrigatoriamente de um para um (um SIM Card para um aparelho de telefone celular), como se pode verificar nas Tabelas 4 e 5 abaixo, que representam a divisão da quantidade de SIM Cards ativos por operadora no mercado argentino.

Milhares	2009	2010	2011	2012	2013
Claro	18.236	19.637	19.701	21.258	22.217
Movistar	15.932	16.149	16.364	17.604	19.955
Personal	16.281	16.333	18.193	18.975	20.088
Nextel	1.030	1.154	1.388	1.756	2.023

Tabela 4 – Avanço de SIM Card (fonte: Indec – site: www.teleco.com.br)

Milhares	1T13	2T13	3T13	4T13	1T14	2T14
Claro	21.392	21.529	21.949	22.217	21.936	21903
Movistar	18.244	19.114	20.331	19.955	19.642	19526
Personal	19.114	19.307	19.855	20.088	19.913	19776
Nextel	1.819	1.887	1.965	2.023	1.997	1976

Tabela 5 – Avanço de SIM Card ativos 2013 e 2014 (fonte: Indec – site: www.teleco.com.br)

Levando em conta que a população da Argentina, segundo o senso de 2010, é de 40.117.096 (quarenta milhões, cento e dezessete mil e noventa e seis) habitantes e que a estimativa para 2012 é de 41.281.631 (quarenta e um milhões, duzentos e oitenta e um mil e seiscentos e trinta e um) habitantes, observa-se que já existem mais SIM Cards e celulares ativos no país do que quantidade de habitantes e, segundo o site especializado no mercado de telecomunicações (www.teleco.com.br), esta tendência é observada em toda a América Latina, como demonstra a Figura 3 abaixo:



Figura 3 – Quantidade de celulares ativos na América Latina (fonte: Indec – site: www.teleco.com.br)

O crescimento tanto de números de celulares quanto de SIM Cards ativos nos últimos três anos não é estrondoso, mas mesmo assim é um mercado grande e atrativo, o que faz com que, mesmo com a “crise” econômica naquele país e com a dificuldade de importação de produtos, seja um mercado atrativo e representativo aos fabricantes de SIM Cards a nível mundial.

Mesmo sem o crescimento expressivo dos últimos três anos, segundo a estimativa da empresa em análise, o mercado para 2015, distribuído entre todos os fabricantes, é de aproximadamente 33 (trinta e três) milhões de SIM Cards, divididos entre as três principais operadoras de telefonia móvel. E a empresa em estudo objetiva uma

fatia de mercado – *market share* – de aproximadamente 30% (trinta por cento), que já é uma redução de aproximadamente 7% (sete por cento) em relação ao seu histórico de fatia de mercado naquele país.

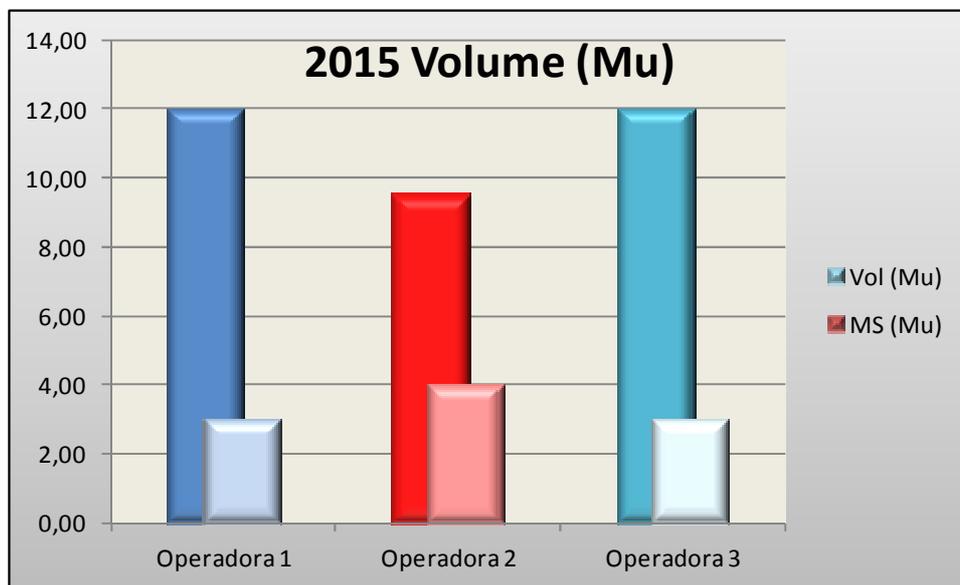


Gráfico 2 – Previsão de Mercado para 2015 e Fatia de Mercado
(Fonte: empresa em estudo)

Como a migração à tecnologia 4G ainda está por começar na Argentina, conforme o site <http://www.abert.org.br/web/index.php/clippingmenu/item/23310-leilao-da-4g-na-argentina-antecipa-o-do-brasil>, as operadoras estão disputando a licitação para o fornecimento do serviço disponibilizado na frequência definida pelo governo argentino, o qual estima receber com esta licitação entre dois e cinco bilhões de dólares. Este fato evidencia o avanço da tecnologia de voz e dados naquele país para a 3G, em sua totalidade, e 4G, conforme as regras da licitação, o que movimentará a indústria de SIM Cards, já que exigirá um SIM Card novo a cada usuário que quiser ter o seu smartphone habilitado com a tecnologia 4G.

