

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Gilnei Alex Wolf

**VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA *HOLDING* PARA O
CONTROLE DE UM GRUPO DE EMPRESAS DO SETOR DE COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA**

**Porto Alegre
2010**

Gilnei Alex Wolf

**VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA *HOLDING* PARA O
CONTROLE DE UM GRUPO DE EMPRESAS DO SETOR DE COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Prof.: André Luís Martinewski

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço meu pai, Roque Sérgio Wolf, e minha mãe, Clarice Maria Backes Wolf, por todo o amor concedido a nossa família, incentivando os estudos dos filhos e lutando por uma vida melhor para todos. Todos os ensinamentos que vocês passaram estão guardados em meu coração e eles jamais se perderão.

À meu irmão, Gélson Luís Wolf, e minha irmã, Marcele Wolf, pela imensa alegria de compartilhar momentos felizes ao lado dos dois e também ao me apoiarem sempre que fosse necessário, nós três temos muito ainda que viver e nos alegrar.

Agradeço em especial à minha bela noiva, Caroline Kummer de Jesus, pelo sorriso, carinho, compreensão, olhar, força, ajuda, incentivo e palavras que ela consegue fazer com que eu me sinta tão bem ao seu lado. Minha vida é excelente com você e a amo muito.

Agradeço às extensões da minha família, como a minha cunhada, Abigail Silva de Oliveira, por ser batalhadora e caminhar junto ao meu irmão; toda a família De Jesus, Sérgio, Margô, Thiago e Renan, por me acolherem tão bem em vossa casa e dividirmos belos momentos de alegria.

Aos meus amigos de infância Vinícius Fagundes e Marcio Morais por sempre verem o lado engraçado da vida e pelo companheirismo que temos.

Ao meu colega de faculdade, Jonathan Gottfridsson, por me acompanhar em quase todos os semestres durante o curso, dando um exemplo de educação e de amizade que demonstra com todos.

À minha empresa, por dar grande parte do conhecimento de mercado e das relações com as pessoas dentro de uma empresa. Também agradeço ao Tomás Trojan por ser um exemplo de profissional e um grande amigo.

E por fim, agradeço a Deus pela minha vida.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo específico para a análise da viabilidade econômico-financeira da abertura de uma *holding* para o controle de um grupo de empresas do setor de comunicação e tecnologia. Foi desenvolvido um Plano de Negócios e também um estudo em cima de projeções de fluxo de caixa através de planilhas financeiras cedidas pela empresa Cadastra para poder observar a sua viabilidade conforme esses números. Com a projeção dos fluxos de caixa foi possível calcular índices financeiros de análise de investimentos e assim embasar teoricamente os números apresentados para tirar a conclusão esperada para o trabalho.

Palavras-chave: viabilidade; análise de investimento; índices de investimento; *holding*; *search marketing*; fluxo de caixa; projeções.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma do Grupo DBG	31
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Tabela 1 - Despesas pré-operacionais.....	40
Tabela 2 - Instalações.....	41
Tabela 3 - Mão de obra	42
Tabela 4 - Custo de mão de obra projetado para 3 anos	42
Tabela 5 - Custos Fixos	43
Tabela 6 - Investimento inicial.....	44
Tabela 7 - Projeção de vendas para o Ano 1.....	47
Tabela 8 - Projeção de vendas para o Ano 2.....	47
Tabela 9 - Projeção de vendas para o Ano 3.....	48
Tabela 10 - DRE Projetado Ano 1.....	49
Tabela 11 - DRE Projetado Ano 2.....	50
Tabela 12 - DRE Projetado Ano 3.....	51
Tabela 13 - Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista	52
Tabela 14 - Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Esperado	53
Tabela 15 - Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Otimista	54
Tabela 16 - Análise de Índices Financeiros	55

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
2	JUSTIFICATIVA	11
3	REVISÃO DA LITERATURA	12
3.1	<i>HOLDING</i>	12
3.2	PLANEJAMENTO	12
3.2.1	Análise Ambiental	13
3.2.2	Missão	14
3.2.3	Objetivos	14
3.2.4	Estratégias	15
3.2.5	Planejamento Tático	15
3.2.6	Planejamento Operacional	16
3.3	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
3.4	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	17
3.4.1	Fluxo de Caixa	18
3.4.2	Análise de Investimentos	20
3.4.2.1	Período de <i>Payback</i>	20
3.4.2.2	Índice de Rentabilidade	21
3.4.2.3	Taxa Interna de Retorno	22
3.4.2.4	Valor Presente Líquido	23
3.4.3	Capital de Giro	24
3.4.3.1	Necessidade de Capital de Giro	25
3.4.3.2	Saldo de Tesouraria	25
4	OBJETIVOS	27
4.1	OBJETIVO GERAL	27
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	27
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
6	ANÁLISE DE MERCADO	31
6.1	A <i>HOLDING</i> : DIGITAL BRANDING GROUP LTDA.	31
6.2	MERCADO SEM	32
7	PLANO DE NEGÓCIOS: <i>HOLDING</i>	36
7.1	MISSÃO	37
7.2	ANÁLISE DO AMBIENTE	37
7.2.1	Forças	37
7.2.2	Fraquezas	38
7.2.3	Oportunidades	38

7.2.4	Ameaças.....	39
8	CONSTITUIÇÃO DA <i>HOLDING</i>	40
8.1	DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	40
8.2	CUSTOS FIXOS	41
8.2.1	Funcionários.....	41
8.2.2	Despesas Administrativas	42
8.3	IMPOSTOS.....	43
9	CAPITAL DE GIRO E INVESTIMENTO INICIAL	44
10	PROJEÇÃO DE VENDAS	45
11	DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO PROJETADOS	49
12	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	52
13	ANÁLISE DA VIABILIDADE	55
14	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	57

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma das inúmeras facilidades que surgiu com o advento da internet foi o comércio eletrônico. Para que esse comércio exista, é preciso de empresas que façam a estruturação do mercado como a logística de entrega de produtos, a propaganda para anunciar os produtos e serviços, um sistema de pagamentos seguro que dê credibilidade aos usuários, desenvolvedores dos sites, SACs, enfim, um leque de empresas que juntas dão sustentação ao comércio eletrônico.

A Cadastra é uma empresa prestadora de serviços de *Search Engine Marketing* (Marketing em *Sites* de Busca) e atua na área da comunicação *online*, setor que vem crescendo rapidamente nos últimos anos com o avanço da internet pelo mundo. A empresa foi inovadora no país, pois abriu as portas desse mercado no ano de 2000 com o empreendedorismo de seus sócios co-fundadores e que hoje já possui um grande número de agências concorrentes que prestam o mesmo tipo de serviço.

O mercado de *Search Engine Marketing*, ou simplesmente SEM, é o marketing realizado em *sites* de busca, como Google¹ e Yahoo!² e outros, através de estratégias que posicionem o *site* de uma empresa nas primeiras posições dos resultados de busca por palavras-chave relacionadas a seus produtos e serviços, ou qualquer palavra-chave que interesse ao *site* promovido.

O SEM permite que se crie um canal direto com os consumidores que procuram por produtos e serviços, uma vez que uma empresa pode aparecer bem posicionada nos *sites* de busca, local onde um grande número de pessoas procuram, diariamente, por educação, lazer, turismo, produtos e serviços de todos os tipos, e as outras mais diversas motivações que as fazem ir atrás da "moeda do século XXI": informação.

O conhecimento da Cadastra, portanto, está focado para fazer a melhoria do desempenho dos *sites* de seus clientes, fazendo com que os sites sejam uma ferramenta de

¹ **Google Inc.** é uma empresa desenvolvedora de serviços online. Hoje é o site de busca mais usado no mundo. A maior parte das receitas do Google provêm dos serviços de Google AdSense e Google Adwords, que é voltado para a publicidade online, por meio de links patrocinados.

² **Yahoo! Inc.** é uma empresa norte-americana de serviços de Internet com a missão de ser "o serviço de Internet global mais essencial para consumidores e negócios". Opera um portal de Internet, um diretório web, e outros serviços, incluindo o popular Yahoo! Mail. A Yahoo! é a segunda página mais visitada da Internet nos Estados Unidos depois do Google, sendo também a 3ª página mais visitada do mundo em 2009.

venda ou de divulgação de seus produtos e serviços de uma maneira massiva e que atinja o público alvo dá maneira mais rápida possível. Hoje em dia, o simples fato de uma empresa ter um *site* não significa dizer que ela esteja imersa no meio digital. O *site* de uma empresa tem que ser uma ferramenta de divulgação fiel de marca e de produtos, ou seja, o *site* é uma porta de entrada para que consumidores, clientes, investidores ou afins tenham conhecimento dos bens e serviços oferecidos ali tanto quanto em uma sede física.

De acordo com um artigo da revista HSM³ “hoje as empresas concorrem com dezenas de milhares de sites e precisam de mais do que um estardalhaço para marcar presença no mundo virtual. [...] O custo para se estabelecer na internet cresce brutalmente e vai de US\$ 1,5 milhão a US\$ 3 milhões, segundo a Forrester Research. E essas cifras ficam astronômicas quando se decide concorrer com alguém já estabelecido na internet”.

A internet reduz as fronteiras do planeta e torna empresas locais em mundiais da noite para o dia. Muitas empresas e organizações estão hoje conhecidas no mundo graças à divulgação facilitada que a *world web wide* favorece. Peter Drucker no artigo publicado pela HSM Management diz que “no comércio eletrônico, não existem nem empresas locais nem geografias distintas”, portanto empresas que investem na internet como ferramenta ativa de divulgação de marca e produtos estão dispostas a romper fronteiras através de um clique.

No portfólio de clientes da empresa Cadastra existem grandes *e-commerces* que se estabeleceram no mercado justamente por causa da gama de serviços ofertados pela Cadastra. Atuando no comércio B2B, a empresa é cobrada por responsabilidades proporcionais ao tamanho de seus clientes. Com mais de 100 clientes em sua carteira, o faturamento anual de 2009 atingiu a casa dos R\$ 5,1 milhões, ultrapassando em 71% o alcançado no ano anterior acompanhando o alto crescimento que esse mercado vem passando.

Atualmente a empresa está estabelecida em três cidades diferentes. Em Porto Alegre, conta com o apoio de 44 funcionários que atuam, na maioria deles, nos setores operacionais; em São Paulo com 18 funcionários que, grande parte, se dedicam a ao setor comercial e com o pós-venda e outra sede fica em Londres (Inglaterra) com apenas um dos

³ **Sua Marca na Internet** – reportagem especial do livro organizado com artigos da revista HSM (137). E-business e tecnologia.

sócios co-fundadores, atuando como um consultor das tendências desse mercado na Europa.