Esta migração de tecnologia reforça a previsão de demanda estimada pela empresa em estudo, a qual, apesar dos problemas macroeconômicos da Argentina, segue tendo interesse neste mercado e buscando uma forma de poder entregar seus produtos às operadoras clientes.

3.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Concorrentes são todos os produtos e marcas integrantes no segmento que concorrem com uma determinada empresa para conquistar seus clientes e espaço no mercado (SANTIAGO, 2008). A vantagem que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes denomina-se vantagem competitiva, onde a empresa oferece maior valor aos clientes do que os seus concorrentes, obtendo assim um diferencial no mercado (PORTER, 2005).

Até o aumento da restrição da barreira comercial, os grandes fornecedores mundiais, tais como Morpho, Oberthur, Gemalto e G&D, forneciam ao mercado argentino através de suas plantas situadas na América Latina, principalmente no Brasil.

Somente a Valid S.A. possuía uma operação na Argentina desde 2007, quando adquiriu a empresa Transtex S.A. (www.valid.com.br) e começou a atuar de forma local naquele país.

Mas a Valid atuava com uma capacidade limitada e, assim, permitia que os demais *players* do mercado pudessem também ter o seu espaço, mesmo com a restrição de importação ficando cada vez maior.

Entretanto, a partir de 2013, começou a atuar no mercado local a empresa Unitec Blue, integrante do grupo *Corporación America*, do empresário Eduardo Eurnekian. Segundo fontes da própria empresa, foram investidos mais de 100 (cem) milhões de dólares na construção da fábrica em Chascomus-AR, cidade que fica a aproximadamente 150 km (cento e cinquenta quilômetros) de Buenos Aires. A empresa autodenomina sua fábrica como de nanotecnologia, pelo nível tecnológico lá existente.

A fábrica da Unitec Blue não está preparada somente para a fabricação de cartões SIM Card, mas também para a produção de cartões bancários, transporte, identidade e para o encapsulamento dos chips a serem utilizados (www.unitecblue.ar).

Inicialmente, a estratégia desta empresa era aproveitar-se da situação de restrição de importação de produtos no país e operar como uma *factory* para todas as multinacionais, tendo em vista sua capacidade mensal para a produção de SIM Cards de aproximadamente 3,5 (três vírgula cinco) milhões de cartões por mês, capacidade esta que atende, de forma geral, toda a demanda existente no mercado argentino, como descrito no tópico 4.1.

Entretanto, desde julho de 2014, a empresa decidiu abortar esta estratégia de somente produzir para as multinacionais e resolveu iniciar a venda diretamente às operadoras de telefonia celular, tendo em vista que, neste cenário, suas margens de lucro podem ser maiores (fonte: colaborador da Unitec Blue que pediu não ser identificado).

A partir desta redefinição estratégica da Unitec Blue, somada à crescente restrição de importação dos produtos na Argentina (a barreira de importação desde a mudança estratégica da Unitec Blue chegou a quase 100%, pois, a partir deste momento, existe “matéria-prima” nacional para abastecer o mercado local), as multinacionais, como é o caso da empresa em estudo, tiveram que iniciar o processo de subcontratação e parceria local na Argentina.

Esta parceria estava, inicialmente, sendo estudada juntamente com a Unitec Blue, mas sua mudança de estratégia obrigou a empresa em estudo a buscar desenvolver a parceria com alguma empresa que não atue no ramo de fabricação de SIM Cards, visto que as duas empresas do ramo locais são concorrentes diretas da empresa em estudo.

4. OFERTA DA EMPRESA

Para mitigar o problema de importação na Argentina a empresa multinacional em análise está desenvolvendo uma parceria com uma empresa local, que se dedica atualmente à montagem de produtos eletrônicos, principalmente aparelhos celulares e tablets, e também atua na montagem da linha branca (eletrodomésticos). Devido à sua gama de importação atual, detém um potencial de importação no país muito superior ao que necessita a multinacional fabricante de SIM Card.

Portanto, esta associação entre a multinacional do ramo de SIM Card e a empresa argentina configura um modelo de negócio que visa uma operação de ganha-ganha, com benefício para as duas partes. A empresa local terá a oportunidade de aumentar o seu portfólio de operação, com investimento reduzido (os investimentos a serem efetuados serão detalhados no capítulo “Plano Operacional”) e a empresa multinacional poderá importar a matéria prima requerida para operação na Argentina, além de poder entregar os produtos terminados (SIM Cards embalados) às operadoras de telefonia móvel.

O modelo proposto e em análise entre as duas partes toma como hipóteses/premissas:

- Capacidade mensal de operação de um milhão de SIM Cards produzidos e embalados, conforme descrito na Figura 2 do Capítulo 3;
- Estar localizado na grande Buenos Aires, de forma que a logística de recepção de matéria prima e distribuição de produto terminado sejam eficientes e eficazes;
- A margem de operação para a empresa multinacional em questão não pode ser inferior a 30% (vinte e cinco por cento);
- O preço de venda ao cliente final se deve manter constante em 2015 e pode ser reduzido em até 10% (dez por cento) ao ano nos próximos dois anos;
- O produto a ser entregue ao cliente final deve conter a mesma especificação técnica e o mesmo padrão de qualidade dos produtos produzidos nas fábricas próprias da multinacional;
- A aliança terá vigência de três anos, podendo ser renovada se ambas as partes estiverem de acordo.

E cada parte terá suas responsabilidades específicas:

a) Responsabilidades da Multinacional:

- Fornecer o maquinário necessário para a execução da produção;
- Fornecer todas as especificações técnicas necessárias para a execução da operação;
- Fornecer toda a especificação técnica necessária para a adequação do “edifício” para o devido funcionamento da operação;
- Treinar todo o pessoal operativo da empresa parceira para efetuar a operação, assim como prestar a devida assessoria sempre que solicitada;
- Transferir o *knowhow* – conhecimento de como se produz cartão SIM Card, mas sem correr o risco de preparar um concorrente potencial futuro;
- Efetuar o tratamento dos arquivos de personalização e disponibilizá-los para as máquinas de personalização que estarão instaladas no parceiro local;
- Vender os módulos/chip em rolos necessários para a operação de acordo com os preços acordados;
- Vender os cartões já impressos com a arte do cliente final para o parceiro local de acordo com os preços acordados.

b) Responsabilidades do Parceiro Local:

- Fornecer o pessoal operativo necessário para esta operação (quantidade de pessoas será detalhada no Capítulo 6 – “Plano Operacional”);
- Fornecer uma equipe de suporte à operação, a qual será treinada e preparada pela multinacional;
- Fornecer as instalações necessárias para a operação, devidamente adequadas aos padrões requeridos de qualidade e segurança (física e lógica);
- Custear o investimento da adequação das instalações, o que integrará a análise de investimento a ser efetuada;
- Obter licença de importação da matéria-prima (módulo e cartão impresso);
- Efetuar a compra e/ou produzir todos os itens de embalagens requeridos e especificados pelos clientes (operadoras de telefonia);

- Efetuar a logística final de entrega dos produtos terminados às operadoras.

Neste modelo de parceria, a operação em si será de responsabilidade do parceiro da Argentina. A empresa multinacional venderá o módulo e o cartão impresso ao parceiro, que irá agregar valor ao produto, através da sua operação local de inserção do módulo, personalização do cartão, aplicação do scratch-off, embalagem e envio/distribuição, vendendo todo este serviço à empresa multinacional (valores serão detalhados no Capítulo 7 – “Plano Financeiro”), que, por sua vez, seguirá efetuando a venda/faturamento às operadoras, de forma a continuar cumprindo seus contratos pré-estabelecidos.

4.1 POSICIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA

A grande fortaleza deste modelo de negócio está no fato de que, sob a ótica dos clientes (operadoras de telefonia), não haverá nenhuma alteração com relação ao produto recebido, com o suporte prestado, com as condições e acordos comerciais etc. Será um processo teoricamente transparente aos clientes, porém com a grande vantagem de, mesmo com o fechamento das barreiras de importação e situação macroeconômica desfavorável, que fazem com que atualmente não recebam os seus produtos no prazo desejado, não sejam impactados, já que sua produção ocorrerá de forma local.

Ou seja, os clientes terão fornecimento local, mas com todo o respaldo de uma multinacional que atua há mais de vinte anos no mercado de SIM Cards e está presente em todos os continentes do mundo. Além de contar com a equipe técnica de operações, já existente nas plantas da América Latina, a empresa multinacional possui um centro de desenvolvimento de tecnologia na Argentina (Buenos Aires), com mais de oitenta engenheiros dedicados a todos os desenvolvimentos de novas tecnologias, novas aplicações, novas soluções e serviços, fato este que auxilia as operadoras de telefonia a se prepararem para as migrações de tecnologia, como, por exemplo, a migração à tecnologia 4G, mencionada anteriormente.

Segue na Figura 4 a matriz SWOT ou FOFA, que avalia, de forma resumida, quais seriam as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças desta parceria de operação na Argentina.

<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presença local; ➤ Suporte técnico e tecnológico de uma multinacional com mais de 20 anos no mercado; ➤ Força de venda já existente, seguir a mesma relação e o mesmo canal já existente com os clientes. 	<p><u>Fraquezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Custo operacional será superior ao atual existente; ➤ Tempo para implementação de aproximadamente quatro meses.
<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estender a parceria além do mercado de SIM Card; ➤ Entregar às operadoras o SIM Card e os celulares já pré-montados. 	<p><u>Ameaças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldade/demora na importação da matéria-prima; ➤ Formação de um concorrente futuro.

Figura 4 – Matriz SWOT

5. PLANO OPERACIONAL

A implementação da operação com o parceiro local está planejada para ocorrer em três fases, a saber:

- 1) **Apenas a embalagem efetuada com o parceiro local e todos os demais efetuados na fábrica da multinacional situada no Brasil.** Esta fase objetiva demonstrar ao governo argentino que a multinacional tem um plano de efetuar a operação neste país de forma local, mas que a implementação completa demanda um certo tempo, razão pela qual será iniciada com esta etapa, que não requer importação de equipamento e pode começar em um mês após o acordo entre as partes.

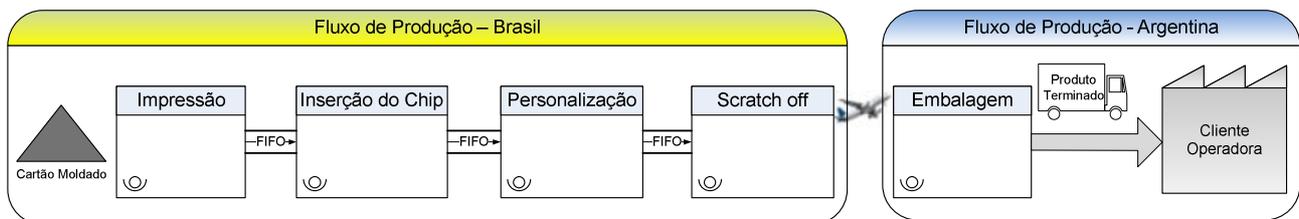


Figura 5 – Fluxo de produção da primeira etapa de implementação.