Com a necessidade de se destacar ainda mais no mercado de SEM, e também através da orientação de uma importante consultoria em marketing, a diretoria da Cadastra está querendo abrir um grupo de empresas para trazer mais vantagem competitiva a seu favor. A principal explicação para isso é atender a demanda de clientes pequenos que querem começar a fazer investimentos de publicidade nessa área, diversificando seu portfólio de clientes para não perder espaço no mercado sem comprometer a imagem da empresa no mercado. Outro fator que iria a favor da abertura do grupo é atender clientes específicos que não podem estar na mesma carteira de clientes de apenas uma empresa do grupo por certas razões contratuais.

O presente trabalho busca analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma *holding* para controlar um grupo de empresas de comunicação e tecnologia, na qual a Cadastra estaria inserida, para fazer frente ao crescimento acelerado que o mercado de SEM está passando, visto que uma *holding* é tratada como uma empresa controladora de um grupo de outras empresas que visa a rentabilidade de seu investimentos como o principal fim.

Afim disso, a *holding* estruturaria financeiramente seu grupo para enfrentar crises, que por ventura afetariam a área de investimento em marketing, publicidade e propaganda de seus clientes e, também, aproveitar oportunidades de mercado que alavancariam seus investimentos e posicionando de forma sólida no mercado nacional, que só no ano passado movimentou mais de R\$ 10 bilhões.

O tipo de *holding* que o grupo quer formar é a chamada de “*holding* operadora”, pois ela seria também prestadora de serviço.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema foi motivada pelo interesse que o autor possui na empresa estudada, onde atua de forma estratégica no setor financeiro.

O conselho administrativo da empresa Cadastra, composto pelos diretores e gerentes da empresa, vem apresentando essa idéia de montar um grupo de empresas para mostrar-se forte no mercado há aproximadamente um ano. Após inúmeras reuniões envolvendo os diretores foi passada essa ideia, primeiramente aos gerentes e depois aos demais funcionários.

A ideia de o grupo ser controlado por uma *holding* veio juntamente com uma consultoria de uma importante empresa de São Paulo. Para dar concretude a essa *holding* surgiu o interesse do autor em elaborar o presente trabalho, estudando a sua viabilidade e também adquirindo conhecimento e experiência na área.

Com a conclusão deste trabalho, ele tornar-se uma ferramenta que vai auxiliar na estruturação da *holding* fazendo um estudo prévio e analisando os pontos que compõem a estruturação de uma *holding*.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 HOLDING

A *holding* é a designação de empresas que mantêm o controle sobre outras empresas mediante a posse majoritária de ações destas.

Em geral, a *holding* não produz nenhuma mercadoria ou serviço específicos, destinando-se apenas a centralizar o trabalho de controle sobre um conjunto de empresas geralmente denominadas subsidiárias. Nesse caso, ela é denominada *pure holding company* ou “*holding pura*”. A empresa que, além de operar, isto é, produzir bens e serviços, também controla subsidiárias é denominada *holding operating company*, isto é, “*empresa holding operadora*”.

Nessa forma de organização empresarial, um dos estágios mais avançados da concentração de capital, permite a uma *holding* controlar um capital muito maior que o seu, obtendo lucros desproporcionalmente elevados. As multinacionais costumam centralizar o controle de suas subsidiárias espalhadas pelo mundo numa *holding* instalada no país de origem ou em algum outro onde a legislação fiscal seja mais branda.

3.2 PLANEJAMENTO

Antes de um administrador começar a por em prática um negócio é imprescindível que se execute um planejamento dos materiais, das pessoas e do dinheiro envolvido no escopo do trabalho confrontando com o mercado. Esse planejamento feito antes que a empresa coloque suas ações em prática chama-se Plano de Negócio.

De acordo com a cartilha do SEBRAE sobre um Plano de Negócio, diz que:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Para Hisrich e Peters (2005), o Plano de Negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.

A elaboração do Plano de Negócio é importante para que a empresa tenha uma noção antecipada do seu funcionamento. Esse reconhecimento e construção do ambiente da empresa tornam-se uma ferramenta de apoio para as tomadas de decisões, pois são levados em consideração os aspectos relevantes da empresa que são o mercadológico, o financeiro e o organizacional.

Também, essa ferramenta fornece informações com relação à identificação de oportunidades para o negócio, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos fornecedores e às variáveis financeiras do empreendimento. Para isso, ele deve ser abrangente e realista.

Portanto, o planejamento são informações analisadas sobre as características, as condições e as necessidades do futuro empreendimento, tendo como objetivo analisar sua potencialidade e sua viabilidade de implantação.

Segundo Boone, *apud* Lupetti (2006) o “Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo que determina os objetivos básicos da organização. Posteriormente adotando cursos de ação que os realize”. O Planejamento Estratégico de uma empresa compreende quatro etapas: análise ambiental, definição de missão, definição de objetivos e estratégias.

3.2.1 Análise Ambiental

Na etapa da análise ambiental é preciso apontar tudo o que cerca a empresa, fazendo a identificação dos riscos e das oportunidades do setor tanto do presente quanto de uma projeção do futuro.

Kotler (1999) sugere que o administrador relacione o maior número de ameaças e oportunidades para a empresa. Dessa forma, serão identificadas todas as tendências e oportunidades que um serviço ou produto possa vir a possuir, assim como serão prevenidos os desenvolvimentos que possam ocasionar impactos no negócio.

3.2.2 Missão

A missão sintetiza a razão de ser da empresa, para Kotler (1999), a declaração da missão é uma definição do propósito da organização, o que ela deseja atingir em um ambiente maior.

De acordo com Peter e Certo, *apud* Lupetti (2006) a missão geralmente contém informações sobre o que a empresa pretende fazer quanto a produtos e serviços, a maneira como pretende agir com seus clientes, funcionários e comunidade, e também expressando seus valores.

Ainda segundo Kotler (1999), uma missão não deve ser muito ampla ou muito restrita. Uma missão deve ser realista e adaptada ao ambiente de mercado. E ainda assim, uma empresa deve estar pronta para adaptar sua missão às mudanças do ambiente.

3.2.3 Objetivos

Lupetti (2006), assim como outros autores, prefere distinguir o termo meta de objetivo, pois para ela meta se limita a dados quantitativos exprimindo tempo e valores referentes ao objetivo. Já o termo objetivo abrange dados qualitativos, o qual diz aonde a empresa quer chegar.

Para a autora, “os objetivos são oriundos da missão e devem ser detalhados, claros, específicos, e até ousados, porém alcançáveis”.

3.2.4 Estratégias

A estratégia é o caminho que a empresa deverá percorrer para alcançar os objetivos de seu negócio.

As estratégias visam aumento nas vendas, ou participação no mercado, aumento da qualidade de seus produtos e serviços ofertados, redução na rotatividade para tornar a empresa mais eficaz, redução nos custos de material usado na produção ou processos para os serviços

A manutenção ou diversificação do negócio dependerá dos objetivos, com isso, várias estratégias podem ser adotadas, as quais são a estratégia de crescimento, de estabilidade de redução, de liderança em custos, de diferenciação e de foco.

Portanto, conforme Lupetti (2006):

- a) Estratégia de crescimento: resulta em aumento de vendas em participação do mercado;
- b) Estratégia de redução de custos: compreende o esforço da organização na redução de custos;
- c) Estratégia de estabilidade: mantém as vendas obtidas de crescimento com o foco do aumento da qualidade.

3.2.5 Planejamento Tático

O planejamento feito pelos departamentos como de recursos humanos, de finanças e de marketing são definidos como planejamento tático. São os departamentos subordinados a diretoria.

3.2.6 Planejamento Operacional

O planejamento operacional, de acordo com Lupetti (2006), deverá ser realizado em todos os setores subordinados ao planejamento tático, portanto, compreende os planos de ação e a determinação de quem realizará cada tarefa.

3.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O setor financeiro da empresa é um dos setores chave para o crescimento, sucesso e estabilidade da empresa. A administração financeira lida com o capital da empresa; analisa investimentos, riscos de mercado e detém informações táticas e estratégicas. A entrada de recursos financeiros provém das receitas geradas pelas vendas de seu negócio, de empréstimos cedidos por instituições de crédito, da realização de lucro em aplicações financeiras, tais como fundos em renda fixa ou renda variável, da integralização de capital pelos sócios e por investimentos feitos por empresas terceiras. As saídas desses recursos financeiros são resultado dos pagamentos de contas que movimentam a empresa como salário de funcionários, pró-labore para sócios, distribuição de dividendos, pagamento de fornecedores, pagamento de empréstimos, entre inúmeras outras justificativas.

A administração financeira, na maioria das empresas, não somente realiza tarefas racionais de controle e execução, como também está presente nas organizações, atuando nas estratégias empresariais. Com relação à Administração Financeira, Gitman (1997, p. 4) diz:

Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 43 e 44) o objetivo da administração financeira é “maximizar o valor corrente de cada ação existente e maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”.

Para Braga (1995, p.23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. O autor ainda coloca que uma das responsabilidades da Administração Financeira é obter os recursos necessários para que se formule uma estratégia, a qual tenha como intuito otimizar o uso desses fundos. De um modo geral, os proprietários ou sócios têm uma expectativa de que o retorno sobre o investimento realizado na empresa seja, no mínimo, equivalente ao risco que assumem, gerando resultados econômicos favoráveis, representados por lucro e caixa, que viabilize seus projetos em longo prazo.

Portanto, a meta da administração financeira consiste na maximização da riqueza dos proprietários quanto ao retorno de seus investimentos, levando em consideração o risco que se submetem o seu patrimônio quando buscam a sua valorização. A meta do administrador financeiro é atingir os objetivos traçados pela estratégia da empresa, para que consigam aumentar o valor de mercado da empresa e, com isso, a maximização de suas riquezas.

3.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma empresa assim como precisa ter um planejamento de seu negócio como um todo, também precisa ter um planejamento financeiro para conseguir alcançar os objetivos dos interessados na empresa.

Para Brealey e Myers, *apud* Zdanowicz (2003)

O planejamento financeiro é um processo de:

- a) Análise das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- b) Projeção das consequências futuras das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões de hoje e amanhã;
- c) Decisão sobre quais as alternativas a adotar;
- d) Avaliação do desempenho subsequente face aos objetivos fixados no plano financeiro.

Os principais demonstrativos apresentados em um plano financeiro são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos detalhados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente. Conforme Dolabela (1999) e Dornelas (2001), as técnicas mais

usadas para a análise de um investimento são: prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

3.4.1 Fluxo de Caixa

Um planejamento financeiro adequado conta com a análise mensal, semanal e até diária de seu fluxo de caixa. Ele é muito importante para saber a quantidade de dinheiro que entra e que sai de suas contas através de uma linha de tempo, fazendo com que sempre existam recursos disponíveis para se cumprir com uma obrigação financeira.

Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, como consequência, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

A finalidade da elaboração do fluxo de caixa no curto prazo atende à empresa no capital de giro e para o longo prazo para fins de investimentos em itens do ativo permanente. Zdanowicz diz que a projeção do fluxo e caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e comercialização.

O fluxo de caixa se refere às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, tendo impacto não somente no capital de giro, mas também na administração de longo prazo. Dessa forma, está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza.

Para Zdanowicz (2004, p.23), “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Elaborando esta definição, desta vez com mais detalhes, diz que “o fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa”.

Para Gitman (1997), o fluxo de caixa pode ser dividido da seguinte maneira:

- a) Fluxo operacional: são entradas e saídas que se relacionam, diretamente, à venda e à produção de bens e serviços;
- b) Fluxo de investimento: ligado à compra e à venda de ativos imobilizados e a participação em outras empresas;
- c) Fluxo financeiro: é um resultado de operações em que se buscam conseguir recursos de terceiros e capital próprio.

Já Assaf Neto (2002, p. 39) conceitua fluxo de caixa da seguinte maneira:

[...] é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

A má administração do fluxo de caixa da empresa pode terminar em séria descontinuidade em suas operações, visto que compromissos financeiros não seriam liquidados corretamente. A organização deve perceber a fundamental importância desta atividade para, assim, evitar este tipo de ocorrência.

Zdanowicz (2004, p. 41) cita, entre os objetivos básicos do fluxo de caixa, os seguintes:

- a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) Providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- h) Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- i) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- j) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- k) Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- l) Analisar a viabilidade de serem comprometidos de recursos pela empresa;
- m) Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

3.4.2 Análise de Investimentos

A Análise de Investimentos é uma ferramenta de apoio às empresas na tomada de decisão para investimentos que estão para ser feitos. Através da técnica de análise dos índices competentes, é possível decidir o melhor projeto para se investir em determinado momento, ou até mesmo, optar pela estabilidade, ou seja, não investir e manter-se imóvel em determinada situação. Complementando o termo, podemos nos apoiar na afirmação de Gitman (1987, p. 416): “O investimento de capital refere-se ao processo total que consiste em gerar, avaliar, selecionar e acompanhar alternativas de dispêndio de capital”.

Para a realização da análise é importante a compreensão de algumas técnicas de verificação, as quais são habitualmente conhecidas *Payback*, IR (Índice de Rentabilidade), TIR (taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

3.4.2.1 Período de *Payback*

Dando continuidade às diversas técnicas existentes, esse tópico relata sobre o período de *Payback*, tido para muitos como ferramenta secundária na análise de investimentos.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 218) conceituam o *payback* como “período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”, e essa, não é uma definição muito diferente de Gitman (1987, p. 441), o qual resume o conceito na seguinte frase: “o período de *payback* é o número de anos necessário para se recuperar o investimento inicial”.

Além da concordância dos autores com relação à forma de cálculo e definição da ferramenta, pode-se observar também uma semelhança nas vantagens e desvantagens apresentadas pelos autores, quando da utilização da técnica. Conforme Gitman, (1987, p. 442 e 443):

O período de *payback* é uma medida melhor do que a taxa média de retorno, pois considera fluxos de caixa em vez de lucros contábeis. [...] Há três desvantagens básicas no uso do período de *payback*. A principal desvantagem é a incapacidade deste método, como da taxa média de retorno de especificar o período de *payback*, tendo em vista o objetivo de maximização da riqueza do acionista. A segunda desvantagem é que a abordagem é falha, ao deixar de considerar integralmente o fator tempo no valor do dinheiro [...] Uma terceira deficiência desta abordagem é que não reconhece fluxos de caixa que ocorrem após o período de *payback*.

Um dos pontos comuns criticados pelos autores e que vale um reforço é forma de estipulação da meta do período de *payback*. O *payback* refletirá uma aprovação para determinado projeto se o mesmo cobrir o investimento dentro do período proposto pela empresa. A questão é que esse período nem sempre é largamente estudado para uma melhor rentabilidade para a empresa, ou seja, muitas vezes é obtido de forma aleatória, sem muitos estudos.

Gitman (1987) classifica o *payback* como uma “técnica não sofisticada”, porém, recomenda seu uso, tendo como argumentos a praticidade e confiabilidade que a mesma possui para investimentos instáveis. Já Ross, Westerfield e Jordan (2008) a consideram uma ferramenta complementar, a qual pode ser utilizada juntamente com o cálculo do VPL ou TIR, contudo, também a indicam para análise principal em investimentos de baixo custo, o qual o uso de uma ferramenta complexa traria uma onerosidade maior à empresa e o ganho deste projeto não cobriria o dispêndio para o uso da técnica.

3.4.2.2 Índice de Rentabilidade

A respeito da relação custo-benefício de investimentos, encontramos o Índice de Rentabilidade (IR), também chamado por Ross (2008) de quociente benefício/custo.

Tal índice avalia um projeto pelo quociente entre os valores presentes dos fluxos de caixa futuros e o investimento inicial. Caso esse índice apresente um valor superior a 1 aceita-se o projeto; caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

É bastante simples de entender esta regra de validação: se o valores presentes dos fluxos de caixa forem superiores ao investimento inicial (VPL positivo), este quociente dará um resultado maior que 1. Como o próprio Ross menciona, é um índice bastante parecido

com o VPL. Gitman (1987) dá a esse índice o nome de Índice de Lucratividade e o diferencia do VPL (por ele denominado VAL) em termos de que esse mede o retorno relativo ao valor atual por unidade monetária de investimento, e o VAL nos daria a diferença monetária entre o valor atual dos retornos e o investimento inicial.

O índice de rentabilidade geralmente conduz à mesma decisão do VPL, pois estão intimamente relacionados. É um conceito de fácil entendimento. Apresenta utilidade quando o investimento disponível é limitado. No entanto ele pode conduzir a decisões erradas quando analisados projetos mutuamente excludentes.

3.4.2.3 Taxa Interna de Retorno

Outra técnica comumente utilizada na análise de investimentos é a Taxa Interna de Retorno (TIR). De acordo com Ross, Westerfield, Jordan (2008) e Gitman (1987) “a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que leva o valor atual das entradas de caixa a se igualarem ao investimento inicial referente a um projeto”. Portanto se a TIR for maior ou igual a zero que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto, caso contrário não será aceito.

A TIR pode ser definida, segundo Droms (2002, p. 202), como “a taxa de desconto que iguala o valor presente dos benefícios esperados de um projeto com os custos desse projeto”. De outra forma, é a taxa que anula o valor presente líquido do empreendimento. É uma taxa média de desconto do fluxo de caixa, ou, em outras palavras, é a taxa que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial.

Portanto, é a mínima taxa de retorno que garante a recuperação da quantidade investida. De acordo com Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), todo projeto cuja taxa de retorno seja superior a taxa mínima de rentabilidade que o dirigente da empresa exige para seus investimentos, o negócio é interessante.

3.4.2.4 Valor Presente Líquido

Outra técnica muito utilizada para análise de investimentos é a do Valor Presente Líquido (VPL). Pela definição da regra, o VPL é a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa operacionais, descontado à taxa do custo de capital, e o investimento inicial. Comparando-se o conceito de Ross, Westerfield e Jordan (2008) com o conceito de Gitman (1987), nota-se que as definições são praticamente as mesmas, a não ser por uma diferença de nomenclatura, enquanto que para Ross a técnica é chamada de “Valor Presente Líquido ou VPL”, Gitman chama de “Valor Atual Líquido ou VAL”.

A fórmula do cálculo do VPL segundo Gitman (1987) é:

$$VPL = \sum_{n=1}^T \frac{FC_n}{(1+i)^n} - I_0$$

Quanto à tomada de decisão com base no VPL, os dois autores também têm idéias parecidas, mas não iguais. Enquanto que o Gitman (1987) sugere aceitar o projeto se o VPL for maior ou igual a zero e rejeitá-lo se o VPL for menor que zero, pois, segundo o autor, tal medida aumentaria ou conservaria a riqueza dos proprietários da empresa, Ross (2008) diz que um investimento deverá ser aceito se seu VPL for positivo, rejeitado se for negativo e, numa eventualidade pouco provável de que o valor presente líquido seja igual à zero, fica-se indiferente entre realizar ou não o investimento, pois a meta do administrador financeiro é aumentar o valor da ação.

Segundo Ross (2008), as outras maneiras de se calcular a lucratividade de um projeto possuem falhas quando comparadas ao VPL, por isso o VPL seria a abordagem preferida, mesmo que isso nem sempre ocorra na prática. Contrapondo a opinião do Ross (2008), Gitman (1987) defende que o VPL só é melhor numa base puramente acadêmica ou teórica, pois não mede, na realidade, os benefícios relativos ao montante investido Gitman (1987 p 351.):

As evidências indicam que, apesar da superioridade teórica do VPL, os administradores financeiros preferem usar a TIR. Essa preferência se deve à predisposição geral dos executivos para as taxas de retorno, e não para os retornos monetários. Como as taxas de juros, de rentabilidade e outras são mais

frequentemente expressas sob a forma de taxas anuais de retorno, o uso da TIR faz sentido para os tomadores de decisões financeiras. Eles tendem a considerar o VPL menos intuitivo porque não mede benefícios em relação ao montante aplicado. Como há uma variedade de técnicas disponíveis para evitar as armadilhas da TIR, seu uso amplo não indica falta de sofisticação por parte dos executivos financeiros.

3.4.3 Capital de Giro

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Diante desta definição, podemos identificar o ativo circulante e o passivo circulante como os principais elementos de giro.

Para Gitman (1987, p. 140),

[...] a administração do capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes e passivos circulantes. A administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da Administração Financeira, considerada globalmente. Se a empresa não puder manter um nível satisfatório de capital de giro, provavelmente se tornará insolvente, podendo ser forçada a pedir falência. Os ativos circulantes da empresa devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir seus passivos circulantes, assegurando-se com isso uma margem razoável de segurança.

Segundo Assaf Neto (2002, p. 15), em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Geralmente, segundo vários autores, este período mencionado é de doze meses, porém pode variar de acordo com as atividades e ciclos da empresa.

Ross (2008, p. 57), define capital de giro como a diferença entre o fluxo de caixa disponível para os próximos doze meses e as contas a serem pagas no mesmo período. Matematicamente definido da seguinte maneira:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Onde,

CCL = Capital Circulante Líquido

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

Gitman (1987, p. 140) afirma que “o objetivo da administração do capital de giro é administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, de tal forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido”.

A busca do equilíbrio financeiro é o objetivo maior da administração do capital de giro. Isso pode se dar, principalmente, pela obtenção de um nível de estoque compatível com as necessidades da empresa, investimentos proporcionais em créditos a clientes, critérios de gestão de caixa e de passivos circulantes, coerentes com um nível de rentabilidade ótima e liquidez segura.