- 2) **Embalagem mais personalização e aplicação da etiqueta scratch-off no parceiro local.** Esta fase requer a importação de dois equipamentos da planta situada no Brasil, um para a personalização do cartão e outro para a aplicação da etiqueta scratch-off. Além disso, para esta etapa do processo requer-se a preparação das instalações com os quesitos de segurança, tanto física quanto lógica requeridas para a devida execução da operação. Estima-se que a adequação das instalações e validação do processo demore aproximadamente três meses depois da assinatura do contrato de parceria.

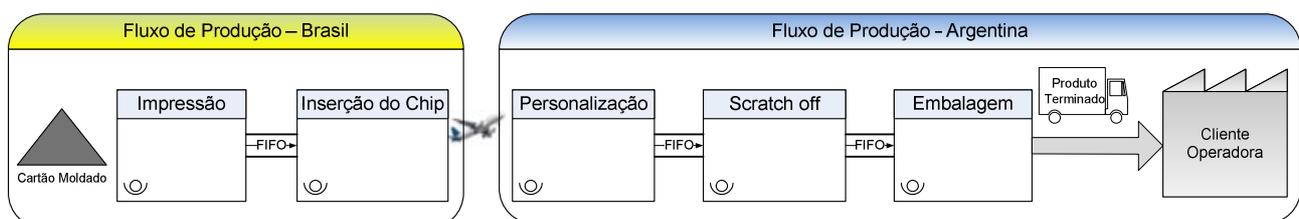


Figura 6 – Fluxo de produção da segunda etapa de implementação.

- 3) **Embalagem, personalização, scratch-off e inserção do módulo no cartão GSM.** Esta será a última etapa de implementação com o parceiro local e deverá levar aproximadamente cinco meses após a assinatura do contrato de parceria. Após esta etapa implementada e com as equipes devidamente treinadas, o projeto de implementação será considerado finalizado, entrando em vigor puramente a operação de parceria previamente descrita neste trabalho.

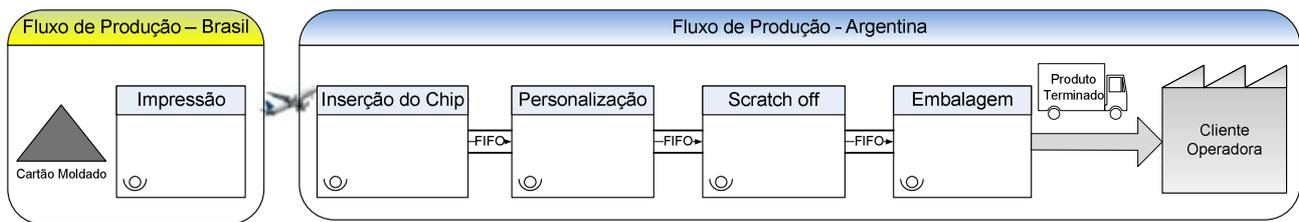


Figura 7 – Fluxo de produção da terceira e última etapa de implementação.

Para a implementação desta operação, visualizando-se a terceira e última fase, são requeridos aproximadamente 500m² (quinhentos metros quadrados), os quais devem ser distribuídos conforme a Tabela 6, reforçando que estas medidas são estimadas para uma operação de capacidade mensal de um milhão de cartões SIM Card.

Operação Sim Card

Descrição	Area (m2)	Comentários
Produção	180	
<i>Inserção + Perso + Scratch-off Embalagem</i>	100 80	Manual ou Automática
Almoxarifado	120	
Expedição	50	
Área Operativa Total	350	
Escritório	50	
Entrada	30	
Banheiros	40	Pode Ser Compartilhada
Lancheonete	20	
Utilidades	30	
Área total para Supor	170	
Área total para Supor	520	

Tabela 6 – Distribuição de área requerida no parceiro Argentino

Além dos metros quadrados descritos acima, é importante salientar a estrutura de utilidade que se requer para a área produtiva, visto que esta é mandatória para o devido funcionamento da operação, conforme Tabela 7.

Processo	Energia Elétrica (V)	Qtde de Pontos de Energia	Ar Pressurizado (BAR)	Frequencia (Hz)	Conexão de Rede
Inserção	380	2	6-8	50/60	1
Personalização	220	3	6-8	50/60	3
Scratch - off	220	1	0	50/60	0
Embalagem	220	2	0	50/60	1

Tabela 7 – Estrutura de utilidades requerida para a operação

Para que o edifício disponibilizado pelo parceiro, o qual se encontra na grande Buenos Aires, conforme pré-requisito estipulado inicialmente, fique adequado à execução da operação de cartões SIM Card e atenda os requisitos de infraestrutura e segurança exigidos na produção de cartões GSM, será necessário um investimento, que segue detalhado na Tabela 8 abaixo e será parte fundamental para a análise financeira do negócio e decisão de viabilidade ou não da parceria.

Infra-Estrutura

Investimento	Custo (USD)
Segurança Física	\$ 130.000,00
Segurança Lógica	\$ 60.000,00
Tecnologia da Informação (Servidores, Conectividade, etc)	\$ 115.000,00
Instalações + Obras Civis	\$ 95.000,00
Total Infra-Estrutura	\$ 400.000,00

Tabela 8 – Investimento requerido da parceira para inicio da operação.