3.4.3.1 Necessidade de Capital de Giro

Fleuriet (2003) diz que quando, no ciclo financeiro da empresa, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Portanto, a Necessidade de Capital de Giro é esta aplicação permanente de fundos. Chama-se “ativo cíclico” a soma das contas cíclicas do ativo e “passivo cíclico” a soma das contas cíclicas do passivo. A NCG é definida pela expressão:

$$\text{NCG} = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

A NCG é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores e aumento de estoques alteram, a curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da empresa.

3.4.3.2 Saldo de Tesouraria

O Saldo de Tesouraria (T) define-se como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos. Estas são contas circulantes que não estão diretamente ligadas à operação e cujos

valores se alteram de forma aleatória. Para exemplificar, podemos citar a conta caixa como ativo errático e a conta empréstimos de curto prazo como passivo errático. Para Fleuriet (2003) o Saldo de Tesouraria se define pela seguinte fórmula:

$$T = \text{ativo errático} - \text{passivo errático}.$$

Quando o Capital de Giro for insuficiente para financiar a NCG, o Saldo de Tesouraria será negativo. Isso indica que a empresa financia parte da NCG e/ou ativos permanentes com fundos de curto prazo, aumentando seu risco de insolvência.

4 OBJETIVOS

Neste capítulo serão descritos os objetivos gerais e específicos do presente trabalho que irão auxiliar na construção de passos para a melhor análise da viabilidade de abertura do negócio.

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho visa analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma *holding* que controlará um grupo de empresa no setor de comunicação e tecnologia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são

- a) A análise do mercado SEM;
- b) A elaboração de um plano de negócios para a *holding*;
- c) O confrontamento de dados e informações da realidade de mercado com a literatura analisada.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Severino (2007), “a metodologia segue um cuidadoso plano de utilização e cumpre um roteiro preciso, [...] além de que precisa ainda referir-se a um fundamento epistemológico que sustenta e justifica a própria metodologia praticada”. Portanto, a metodologia mostra como o autor busca as informações de sua pesquisa para deixar o trabalho com caráter científico. A maneira que se busca as informações é muito importante para a caracterização do trabalho.

Em princípio, a observação dos fatos é o passo inicial da pesquisa, pois é a partir desse ponto que se tem a ideia inicial de como se conduzirá o trabalho. Para Roesch (2005), “espera-se que o método seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados”. Também diz que “o delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”.

Com o objetivo geral de analisar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma *holding* para controlar um grupo de empresas do setor de comunicação e tecnologia o autor foi a campo coletar dados da empresa e do mercado para poder, juntamente com o apoio teórico, provar a sua viabilidade ou não.

A coleta desses dados ocorreu primariamente com entrevistas semi-estruturada com o vice-presidente financeiro do grupo, analisando juntamente um banco de dados da empresa que contém projeções de vendas e crescimento para os próximos três anos. Foi levado em conta também o custo projetado para o mesmo período considerando os centros de custos como o de pessoal, de materiais, administrativo e fornecedores.

Após essa etapa concluída foi feito um orçamento para se definir todos os custos para a abertura da *holding*, tais como abertura de firma, custos de cartório, alvará de funcionamento e honorários mensais para a manutenção da *holding*.

O andamento da metodologia foi feito através da pesquisa-ação, pois, para Roesch, é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. Jones *apud* Roesch (2005) considera que a pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional. A pesquisa-ação pode aprender a partir da análise de conteúdo sobre

processos e resultados da intervenção sobre o que é possível e o que não é possível, porque este é o modo como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular.

Com o estudo do banco de dados da empresa, foram analisadas as projeções de crescimento para os próximos três anos e prevendo diversos cenários para a firma que podem ocorrer no futuro. Através do auxílio dessas planilhas financeiras apresentadas pelo vice-presidente é possível antever custos projetados.

Também foram utilizadas as tendências de mercado e previsões de mudanças para os próximos anos para o setor de SEM, para isso foram usados os números do mercado publicado nos sites *e-bit*⁴ e SEMBrasil⁵, para se fazer uma comparação entre o que a empresa representa e pode acrescentar ao mercado, juntamente com um breve estudo dos concorrentes.

A partir dessa coleta de dados foi possível elaborar um plano de negócios para a *holding*, definir a estratégia de negócio juntamente desse plano. O planejamento tático e operacional da *holding* serão estudados e escritos embasando a partir dessas informações. A geração de um fluxo de caixa projetando para os próximos três anos, assim como a análise de investimento na abertura dessa firma, transcorrendo através de índices e balizadores financeiros tais como a taxa interna de retorno, valor presente líquido e período de *payback*.

O estudo do capital de giro, sendo feito através da relação entre o fluxo de entradas e saídas de caixa projetadas com base no banco de dados e tendências do mercado, sendo colocado em evidência com a questão tempo dessas obrigações e direitos, também apresenta importância significativa no estudo da viabilidade da abertura da *holding*.

Por fim, tal pesquisa-ação visou intervir na situação, com vista a modificá-la quando necessário. Ao mesmo tempo em que se realiza um diagnóstico e a análise da viabilidade, o trabalho propõe, aos atores envolvidos, mudanças que levarão a um aprimoramento das praticas analisadas.

Durante o mês de setembro e outubro do corrente ano foram feitos estudos em cima das planilhas financeiras da empresa Cadastra. Nelas se observaram os custos de serviços abrangendo valor de mão de obra e de ferramentas (*softwares*) *online*, também as demais despesas administrativas.

⁴ <http://www.ebit.com.br/>

⁵ <http://www.sembrasil.com.br/>

Foi feito também entrevista com o Diretor de Planejamento e Novos Negócios para saber algumas informações do mercado e do intuito em abrir a *holding*.

Portanto alguns pontos que foram destacados da entrevista foram:

- a) abertura de uma nova empresa para atender clientes concorrentes, pois impede a expansão da carteira de clientes.
- b) a nova empresa irá conquistar novos clientes de maneira independente a da Cadastra.
- c) com a criação da *holding*, será criado um novo serviço que será oferecido aos atuais clientes e também será apresentado ao mercado como uma nova solução de serviço preocupado com a performance completa do site através de todas as ferramentas disponíveis no mercado;
- d) a integração da estrutura comercial que vai gerenciar a equipe comercial das empresas controladas traçando metas e mercados novos a conquistar.

6 ANÁLISE DE MERCADO

Nesse capítulo será explanado a estrutura da *holding* DBG também será apresentada uma análise de mercado em que ela será inserida.

6.1 A *HOLDING*: DIGITAL BRANDING GROUP LTDA.

Será criado a *holding* chamada de Digital Branding Group Sociedade Simples Ltda. com a função de controlar as empresas do grupo. Com o grupo formado, terá maior força de mercado para vencer concorrências e conquistar clientes tanto de diferentes setores, como clientes concorrentes.

A criação da *holding* será feita com o registro do contrato social na cartório civil de Porto Alegre. Seu tipo de negócio será uma *holding*, no mercado SEM, setor de serviços dedicados a melhoria de desempenho on-line de seus clientes.

Ela começará a operar sendo dona das duas empresas já existente no mercado, são elas a empresa Cadastra e a Newblue.

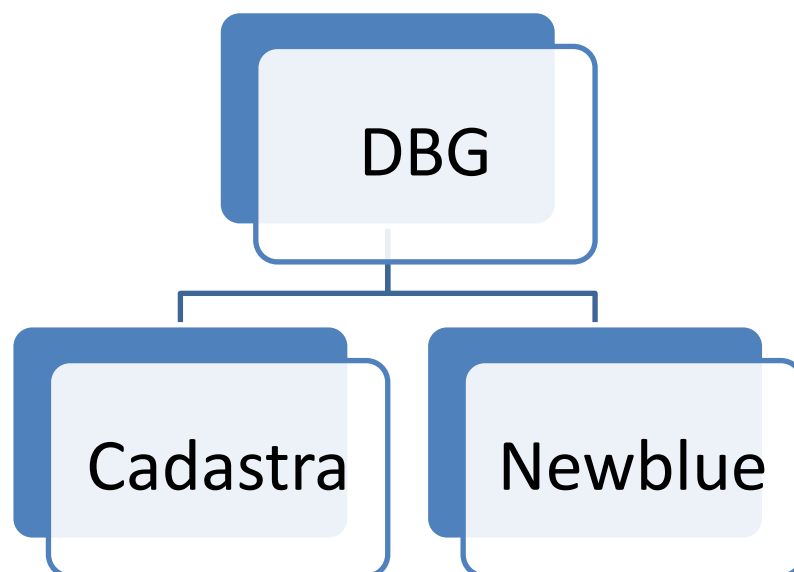


Figura 1 – Organograma do Grupo DBG

6.2 MERCADO SEM

A internet, por enquanto, é o segundo maior meio de comunicação do mundo. Estamos ao redor de 2 bilhões de usuários de internet espalhados pela Terra. Segundo o site *Internet World Stats – Usage and Population Statistics*, o número de usuários de internet cresceu cerca de 445% de 2000 para cá. A região do mundo que mais cresceu nesse período foi a África, na qual possui a taxa de 2.357,3% de crescimento. Na Ásia é onde fica o maior número de internautas do mundo com 825 milhões de pessoas. A população com maior acesso é a da América do Norte, a qual 77,4% das pessoas têm internet. Na América do Sul apenas 34% são usuárias da web.

A internet é um sistema de rede global que conecta bilhões de computadores transmitindo informações através de um protocolo padrão de linguagem. Essas informações são usadas por diversos grupos de pessoas e interesses para consulta e divulgação de informações. A internet revolucionou tanto o meio de comunicação que jornais, televisões, rádios, livros, entre outros meios estão se adaptando e se remodelando por causa da internet.

Entre inúmeras funções que a internet melhorou, está a função de comércio eletrônico. Isso é um marco importante para a internet e para as empresas ou pessoas que utilizam esse canal para comprar e vender produtos. O *e-commerce* (comércio eletrônico) deslançou nos EUA perto de 1995 com a Amazon.com, importante empresa que revolucionou o mercado online. Ainda hoje se mantém como a maior empresa de *e-commerce* do mundo. Esse site vende diversos produtos como computadores, televisores, bicicletas até maçanetas. Seu faturamento em 2009 foi de mais de U\$ 24 bilhões, crescendo 28% em relação a 2008.