A execução da operação se dará com máquinas usadas, que atualmente encontram-se no Brasil em pleno funcionamento, sendo que o *net book value* – NBV, o seu valor de depreciação residual, não será repassado à parceira na Argentina. Para esta, os equipamentos serão considerados emprestados e, a partir do término da aliança por qualquer motivo, os equipamentos retornarão à multinacional. Porém, a título de análise

de rentabilidade financeira total desta aliança, os NBV dos equipamentos serão considerados nos cálculos, conforme Tabela 9 a seguir.

Investimento em Equipamentos

Equipamentos	NBV (kUSD)
Inserção de Módulo	\$ 115,00
Personalização	\$ 50,00
Scratch - off	\$ 20,00
Total	\$ 185,00

Tabela 9 – NBV dos equipamentos

Outro aspecto bastante importante na elaboração do plano operacional é a quantificação da mão de obra, tanto direta (operadores de produção) quanto indireta (equipe de suporte requerida), e seu custo associado para a execução da operação, cuja estimativa está relacionada na Tabela 10.

Entretanto, um ponto importante a ser estudado durante a implementação é a possibilidade de automatizar o processo de embalagem, já que a execução manual exige uma quantidade grande de mão de obra.

Estrutura de Mão de Obra Direta

Quadro de Direto	Quantidade	Custo Unitário (USD)	Custo Total (USD)
Inserção	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Personalização	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Scratch off	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Embalagem	15	\$ 800,00	\$ 12.000,00
Almoxarifado + E	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Total Direto	24	\$	23.700,00

Tabela 10 – Estrutura operacional requerida.

Para apoiar esta equipe de colaboradores diretos e garantir a perfeita produção dos cartões dentro do parceiro local, requer-se a estrutura de suporte detalhada na Tabela 11, com o seu quadro de pessoal e custo mensal relacionado.

Porém, como os volumes são limitados à demanda local daquele país, para que a operação não seja excessivamente onerosa é fundamental a otimização do quadro de pessoas indiretamente ligadas à produção, objetivando-se uma estrutura fixa de indiretos bastante enxuta.

Caso seja necessário, a equipe de suporte da planta do Brasil poderá auxiliar remota ou presencialmente na solução de eventuais problemas.. E, como os recursos de suporte do Brasil atualmente também respondem pelos volumes produzidos para a Argentina, não haverá um sobrecusto e/ou adição de recurso da estrutura atual da multinacional, ou seja, eles não serão contabilizados na estrutura de custos desta parceria.

Estrutura de Mão de Obra Indireta

Estrutura Indireta	Quantidade	Custo Unitário (USD)	Custo Total (USD)
Responsável de	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Manutenção	2	\$ 2.300,00	\$ 4.600,00
Engenheiro	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Total Indireto	4		\$ 15.600,00

Tabela 11 – Estrutura de suporte requerida.

Resumindo, o modelo operacional funcionará, quando estabelecida a terceira fase, da seguinte forma:

1. A multinacional vende o cartão impresso e os módulos para a parceira Argentina, com o *incoterm* FCA (onde o parceiro é responsável pela importação de ambos os itens);
2. A parceira argentina executa a operação (desde a inserção do módulo até a embalagem final);
3. A parceira vende o cartão terminado para a multinacional (preço a ser acordado caso a caso); e
4. A multinacional fatura os cartões no momento do envio às operadoras de telefonia móvel, de acordo com os preços contratuais.

A ressalva que se faz e terá que ser avaliada num momento seguinte refere-se ao material de embalagem requerido nos produtos a serem desenvolvidos, pois o mesmo não foi detalhado entre as partes para a elaboração deste plano de negócio. Os custos considerados não poderão ultrapassar os valores médios aplicados pelas gráficas locais, que já se dedicam a este tipo de operação.

Com este plano operacional detalhado, as informações de investimentos requeridos levantadas, uma estrutura de custos operacionais estimada, os preços de venda às operadoras conhecidos e os custos atuais da operação efetuada 100% no Brasil

sabidos, será avaliada no capítulo de Plano Financeiro a estrutura de custo detalhada desta operação na Argentina, assim como definidos o preço de venda dos insumos (módulo e cartão impresso) da multinacional para a parceira e o preço máximo aceitável pela multinacional para a execução da operação (lembrando que a margem mínima aceitável é de 30%) e calculados o *payback*, a TIRR e o NPV.

6. PLANO FINANCEIRO

O acordo entre as partes será efetuado por três anos e, neste período, a demanda estimada será de 12 (doze) milhões anuais, totalizando 36 (trinta e seis) milhões de cartões por todo o período e com preço de venda reduzindo-se 10% ano a ano, partindo de uma base de 0,93 usd (noventa e três centavos de dólares). Com estas duas premissas, serão calculadas as margens operacionais que ambas as empresas obterão durante a vigência do contrato. Os dados fornecidos na Tabela 12 são estimativas efetuadas pela área de marketing da empresa multinacional em estudo (levemente ajustados para este trabalho).

Ano	Volume	Preço de Venda (usd)	Faturamento Annual (usd)
2015	12.000,00	\$ 1,00	\$ 12.000,00
2016	12.000,00	\$ 0,90	\$ 10.800,00
2017	12.000,00	\$ 0,81	\$ 9.720,00
Total	36.000,00	\$ 0,90	\$ 32.520,00

Tabela 12 – Volume, Preço e Faturamento

O material tem um determinado custo para a multinacional, entretanto, por uma questão de estratégia financeira, relativamente a em que país deixar o lucro operacional, também conhecido como gestão de divisas, o preço a ser vendido ao parceiro argentino será diferenciado, conforme exposto na Tabela 13 abaixo.