Analisando esses números impressionantes da Amazon.com logo se vê o potencial que a internet tem. No Brasil existe uma importante empresa que avalia o comércio eletrônico nacional para dar credibilidade ao setor e também confiança para os consumidores. O nome dessa empresa se chama e-bit, a qual é uma empresa que detém informações do comércio eletrônico fundada em 1999, pioneira na realização de pesquisas sobre hábitos e tendências de e-commerce no Brasil. Desde o início, a e-bit conta com o apoio de parceiros conveniados, são cerca de 2.200 lojas virtuais nacionais que asseguram

credibilidade e qualidade dos serviços prestados. Ao mesmo tempo em que busca oferecer aos consumidores uma opção rápida e segura para fazer suas compras, a e-bit também oferece meios para auxiliar empresas a atrair, manter e rentabilizar seus clientes, alavancando a utilização da Internet como um poderoso canal de relacionamento. A e-bit também está presente na Argentina, Chile, Colômbia e México.

Para os consumidores a e-bit possui um sistema de avaliação que reúne informações sobre o comércio eletrônico que é coletado junto a consumidores após realizarem compras em aproximadamente 2.000 lojas virtuais. Por isso, os associados da e-bit que acessam a página de lojas virtuais têm à sua disposição uma lista completa de lojas divididas por categorias de produtos. As lojas conveniadas ao bitConsumidor, sistema de pesquisas da e-bit onde o cliente relata sua experiência de compra no momento em que a conclui, são classificadas por meio de medalhas de bronze, prata, ouro ou diamante, conforme a opinião de seus próprios clientes. Tudo isso de forma rápida e transparente.

Com o conhecimento da e-bit foi elaborado uma pesquisa que mostra a tendência do comércio eletrônico para o ano de 2010, com números projetados a partir do crescimento de 2009 e com mais de 8,3 milhões de questionários respondidos por consumidores desde o ano de 2000. O e-commerce cresceu 30% em 2009, atingindo o faturamento de R\$ 10,6 bilhões, para 2010 a expectativa é que chegue aos R\$ 13,6 bilhões. Existe a expectativa de que o número de compradores pela internet chegue a 23 milhões, ultrapassando em 5,4 milhões o ano de 2009.

Fazendo um estudo em cima desses números logo se vê que a internet tem muito ainda que crescer e as empresas acompanham essa tendência para apostar ainda mais na internet como um meio de divulgação de seus produtos para alcançar novas fronteiras e não perder espaço no comércio brasileiro. Para que uma empresa entre no e-commerce ela deve seguir alguns passos cruciais para que seu novo canal de vendas não se transforme num investimento furado e sem retorno, que muitas vezes pode quebrar a empresa. É muito importante que se procure uma consultoria para abrir uma loja e-commerce, pois com o auxílio de pessoas entendidas no assunto pode salvar empresas de desastres eminentes.

Alguns cuidados são importantes de serem tomados antes de se abrir um e-commerce, tais como:

- a) análise da situação atual da empresa na Internet em relação ao mercado;
- b) assessoria na elaboração de plano de negócio ou plano de marketing digital;

- c) montagem e acompanhamento de execução de plano que norteará as ações da empresa ampliando as chances de sucesso;
- d) definição de padrão de site adequado aos objetivos da empresa visando melhor posicionamento e taxas de conversão;
- e) recomendação e acompanhamento de estratégias digitais como: otimização de site (SEO), anúncios em Links Patrocinados, divulgação em redes sociais, entre outras.

O mercado SEM, portanto, engloba o comércio das empresas que fazem a divulgação de seu site em ferramentas de busca, tais como Google, Yahoo! e o Bing. As ferramentas de busca na internet são usadas diariamente por milhões de usuários para saber informações sobre o tempo, notícias de esporte, economia, produtos em lançamento, saúde, etc. Uma infinidade de temas que muitos se arriscam em dizer que tudo o que existe no mundo, já está publicado por alguém na internet.

Os sites de buscas também têm uma grande utilidade para as pessoas que fazem pesquisa de preço para adquirir novos produtos, pois a partir deles você pode visitar duas ou mais lojas ao mesmo tempo fazendo uma pesquisa de um produto em específico. As empresas, após analisarem o comportamento dos consumidores nos sites de busca, perceberam que os sites posicionados nas primeiras posições da busca recebiam mais visitas de usuários que os sites posicionados nas últimas posições. Com mais movimento de usuários no site, mais se divulga a marca e maior é o potencial para a venda. As empresas ao se darem conta do grande potencial que o site pode ter, começaram a investir em melhorias do site para que ele fique melhor posicionado que o site da concorrência. Essa técnica se chama SEO (*Search Engine Optimization*) ou Otimização de Sites.

Outra técnica bastante conhecida são os Links Patrocinados, o qual os sites de busca reservam um espaço especial na página de busca, geralmente localizado a direita, para que os anunciantes que ali estão paguem para serem acessados. Assim sendo, os sites que aparecem a direita nas ferramentas de busca também estão querendo ser os mais vistos pelos usuários e, conseqüentemente, vender mais. A principal diferença entre a técnica de Links Patrocinados e Otimização de Sites é que nos Links Patrocinados o site está posicionado de acordo com o lance em dinheiro que o anunciante oferece para a palavra-chave buscada.

Na otimização de site a disputa pelo primeiro lugar acontece na linguagem do site, usabilidade da página, organização dos menus e diversos outros itens.

Uma terceira técnica bastante importante é o *Social Media Marketing* (SMM) ou Marketing de Mídia Social, o qual é o esforço de fixar uma marca, relacionar com clientes e fornecedores, cativar e atrair usuários/consumidores/clientes potenciais, dentro das redes sociais. O novo desafio para as empresas que querem tirar proveito deste tão vasto e promissor mundo das mídias sociais, ou redes sociais, é de marcar presença na mesma e exercer o saber lidar com essas comunidades e usuários de rede social, de forma que a marca, de uma empresa, possa ter efeito positivo na rede, e o processo de relacionamento deve ser honesto, pelo que, se esse efeito for negativo, tão grande será o estrago causado pela mesma, já que a propagação, viral e virtual, é intensa e veloz.

O SMM se relaciona bem de perto do “*Branding*” (esforço em cima da marca para atrair credibilidade, efeito memória e permanência junto ao mercado). Sites de relacionamento também fazem parte de SMM. Hoje os clientes criam espontaneamente comunidades sobre as empresas. Falando bem ou mal dela. Não se pode pensar que isto é ruim. Ao saber do que seus clientes reclamam, você tem a chance de identificar estes problemas, corrigi-los e explicar publicamente o ocorrido.

O SEM, portanto, engloba todas as técnicas de Marketing usadas na internet para promover o site, a marca ou o produto. A empresa Cadastra é uma agência especializada nessas técnicas de marketing em internet. Possui certificado de agência autorizada pelo Google através do selo Adwords Qualified Company e do Yahoo com o selo de Yahoo! Search Marketing Ambassador. Com a consequência da demanda de mercado, a empresa atende grandes e-commerces do Brasil.

Justamente por atender grandes clientes, o nível de complexidade de suas funções está sendo defasada pelo modelo atual de negócio que a Cadastra está passando. Com a abertura da *holding* o grupo poderá atender mais clientes, que estavam impedidos através de contratos de exclusividade com clientes atuais, e poder assim diversificar sua carteira de clientes.

7 PLANO DE NEGÓCIOS: *HOLDING*

O presente trabalho planeja a criação e a estruturação da *holding*. Seu nome fantasia será DBG, oriunda da sigla de sua razão social, a qual será Digital Branding Group. O significado do nome traz a preocupação do grupo em atingir o objetivo do cliente no mercado digital, que é a internet. Preocupa-se, portanto, em construir e gerenciar um marca forte no mercado, podendo ser tanto de uma marca institucional quanto a de um produto final.

De início a *holding* DBG iria controlar duas empresas. Uma se chama Newblue e a outra será a Cadastra. Essas duas empresas fazem o mesmo tipo de trabalho, com exceção da Newblue oferecer um serviço a mais de criação e arte para peças publicitárias, como banners e seus derivados. Essas duas empresas, apesar de serem do mesmo grupo, não se conversam entre si. Possuem funcionários distintos na operação, cada uma com uma filosofia de gerenciamento do nível tático e operacional. O nível estratégico, diferente dos outros níveis, compartilha as informações entre as empresas para que possam andar no mercado alinhada às novas tendências e terem um crescimento harmônico.

Após a concretização da etapa da construção da *holding* contendo as duas empresas sob seu comando, planeja-se a abertura de outras empresas que irão auxiliar com mais segurança o processo de *branding* de um cliente. Essa etapa não será o foco de estudo do trabalho, mas apontará alguns dados para que possa ser útil no contexto da *holding*.

A *holding* ficará localizada em uma sala alugada de aproximadamente 50 m² em um prédio comercial no bairro Petrópolis, em Porto Alegre. A escolha desse endereço foi feita para facilitar a comunicação, pois a empresa Cadastra já possui 2 salas de mesmo tamanho no mesmo prédio que a *holding* quer ter uma sede.

A abertura da *holding* será por conta do escritório de contabilidade da empresa Cadastra. Será constituída como sociedade simples limitada. A apuração do imposto de renda será feita através do lucro presumido com contagens trimestrais do faturamento. Sua consolidação será feita no 2º Cartório de Registro de Títulos e Documentos de Pessoas Jurídicas.

O objetivo da sociedade será a gestão e controle de participações societárias em sociedades que explorem os serviços de comunicação, publicidade, publicidade digital,

gestão de mídia, compra e venda de mídia, desenvolvimento de sistemas e sites, gerenciamento de conteúdo *online*, *business intelligence* e gestão de comércio eletrônico.

7.1 MISSÃO

A missão da DBG será conduzir de maneira ética e profissional as empresas do grupo para tornar realidade os desejos e objetivos dos clientes através de soluções pioneiras e inovadoras em Search Engine Marketing.

A definição da missão para a empresa é importante para estabelecer um norte nas suas atividades e assim transcorrer suas atividades de uma maneira mais segura e objetiva.

7.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Na etapa da análise ambiental é preciso apontar tudo o que cerca a empresa, fazendo a identificação dos riscos e das oportunidades do setor tanto do presente quanto de uma projeção do futuro.

7.2.1 Forças

Qualidade nas empresas do grupo nas questões técnicas, atendimento e dos serviços reconhecidos no mercado.

Outro ponto importante é que a operação se localiza em Porto Alegre e isso garante um custo menor ao grupo, pois a mão de obra especializada está num local mais barato comparando-se a São Paulo, onde o grupo também possui filial.

Grande número de funcionários certificados para prestar o serviço, dando mais qualidade aos serviços prestados.

7.2.2 Fraquezas

Falta de sistemas para automação de processos. A falta de um ERP para gerenciar certas atividades administrativas toma muito tempo e atenção dos responsáveis pelo setor para deixar as informações mais confiáveis possíveis.

Limitação financeira para grandes investimentos: a empresa sempre sobreviveu com o próprio dinheiro vindo das receitas de seus serviços. Os maiores concorrentes no mercado brasileiro contam com o apoio de outras agências dando o suporte financeiro para bancar investimentos na sede própria, ou em contratações de gestores renomados.

7.2.3 Oportunidades

As tendências do mercado SEM são excelentes para o ano de 2010 e para o crescimento da internet no Brasil e no mundo. A empresa nos últimos dois anos saltou mais de 100% no faturamento de um ano para o outro, indo sempre muito acima da média de mercado. A tendência é que termine o ano de 2010 novamente com 100% de crescimento no faturamento em comparação que 2009.

Outra oportunidade é o ótimo momento econômico que o Brasil está apresentando desde a crise financeira de 2008, juntamente com outras notícias favoráveis de crescimento para suportar a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 mostra a boa tendência da economia brasileira. Com a economia favorável para os produtos de consumo duráveis e não duráveis cresce bastante o entusiasmo dos varejistas que apostam também na internet como um canal forte de vendas.

7.2.4 Ameaças

O entrante de novos concorrentes no mercado é preocupante, mas também natural. Com o crescimento expressivo das cifras que as empresas investem no setor acabam surgindo empresas que oferecem o mesmo tipo de serviço por preços muito mais atrativos, justamente para que eles possam se estabelecer no mercado competitivo. A grande diferença desses novos entrantes é o conhecimento de mercado e qualificações, que normalmente deixam muito a desejar.

Como o serviço acaba sendo bastante específico e qualificado, existem poucos profissionais no mercado por enquanto. É muito difícil encontrar uma pessoa pronta no mercado e colocar dentro da empresa para trabalhar em projetos simples de otimização de sites ou campanhas de links patrocinados. Esses novos funcionários são treinados dentro da empresa por semanas até que se possa confiar um trabalho simples. Por conta disso, o número de funcionários “roubados” por outras empresas concorrentes é grande nesse setor.

8 CONSTITUIÇÃO DA *HOLDING*

Nesse capítulo são apresentadas as despesas pré-operacionais e as despesas fixas que a *holding* vai ter ao longo de suas operações ao longo do ano.

8.1 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

Antes de uma empresa começar a trabalhar efetivamente ela já tem despesas como os custos de abertura da firma no cartório, junta comercial, criação de uma logomarca, registro dessa marca em um órgão competente e alvará de funcionamento. Tais despesas são chamadas de despesas pré-operacionais. Elas estão apresentadas no quadro abaixo.

Despesas pré-operacionais	Preço
Custos de abertura e registro em cartório	R\$ 760,00
Criação da logomarca	R\$ 1.700,00
Registro de marca	R\$ 400,00
Alvará	R\$ 74,00
Total	R\$ 2.934,00

Tabela 1 – Despesas pré-operacionais

As informações abaixo correspondem a um orçamento feito com os mesmos fornecedores de móveis e utensílios usados para as empresas Cadastra e Newblue. A escolha dos mesmos fornecedores é importante para manter um padrão do ambiente e máquinas para se trabalhar.

Instalações	Quantidade	Preço unit.	Preço Total
Pintura (com material)	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Cortina	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Elétrica/Rede/Telefonia	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Piso Laminado	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Mesas	6	R\$ 516,00	R\$ 3.096,00
Computadores	4	R\$ 1.896,00	R\$ 7.584,00
Monitores	4	R\$ 430,00	R\$ 1.720,00
Notebooks	2	R\$ 2.112,00	R\$ 4.224,00
Cadeiras	6	R\$ 230,00	R\$ 1.380,00
Ar condicionado (com instal.)	1	R\$ 2.350,00	R\$ 2.350,00
Total			R\$ 25.554,00

Tabela 2 - Instalações

8.2 CUSTOS FIXOS

8.2.1 Funcionários

A *holding* será composta por 4 sócios e mais 2 departamentos que serão o financeiro e o comercial. O setor financeiro da *holding* vai controlar o setor financeiro do grupo inteiro, assim como o setor comercial. Ou seja, a parte de faturamento e contas a pagar das empresas Cadastra e Newblue será feita pela controladora do grupo, no caso a *holding* DBG. Mesma característica será para o setor comercial.

Os custos com mão de obra dessas pessoas serão representados na tabela abaixo. Para o cálculo dos encargos trabalhistas teve por base sendo 10% para estagiários que representam a taxa administrativa dos agentes de integração da empresa com a instituição de ensino. Para os sócios os encargos somam em 31% e para os demais funcionários os encargos chegam a 63% levando-se em conta provisões para 13^º, férias, adicional de férias, multas rescisórias e demais.

Mão de Obra	Quantidade	Salário, Pró-labore e Bolsa Mensal	Benefícios	Encargos	Despesa Total
Sócios	4	R\$ 2.200,00	R\$ 200,00	R\$ 682,00	R\$ 12.328,00
Gerente Financeiro	1	R\$ 1.600,00	R\$ 200,00	R\$ 1.014,40	R\$ 2.814,40
Supervisor Financeiro	1	R\$ 1.100,00	R\$ 200,00	R\$ 697,40	R\$ 1.997,40
Assistentes Financeiros	2	R\$ 600,00	R\$ 100,00	R\$ 60,00	R\$ 1.520,00
Gerente Comercial	1	R\$ 1.700,00	R\$ 200,00	R\$ 1.077,80	R\$ 2.977,80
Assistentes Comerciais	2	R\$ 1.200,00	R\$ 200,00	R\$ 760,80	R\$ 4.321,60
Total					R\$ 25.959,20

Tabela 3 – Mão de obra

Na tabela a seguir será apresentado as projeções de aumento de 10% na folha de pagamento total para o ano 2 da *holding* e também um acréscimo de 10% para o ano 3.

Mão de Obra	Despesa Total Ano1	Despesa Total Ano2	Despesa Total Ano3
Sócios	R\$ 12.328,00	R\$ 13.560,80	R\$ 14.916,88
Gerente Financeiro	R\$ 2.814,40	R\$ 3.095,84	R\$ 3.405,42
Supervisor Financeiro	R\$ 1.997,40	R\$ 2.197,14	R\$ 2.416,85
Assistentes Financeiros	R\$ 1.520,00	R\$ 1.672,00	R\$ 1.839,20
Gerente Comercial	R\$ 2.977,80	R\$ 3.275,58	R\$ 3.603,14
Assistentes Comerciais	R\$ 4.321,60	R\$ 4.753,76	R\$ 5.229,14
Total	R\$ 25.959,20	R\$ 28.555,12	R\$ 31.410,63

Tabela 4 - Custo de mão de obra projetado para 3 anos

8.2.2 Despesas Administrativas

Os custos fixos da *holding* irão girar em torno do aluguel, condomínio, luz, telefone, internet, consultoria contábil e salários, os quais estão apresentados no quadro a seguir.

Custos Fixos	Valor Mensal Ano1	Valor Mensal Ano2	Valor Mensal Ano3
Aluguel	R\$ 850,00	R\$ 918,00	R\$ 991,44
Condomínio	R\$ 300,00	R\$ 315,00	R\$ 330,75
Energia Elétrica	R\$ 160,00	R\$ 168,00	R\$ 176,40
Telefone	R\$ 260,00	R\$ 286,00	R\$ 314,60
Internet	R\$ 196,18	R\$ 196,18	R\$ 196,18
Escritório Contábil	R\$ 650,00	R\$ 682,50	R\$ 716,63
Salários + Encargos	R\$ 25.959,20	R\$ 28.555,12	R\$ 31.410,63
Total Mensal	R\$ 28.375,38	R\$ 31.120,80	R\$ 34.136,63

Tabela 5 – Custos Fixos

8.3 IMPOSTOS

Como a *holding* também será uma executora dos serviços prestados, os impostos cabidos a ela irão incidir pela emissão da nota fiscal. O ISS é o imposto de esfera municipal e tem como base o preço do serviço prestado. Sua alíquota é de 2% pagando-se mensalmente até o dia 10 do mês seguinte ao serviço. O PIS também é pago mensalmente, tem alíquota de 0,65% sobre o valor da nota fiscal, é um imposto federal e vence no dia 25 do mês seguinte a prestação do serviço. Outra contribuição mensal de esfera federal é o Cofins, com alíquota de 3% sobre o faturamento mensal. Seu vencimento é o mesmo do PIS.

Como o imposto de renda da *holding* é calculado através do lucro presumido, as apurações são feitas trimestralmente. O lucro presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real. Portanto o imposto de renda com base no lucro presumido é determinado por períodos de apuração trimestrais, encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário.

O IRPJ tem alíquota de 4,8% e é calculado em cima do faturamento dos 3 meses que antecedem as datas estipuladas acima. Semelhante ao IRPJ está a CSLL que tem alíquota de 2,88% e também é paga na mesma data que o IRPJ. Seus vencimentos acontecem 30 dias após o fechamento dos períodos de apuração trimestrais.

9 CAPITAL DE GIRO E INVESTIMENTO INICIAL

O capital de giro será projetado para cobrir 2 meses de atividade sem receita, por isso ele deverá cobrir as despesas fixas da empresa.

Através das informações já expostas acima teremos condições de verificar o valor do investimento inicial da *holding*, tal informação está resumida no quadro abaixo

Investimento Inicial	Valor
Capital de giro	R\$ 56.750,76
Despesas Pré-operacionais	R\$ 2.934,00
Instalações	R\$ 25.554,00
Total	R\$ 85.238,76

Tabela 6 – Investimento inicial

10 PROJEÇÃO DE VENDAS

Com a *holding* criada, novos clientes estão disponíveis para serem prospectados para os serviços e com isso abre-se o leque de oportunidades de crescimento da *holding*. Com o formato da organização antes da criação da *holding*, a prospecção ficava limitada, pois alguns clientes do mercado não podiam ser prospectados por cláusulas contratuais de exclusividade que a empresa já tinha com outros clientes da casa. Com esse novo formato de organização o grupo se torna um pouco mais livre para poder expandir o número de seus clientes e assim conquistar mais mercado.

As projeções de venda da *holding* serão atribuídas aos novos clientes que o grupo poderá conquistar ao longo dos anos. Portanto a criação da *holding* deixa o grupo com liberdade para conquistar 6 novos clientes que não podiam ser atendidos antes da criação do grupo. A análise, por fim, será em cima desse número. Obviamente que as empresas controladas podem ir atrás de outros clientes para prospectar, mas está sendo falado nesse trabalho o volume financeiro que poderá ser acrescido com a criação da *holding*.

Na projeção pessimista de cenário será conseguido conquistar 1 cliente no primeiro ano, mais outro no segundo ano e mais um terceiro cliente no terceiro ano. No cenário esperado será conquistado 1 cliente no primeiro ano, mais 2 no segundo ano, totalizando 3, e para o terceiro ano será conquistado mais um novo cliente, totalizando 4 dos 6 clientes possíveis. No cenário otimista, será conquistado 2 clientes no primeiro ano, no segundo terá um incremento de mais 2 clientes e no terceiro ano mais 2 clientes irão entrar para a carteira da *holding*, totalizando os 6 clientes possíveis.