Material	Custo (usd)	Preço (usd)
Cartão Impresso	\$ 0,04	\$ 0,06
Módulo	\$ 0,16	\$ 0,30
Total BOM (usd)	\$ 0,20	\$ 0,36

Tabela 13 – Custo de Matéria-Prima

Considerando toda a estrutura organizacional, operativa e investimentos detalhados no capítulo anterior, desenvolve-se a estrutura de gastos anuais como segue. Como todos os custos estão em dólar americano e o peso argentino (moeda oficial da Argentina) vem sofrendo constante desvalorização em relação ao dólar americano (vide Anexo 2), não foi considerado nenhum efeito inflacionário na planilha de custeio:

Custo Operacional (Usd)	2015	2016	2017
	KUSD	KUSD	KUSD
Mão de Obra Direta	\$ 284,40	\$ 284,40	\$ 284,40
Depreciação	\$ 117,00	\$ 117,00	\$ 117,00
Manutenção	\$ 57,69	\$ 57,69	\$ 57,69
Supplies	\$ 92,05	\$ 92,05	\$ 92,05
Frete	\$ 77,95	\$ 77,95	\$ 77,95
Viagem + Treinamento	\$ 19,66	\$ 19,66	\$ 19,66
Alocação do Prédio	\$ 375,91	\$ 375,91	\$ 375,91
Alocação de IT	\$ 3,02	\$ 3,02	\$ 3,02
Mão de obra Indireta	\$ 187,20	\$ 187,20	\$ 187,20
Custo Total Annual (Kusd)	\$ 1.214,88	\$ 1.214,88	\$ 1.214,88
Volume (Mu)	12,0	12,0	12,0
Custo por unidade (usd)	\$ 0,101	\$ 0,101	\$ 0,101
Custo Total Mensal (Kusd)	\$ 137,89	\$ 137,89	\$ 137,89

Tabela 14 – Custo Operacional projetado para o contrato.

Com base no custo operacional unitário calculado acima de USD 0,10 (dez centavos dólares), serão estimados e avaliados dois cenários de *markup*¹: um cenário mais provável de um *markup* de 1,5 (uma vírgula cinco) vezes o custo e outro, mais otimista ao parceiro, de 1,75 (uma vírgula setenta e cinco) vezes o custo.

➤ Markup de 1,5 sobre o custo operacional:

¹ Markup: segundo Wikipedia (www.pt.m.wikipedia.org/markup) é um termo usado na economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção. Significa a diferença entre o custo de um bem ou serviço e seu preço de venda. Ou também pode ser definido/aplicado quando um fornecedor adiciona do seu custo total um fator superior a 1 com o objetivo de gerar lucro a sua operação.

	2015	2016	2017	
	USD	USD	USD	
<i>Custo Parceiro (usd)</i>	\$ 0,101	\$ 0,101	\$ 0,101	
Markup	1,5	1,5	1,5	
Preço Parceiro (usd)	\$ 0,152	\$ 0,152	\$ 0,152	
Cartão Impresso (usd)	\$ 0,040	\$ 0,040	\$ 0,040	
Custo do Módulo (usd)	\$ 0,158	\$ 0,158	\$ 0,158	
Embalagem (usd)	\$ 0,158	\$ 0,158	\$ 0,158	
Custo de Transporte e Aduana/ur	\$ 0,010	\$ 0,010	\$ 0,010	
Custo Total (usd)	\$ 0,518	\$ 0,518	\$ 0,518	
<i>Preço de Venda (usd)</i>	\$ 1,00	\$ 0,90	\$ 0,810	
<i>Volume (anual)</i>	12.000.000	12.000.000	12.000.000	
Faturamento (usd)	\$ 12.000.000,000	\$ 10.800.000,000	\$ 9.720.000,000	
Custo Total (usd)	\$ 6.211.658,152	\$ 6.211.658,152	\$ 6.211.658,152	
Lucro Operacional Multi (usd)	\$ 5.788.341,848	\$ 4.588.341,848	\$ 3.508.341,848	\$ 13.885.026
Margem Padrão	48%	42%	36%	
Faturamento Parceiro (usd)	\$ 1.822.315,29	\$ 1.822.315,29	\$ 1.822.315,29	
Custo Parceiro (usd)	\$ 1.214.876,86	\$ 1.214.876,86	\$ 1.214.876,86	
Lucro Operacional Parceiro (usd)	\$ 607.438,43	\$ 607.438,43	\$ 607.438,43	\$ 1.822.315
Margem Padrão Parceiro	33%	33%	33%	

Tabela 15 – Margem Operacional com Markup de 1,5.