A média de investimentos desses 6 clientes grandes gira em torno R\$ 24.000,00 por mês. Esse investimento não é fixo durante o ano, pois o mercado é sazonal para cada tipo de negócio, em alguns meses essa verba é aumentada como é o que normalmente acontece no Natal, na qual a verba é duplicada.

Os três tipos de serviços que a *holding* oferece são:

- a) Links Patrocinados: gerenciamento de campanhas em sites de busca, como o Google e o Yahoo. Os clientes patrocinam determinadas palavras para aparecerem nas buscas dos usuários que procuram nas ferramentas de busca por produtos ou informações relacionadas a essas palavras chave. Esse serviço tem

um custo que é pago às ferramentas de busca. O Google detém a superioridade nas escolhas dos clientes por ser mais conhecido, portanto uma pequena parcela de clientes acaba investindo no Yahoo e outras ferramentas de busca. A taxa cobrada pelos serviços de Links Patrocinados varia de acordo com a negociação e com o nível de investimento, mas a taxa comumente cobrada é de 25% sobre o valor investido na ferramenta. Existem determinados clientes que preferem pagar o custo da veiculação diretamente às ferramentas de busca. Isso acaba reduzindo as obrigações do grupo.

- b) Otimização de Sites: projetos de consultoria nos sites dos clientes que visa otimizar as estruturas de web-linguagem possibilitando que um site fique com estrutura robusta para facilitar tanto a navegabilidade dos usuários quanto a facilidade de indexar o site na pesquisa feita pelos mecanismos de busca
- c) Social Media Marketing: desenvolvimento de campanhas publicitárias e promoções realizadas em sites de relacionamento que visam expandir o uso da marca aos usuários da internet.

O somatório dos 3 serviços acima compõe o faturamento mensal da *holding* e a escolha do rateio da verba dos serviços é feita pelos clientes, mas seguindo conselhos da equipe de vendas da empresa para poder atender melhor a necessidade do cliente.

Faturamento Mensal - Ano 1						
	Pessimista		Neutro		Otimista	
	1 cliente		1 cliente		2 clientes	
jan	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
fev	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
mar	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
abr	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
mai	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
jun	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
jul	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
ago	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
set	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
out	R\$	24.000,00	R\$	24.000,00	R\$	48.000,00
nov	R\$	36.000,00	R\$	36.000,00	R\$	72.000,00
dez	R\$	48.000,00	R\$	48.000,00	R\$	96.000,00
TOTAL	R\$	324.000,00	R\$	324.000,00	R\$	648.000,00

Tabela 7 – Projeção de vendas para o Ano 1

Faturamento Mensal - Ano 2						
	Pessimista		Neutro		Otimista	
	2 clientes		3 clientes		4 clientes	
jan	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
fev	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
mar	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
abr	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
mai	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
jun	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
jul	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
ago	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
set	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
out	R\$	48.000,00	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00
nov	R\$	72.000,00	R\$	108.000,00	R\$	144.000,00
dez	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00	R\$	192.000,00
TOTAL	R\$	648.000,00	R\$	972.000,00	R\$	1.296.000,00

Tabela 8 – Projeção de vendas para o Ano 2

Faturamento Mensal - Ano 3						
	Pessimista 3 clientes		Neutro 4 clientes		Otimista 6 clientes	
jan	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
fev	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
mar	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
abr	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
mai	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
jun	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
jul	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
ago	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
set	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
out	R\$	72.000,00	R\$	96.000,00	R\$	144.000,00
nov	R\$	108.000,00	R\$	144.000,00	R\$	216.000,00
dez	R\$	144.000,00	R\$	192.000,00	R\$	288.000,00
TOTAL	R\$	972.000,00	R\$	1.296.000,00	R\$	1.944.000,00

Tabela 9 – Projeção de vendas para o Ano 3

11 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO PROJETADOS

A seguir serão apresentados 3 DREs projetados para a *holding* DBG levando em considerações os números apresentados de vendas para os 3 cenários, considerando os impostos incidentes sobre os serviços, os custos de serviço e as despesas fixas da empresa.

DRE Projetado Ano 1				
	α	Pessimista	Neutro	Otimista
Links Patrocinados		R\$ 175.500,00	R\$ 175.500,00	R\$ 351.000,00
Otimização de Sites		R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 162.000,00
Social Media Marketing		R\$ 67.500,00	R\$ 67.500,00	R\$ 135.000,00
Receita Bruta		R\$ 324.000,00	R\$ 324.000,00	R\$ 648.000,00
ISS	2,00%	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 7.440,00
PIS	0,65%	R\$ 2.106,00	R\$ 2.106,00	R\$ 2.418,00
COFINS	3,00%	R\$ 9.720,00	R\$ 9.720,00	R\$ 11.160,00
CSLL	2,88%	R\$ 9.331,20	R\$ 9.331,20	R\$ 10.713,60
IRPJ	4,80%	R\$ 15.552,00	R\$ 15.552,00	R\$ 17.856,00
Impostos		R\$ 43.189,20	R\$ 43.189,20	R\$ 49.587,60
Google	64,00%	R\$ 112.320,00	R\$ 112.320,00	R\$ 224.640,00
Yahoo	8,00%	R\$ 14.040,00	R\$ 14.040,00	R\$ 28.080,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 126.360,00	R\$ 126.360,00	R\$ 252.720,00
Salários Comercial		R\$ 49.200,00	R\$ 49.200,00	R\$ 49.200,00
Encargos Comercial		R\$ 31.192,80	R\$ 31.192,80	R\$ 31.192,80
Benefícios Comercial		R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Custos Comercial		R\$ 87.592,80	R\$ 87.592,80	R\$ 87.592,80
Salários Administrativo		R\$ 152.400,00	R\$ 152.400,00	R\$ 152.400,00
Encargos Administrativo		R\$ 54.717,60	R\$ 54.717,60	R\$ 54.717,60
Benefícios Administrativo		R\$ 16.800,00	R\$ 16.800,00	R\$ 16.800,00
Despesas Administrativas		R\$ 28.994,16	R\$ 28.994,16	R\$ 28.994,16
Custos Administrativo		R\$ 252.911,76	R\$ 252.911,76	R\$ 252.911,76
Lucro Líquido		-R\$ 186.053,76	-R\$ 186.053,76	R\$ 5.187,84

Tabela 10 – DRE Projetado Ano 1

DRE Projetado Ano 2				
	α	Pessimista	Neutro	Otimista
Links Patrocinados		R\$ 351.000,00	R\$ 526.500,00	R\$ 702.000,00
Otimização de Sites		R\$ 162.000,00	R\$ 243.000,00	R\$ 324.000,00
Social Media Marketing		R\$ 135.000,00	R\$ 202.500,00	R\$ 270.000,00
Receita Bruta		R\$ 648.000,00	R\$ 972.000,00	R\$ 1.296.000,00
ISS	2,00%	R\$ 12.960,00	R\$ 12.960,00	R\$ 12.960,00
PIS	0,65%	R\$ 4.212,00	R\$ 4.212,00	R\$ 4.212,00
COFINS	3,00%	R\$ 19.440,00	R\$ 19.440,00	R\$ 19.440,00
CSLL	2,88%	R\$ 18.662,40	R\$ 18.662,40	R\$ 18.662,40
IRPJ	4,80%	R\$ 31.104,00	R\$ 31.104,00	R\$ 31.104,00
Impostos		R\$ 86.378,40	R\$ 86.378,40	R\$ 86.378,40
Google	64,00%	R\$ 224.640,00	R\$ 336.960,00	R\$ 449.280,00
Yahoo	8,00%	R\$ 28.080,00	R\$ 42.120,00	R\$ 56.160,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 252.720,00	R\$ 379.080,00	R\$ 505.440,00
Salários Comercial		R\$ 54.120,00	R\$ 54.120,00	R\$ 54.120,00
Encargos Comercial		R\$ 34.312,08	R\$ 34.312,08	R\$ 34.312,08
Benefícios Comercial		R\$ 7.920,00	R\$ 7.920,00	R\$ 7.920,00
Custos Comercial		R\$ 96.352,08	R\$ 96.352,08	R\$ 96.352,08
Salários Administrativo		R\$ 167.640,00	R\$ 167.640,00	R\$ 167.640,00
Encargos Administrativo		R\$ 60.189,36	R\$ 60.189,36	R\$ 60.189,36
Benefícios Administrativo		R\$ 15.840,00	R\$ 15.840,00	R\$ 15.840,00
Despesas Administrativas		R\$ 30.788,16	R\$ 30.788,16	R\$ 30.788,16
Custos Administrativo		R\$ 274.457,52	R\$ 274.457,52	R\$ 274.457,52
Lucro Líquido		-R\$ 61.908,00	R\$ 135.732,00	R\$ 333.372,00

Tabela 11 – DRE Projetado Ano 2

DRE Projetado Ano 3				
	α	Pessimista	Neutro	Otimista
Links Patrocinados		R\$ 526.500,00	R\$ 702.000,00	R\$ 1.053.000,00
Otimização de Sites		R\$ 243.000,00	R\$ 324.000,00	R\$ 486.000,00
Social Media Marketing		R\$ 202.500,00	R\$ 270.000,00	R\$ 405.000,00
Receita Bruta		R\$ 972.000,00	R\$ 1.296.000,00	R\$ 1.944.000,00
ISS	2,00%	R\$ 19.440,00	R\$ 19.440,00	R\$ 19.440,00
PIS	0,65%	R\$ 6.318,00	R\$ 6.318,00	R\$ 6.318,00
COFINS	3,00%	R\$ 29.160,00	R\$ 29.160,00	R\$ 29.160,00
CSLL	2,88%	R\$ 27.993,60	R\$ 27.993,60	R\$ 27.993,60
IRPJ	4,80%	R\$ 46.656,00	R\$ 46.656,00	R\$ 46.656,00
Impostos		R\$ 129.567,60	R\$ 129.567,60	R\$ 129.567,60
Google	64,00%	R\$ 336.960,00	R\$ 449.280,00	R\$ 673.920,00
Yahoo	8,00%	R\$ 42.120,00	R\$ 56.160,00	R\$ 84.240,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 379.080,00	R\$ 505.440,00	R\$ 758.160,00
Salários Comercial		R\$ 59.532,00	R\$ 59.532,00	R\$ 59.532,00
Encargos Comercial		R\$ 37.743,29	R\$ 37.743,29	R\$ 37.743,29
Benefícios Comercial		R\$ 8.712,00	R\$ 8.712,00	R\$ 8.712,00
Custos Comercial		R\$ 105.987,29	R\$ 105.987,29	R\$ 105.987,29
Salários Administrativo		R\$ 184.404,00	R\$ 184.404,00	R\$ 184.404,00
Encargos Administrativo		R\$ 66.208,30	R\$ 66.208,30	R\$ 66.208,30
Benefícios Administrativo		R\$ 17.424,00	R\$ 17.424,00	R\$ 17.424,00
Despesas Administrativas		R\$ 32.711,94	R\$ 32.711,94	R\$ 32.711,94
Custos Administrativo		R\$ 300.748,24	R\$ 300.748,24	R\$ 300.748,24
Lucro Líquido		R\$ 56.616,88	R\$ 254.256,88	R\$ 649.536,88

Tabela 12 – DRE Projetado Ano 3

12 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Foi projetado o fluxo de caixa da *holding* para os próximos 3 anos, levando em consideração alguns aspectos particulares de empresas que têm o imposto de renda apurado pelo lucro presumido. O pagamento do IRPJ e da CSLL é feito trimestralmente ao longo do ano, sempre no último dia útil dos meses de janeiro, abril, julho e outubro.