➤ Markup de 1,75 sobre o custo operacional:

	2015	2016	2017	
	USD	USD	USD	
<i>Custo Parceiro (usd)</i>	\$ 0,101	\$ 0,101	\$ 0,101	
Markup	1,75	1,75	1,75	
Preço Parceiro (usd)	\$ 0,177	\$ 0,177	\$ 0,177	
Cartão Impresso (usd)	\$ 0,040	\$ 0,040	\$ 0,040	
Custo do Módulo (usd)	\$ 0,158	\$ 0,158	\$ 0,158	
Embalagem (usd)	\$ 0,158	\$ 0,158	\$ 0,158	
Custo de Transporte e Aduana/u	\$ 0,010	\$ 0,010	\$ 0,010	
Custo Total (usd)	\$ 0,543	\$ 0,543	\$ 0,543	
<i>Preço de Venda (usd)</i>	\$ 1,00	\$ 0,90	\$ 0,810	
<i>Volume</i>	12.000.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00	
Faturamento (usd)	\$ 12.000.000,000	\$ 10.800.000,000	\$ 9.720.000,000	
Custo Total (usd)	\$ 6.515.377,367	\$ 6.515.377,367	\$ 6.515.377,367	
Lucro Operacional Multi (usd)	\$ 5.484.622,633	\$ 4.284.622,633	\$ 3.204.622,633	\$ 12.973.868
Margem Padrão	46%	40%	33%	

Faturamento Parceiro (usd)	\$ 2.126.034,51	\$ 2.126.034,51	\$ 2.126.034,51	
Custo Parceiro (usd)	\$ 1.214.876,86	\$ 1.214.876,86	\$ 1.214.876,86	
Lucro Operacional Parceiro (usd)	\$ 911.157,65	\$ 911.157,65	\$ 911.157,65	\$ 2.733.473
Margem Padrão Parceiro	43%	43%	43%	

Tabela 16 – Margem Operacional com Markup de 1,75

A análise financeira completa será efetuada com o *markup* mais provável a ser adotado na negociação, de 1,5 (uma vírgula cinco) vezes o custo operacional estimado para a parceira argentina. Assumindo as seguintes hipóteses, chega-se nos resultados das tabelas abaixo.

- Investimento de 400 (quatrocentos) mil dólares, efetuado pela parceira para adequação do edifício;
- Equipamentos de infraestrutura depreciados em cinco anos;
- Taxa de retorno sobre o capital empregado de 15% (quinze por cento) (*hurdle rate*);
- Imposto sobre o lucro na Argentina de 35% (trinta e cinco por cento).
- Operação em três anos com o *markup* de 1,5 (uma vírgula cinco) vezes;

A tabela financeira detalhada estará disponível no Anexo 1 (modelo de análise financeira aplicado pela multinacional em estudo). Segue abaixo somente o resultado financeiro consolidado.

Resultado Financeiro		
	Taxa de Retorno	15%
	NPV ano presente 0 @ 15% taxa =	542 k\$
	TIR	82,8%
	Pay Back	1,2 years

Tabela 17 – Resumo financeiro com *markup* de 1,5 vezes.

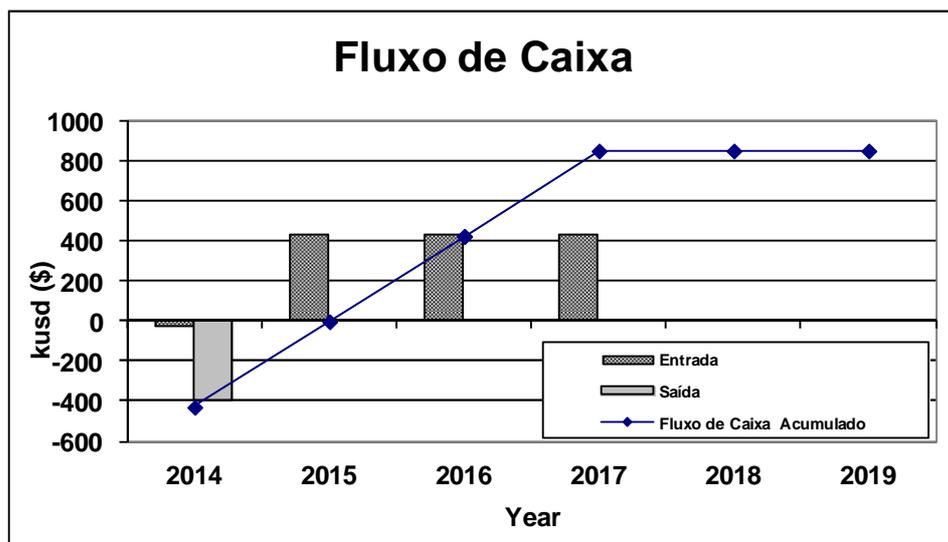


Gráfico 3 – Fluxo de Caixa do investimento inicial

Percebe-se facilmente que o *markup* de 1,5 (uma vírgula cinco) vezes já é bastante atrativo à parceira, pois suficiente à recuperação de todo o seu investimento em pouco mais de um ano e, ainda, com a obtenção de um lucro operacional de quase 550 (quinhentos e cinquenta) mil dólares em três anos. Isso sem olvidar a possibilidade de o valor acordado ser superior ao de 1,5 vezes na negociação do *markup*, ocasião em que o negócio será ainda mais atrativo à parceira argentina.

7. CONCLUSÃO

Com a barreira de importação severamente restrita e com dois concorrentes locais instalados no país, conclui-se que a operação de forma local na Argentina é um requisito de sobrevivência para a multinacional em estudo.

Tomando como premissa que a multinacional não tem experiência operacional no mercado argentino e que o sistema político e econômico do país pode ser alterado a partir do início de 2016, com as eleições presidenciais de outubro de 2015, esta somente tem condições de atuar de forma local através de parceria com uma empresa séria, economicamente saudável, com experiência no mercado local e, de preferência, de origem argentina., características integralmente preenchidas pela empresa parceira descrita no decorrer deste plano de negócio, o que a torna, sem dúvida, uma excelente opção.

Some-se a isso o fato de as duas partes, antes da análise financeira efetuada e demonstrada no Capítulo 7, demonstram-se interessadas e pré-dispostas a levar esta parceria em frente, visto que consiste em uma aliança de ganha-ganha (A empresa multinacional resolve sua limitação de importação de produtos na Argentina e a empresa local aumenta o seu portfólio e obtém um lucro operacional, após três anos, superior a 500 (quinhentos) mil dólares, em valores atuais e descontado o imposto de renda).

Conclui-se, pois, por todo o descrito, estudado e calculado, que esta aliança, com um *markup* de 1,5 vezes, mas que pode chegar até 1,75 vezes, será atrativo para ambas as partes, que estarão ganhando com esta aliança. Sugere-se, assim, que o negócio seja acordado e protocolado o quanto antes, para que as áreas operacionais possam iniciar o processo de implementação, o qual, até a sua última fase (fase três), deverá levar até cinco meses, e, com isso, os ganhos mútuos possam iniciar e os clientes de telefonia móvel possam voltar a ter o serviço a que estavam habituados, em termos de qualidade e prazo.

8. REFERÊNCIAS

MATESCO, Virene Roxo; SCHENINI, Paulo Henrique. **Economia para não economistas: princípios básicos de economia para profissionais empreendedores em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2013.

PORTER, Michel. **Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise de Produtos e Concorrentes**. São Paulo: Campus, 2005

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Gestão de Marketing**. Curitiba: IESDE, 2008.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: micro e macro: teoria e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2011.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cart%C3%A3o_SIM> definição de SIM Card, acesso 24 de setembro de 2014.

<www.teleco.com.br> informações de mercado de Telecom, acesso em 26 de setembro de 2014.

<<http://cda.org.ar/http://www.abert.org.br/web/index.php/clippingmenu/item/23310-leilao-da-4g-na-argentina-antecipa-o-do-brasil>> leilão 4G, acesso 27 de setembro de 2014

<http://ri.valid.com.br/valid/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=47506&conta=28> valid na Argentina, acesso 27 de setembro de 2014.

<www.pt.m.wikipedia.org/markup> definição de markup, acesso 29 de setembro de 2014

<<http://cda.org.ar/>> Aduana Argentina, recebido o informativo em 30 de julho de 2014

<www.unitecblue.ar> informações da empresa, acesso 28 de setembro de 2014.

<<http://usd.pt.fx-exchange.com/ars/>> variação cambial, acesso 29 de setembro de 2014.

ANEXO 1 – Detalhamento da Análise Financeira

Análise de Rentabilidade de Projeto - Cálculo Economico

Cálculo da Alteração do Capital de Giro	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
		0	1	2	3	4	5
Volume Adicional	ku		12000	12000	12000	0	0
Preço de Venda	\$/u		0,05	0,05	0,05	0,00	0,00
Faturamento Adicional	k\$		612	612	612	0	0
Aumento de Inventário	0	0	0	0	0	0	0
Aumento de Recebíveis	0	0	0	0	0	0	0
Aumento de Despesas	0	0	0	0	0	0	0
Aumento total de necessidade de Capital	k\$		0	0	0	0	0
Mudança do Aumento do Capital de Giro	k\$		0	0	0	0	0

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5

Aumento da Conta de Lucros e Despesas			2014	2015	2016	2017	2018	2019
			0	1	2	3	4	5
Aumento de Margem Bruta	k\$	0	612	612	612	0	0	
Aumento de Gastos Operacionais	k\$	0	0	0	0	0	0	
Gastos de Projeto, interno	k\$	0	0	0	0	0	0	
Gastos de Projeto, externo	k\$	(30)	0	0	0	0	0	
EBITDA	k\$	(30)	612	612	612	0	0	
Depreciação (relacionada ao investimento)	k\$	0	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)	
Outros Item de Caixa (WriteOff/Down...)	k\$	0	0	0	0	0	0	
Resultado Operacional antes dos Impostos (EBIT)	k\$	(30)	532	532	532	(80)	(80)	
Imposto sobre o Lucro 35%	k\$	0	(186)	(186)	(186)	0	0	
Resultado operacional após imposto	k\$	(30)	346	346	346	(80)	(80)	

Aumento de Fluxo de Caixa			2014	2015	2016	2017	2018	2019
			0	1	2	3	4	5
sobre o Resultado operacional após impostos	k\$	(30)	346	346	346	(80)	(80)	
Depreciação	k\$	0	80	80	80	80	80	
Total Entrada	k\$	(30)	426	426	426	0	0	
Investimentos	k\$	(400)	0	0	0	0	0	
Alteração no Capital de Giro	k\$	0	0	0	0	0	0	
Venda de Capital de Giro	k\$						0	
Resultado Final, se tiver (após imposto)	k\$						0	
Total Saídas	k\$	(400)	0	0	0	0	0	
Fluxo de Caixa Líquido	k\$	(430)	426	426	426	0	0	
Fluxo de Caixa líquido acumulado	k\$	(430)	(4)	422	847	847	847	

Resultado Financeiro

Taxa de Retorno 15%
NPV ano presente 0 @ 15% taxa = 542 k\$
TIR 82,8%
Pay Back 1,2 years

ANEXO 2 – Variação do Peso Argentino versus o Dólar Americano



<http://usd.pt.fx-exchange.com/ars/> - acessado em 29/09/2014