O pagamento do custo de veiculação, ou custo do serviço, é feito sempre 45 dias depois do mês de veiculação da campanha em Links Patrocinados. Os recebimentos acontecem sempre no mês seguinte ao serviço prestado.

Cenário Pessimista				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3
Links Patrocinados		R\$ 175.500,00	R\$ 351.000,00	R\$ 526.500,00
Otimização de Sites		R\$ 81.000,00	R\$ 162.000,00	R\$ 243.000,00
Social Media Marketing		R\$ 67.500,00	R\$ 135.000,00	R\$ 202.500,00
Faturado		R\$ 324.000,00	R\$ 648.000,00	R\$ 972.000,00
Recebido		R\$ 276.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 924.000,00
ISS	2,00%	R\$ 5.520,00	R\$ 12.000,00	R\$ 18.480,00
PIS	0,65%	R\$ 1.794,00	R\$ 3.900,00	R\$ 6.006,00
COFINS	3,00%	R\$ 8.280,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.720,00
CSLL	2,88%	R\$ 6.220,80	R\$ 15.552,00	R\$ 24.883,20
IRPJ	4,80%	R\$ 10.368,00	R\$ 25.920,00	R\$ 41.472,00
Impostos		R\$ 32.182,80	R\$ 75.372,00	R\$ 118.561,20
Google	64,00%	R\$ 83.200,00	R\$ 195.520,00	R\$ 307.840,00
Yahoo	8,00%	R\$ 10.400,00	R\$ 24.440,00	R\$ 38.480,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 93.600,00	R\$ 219.960,00	R\$ 346.320,00
Salários Comercial		R\$ 45.100,00	R\$ 53.710,00	R\$ 59.081,00
Encargos Comercial		R\$ 28.593,40	R\$ 34.052,14	R\$ 37.457,35
Benefícios Comercial		R\$ 7.200,00	R\$ 7.920,00	R\$ 8.712,00
Custos Comercial		R\$ 80.893,40	R\$ 95.682,14	R\$ 105.250,35
Salários Administrativo		R\$ 139.700,00	R\$ 166.370,00	R\$ 183.007,00
Encargos Administrativo		R\$ 50.157,80	R\$ 59.733,38	R\$ 65.706,72
Benefícios Administrativo		R\$ 16.800,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00
Despesas Administrativas		R\$ 26.577,98	R\$ 30.638,66	R\$ 32.551,63
Custo Administrativo		R\$ 233.235,78	R\$ 272.582,04	R\$ 298.689,34
Fluxo de Caixa		-R\$ 163.911,98	-R\$ 63.596,18	R\$ 55.179,10
Fluxo Acumulado		-R\$ 85.238,76	-R\$ 249.150,74	-R\$ 312.746,92
			-R\$ 257.567,82	

Tabela 13 – Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista

Cenário Esperado				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3
Links Patrocinados		R\$ 175.500,00	R\$ 526.500,00	R\$ 702.000,00
Otimização de Sites		R\$ 81.000,00	R\$ 243.000,00	R\$ 324.000,00
Social Media Marketing		R\$ 67.500,00	R\$ 202.500,00	R\$ 270.000,00
Faturado		R\$ 324.000,00	R\$ 972.000,00	R\$ 1.296.000,00
Recebido		R\$ 276.000,00	R\$ 876.000,00	R\$ 1.248.000,00
ISS	2,00%	R\$ 5.520,00	R\$ 12.000,00	R\$ 18.480,00
PIS	0,65%	R\$ 1.794,00	R\$ 3.900,00	R\$ 6.006,00
COFINS	3,00%	R\$ 8.280,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.720,00
CSLL	2,88%	R\$ 6.220,80	R\$ 21.772,80	R\$ 34.214,40
IRPJ	4,80%	R\$ 10.368,00	R\$ 36.288,00	R\$ 57.024,00
Impostos		R\$ 32.182,80	R\$ 91.960,80	R\$ 143.444,40
Google	64,00%	R\$ 83.200,00	R\$ 278.720,00	R\$ 420.160,00
Yahoo	8,00%	R\$ 10.400,00	R\$ 34.840,00	R\$ 52.520,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 93.600,00	R\$ 313.560,00	R\$ 472.680,00
Salários Comercial		R\$ 45.100,00	R\$ 53.710,00	R\$ 59.081,00
Encargos Comercial		R\$ 28.593,40	R\$ 34.052,14	R\$ 37.457,35
Benefícios Comercial		R\$ 7.200,00	R\$ 7.920,00	R\$ 8.712,00
Custos Comercial		R\$ 80.893,40	R\$ 95.682,14	R\$ 105.250,35
Salários Administrativo		R\$ 139.700,00	R\$ 166.370,00	R\$ 183.007,00
Encargos Administrativo		R\$ 50.157,80	R\$ 59.733,38	R\$ 65.706,72
Benefícios Administrativo		R\$ 16.800,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00
Despesas Administrativas		R\$ 26.577,98	R\$ 30.638,66	R\$ 32.551,63
Custo Administrativo		R\$ 233.235,78	R\$ 272.582,04	R\$ 298.689,34
Fluxo de Caixa		-R\$ 163.911,98	R\$ 102.215,02	R\$ 227.935,90
Fluxo Acumulado		-R\$ 85.238,76	-R\$ 249.150,74	-R\$ 146.935,72
				R\$ 81.000,18

Tabela 14 – Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Esperado

Cenário Otimista				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3
Links Patrocinados		R\$ 351.000,00	R\$ 702.000,00	R\$ 1.053.000,00
Otimização de Sites		R\$ 162.000,00	R\$ 324.000,00	R\$ 486.000,00
Social Media Marketing		R\$ 135.000,00	R\$ 270.000,00	R\$ 405.000,00
Faturado		R\$ 648.000,00	R\$ 1.296.000,00	R\$ 1.944.000,00
Recebido		R\$ 552.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.848.000,00
ISS	2,00%	R\$ 6.480,00	R\$ 12.000,00	R\$ 18.480,00
PIS	0,65%	R\$ 2.106,00	R\$ 3.900,00	R\$ 6.006,00
COFINS	3,00%	R\$ 9.720,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.720,00
CSLL	2,88%	R\$ 12.441,60	R\$ 31.104,00	R\$ 49.766,40
IRPJ	4,80%	R\$ 20.736,00	R\$ 51.840,00	R\$ 82.944,00
Impostos		R\$ 51.483,60	R\$ 116.844,00	R\$ 184.916,40
Google	64,00%	R\$ 166.400,00	R\$ 391.040,00	R\$ 615.680,00
Yahoo	8,00%	R\$ 20.800,00	R\$ 48.880,00	R\$ 76.960,00
Custo do Serviço Prestado		R\$ 187.200,00	R\$ 439.920,00	R\$ 692.640,00
Salários Comercial		R\$ 45.100,00	R\$ 53.710,00	R\$ 59.081,00
Encargos Comercial		R\$ 28.593,40	R\$ 34.052,14	R\$ 37.457,35
Benefícios Comercial		R\$ 7.200,00	R\$ 7.920,00	R\$ 8.712,00
Custos Comercial		R\$ 80.893,40	R\$ 95.682,14	R\$ 105.250,35
Salários Administrativo		R\$ 139.700,00	R\$ 166.370,00	R\$ 183.007,00
Encargos Administrativo		R\$ 50.157,80	R\$ 59.733,38	R\$ 65.706,72
Benefícios Administrativo		R\$ 16.800,00	R\$ 15.840,00	R\$ 17.424,00
Despesas Administrativas		R\$ 26.577,98	R\$ 30.638,66	R\$ 32.551,63
Custo Administrativo		R\$ 233.235,78	R\$ 272.582,04	R\$ 298.689,34
Fluxo de Caixa		-R\$ 812,78	R\$ 274.971,82	R\$ 566.503,90
Fluxo Acumulado		-R\$ 85.238,76	-R\$ 86.051,54	R\$ 188.920,28
			R\$ 755.424,18	

Tabela 15 – Projeção Fluxo de Caixa – Cenário Otimista

13 ANÁLISE DA VIABILIDADE

Através de cálculos de índices que verificam a análise de investimento, tais como a TIR, o VPL e período de *Payback*, foi possível visualizar os números de uma forma mais simplificada e direta.

A taxa de atratividade da análise de viabilidade é utilizada para representar fluxos de caixa em valores presentes. Para a análise de viabilidade foi usada a taxa de juros DI – depósito interfinanceiro fechada em outubro de 2010. A taxa anualizada estava em 10,11% e ao mês estava em 0,8057%. Essa taxa de atratividade normalmente é aquela paga pelo mercado financeiro em investimentos correntes (poupança, fundos de investimentos, etc.).

Para o cenário pessimista o cálculo da TIR nos 3 anos da simulação deu negativo. O VPL da simulação também apresenta um valor negativo e o período de *payback* não acontece nos 3 anos previstos.

Para o cenário neutro, ou esperado, o cálculo da TIR e do VPL dão positivos. E para o cenário otimista acontece o mesmo, porém com o resultado mais atrativo aos acionistas.

O período de *payback* do cenário esperado acontece no décimo primeiro mês do ano 3, e para o cenário otimista o período de *payback* acontece em maio de ano 2.

Abaixo segue um quadro que mostra o valor de cada cálculo para o negócio nos três cenários.

	Payback	TIR	VPL
Cenário Pessimista	#	-6,53%	-R\$ 253.752,82
Cenário Neutro	novembro ano 3	1,21%	R\$ 23.643,29
Cenário Otimista	maio do ano 2	9,49%	R\$ 590.751,56

Tabela 16 – Análise de Índices Financeiros

14 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão teve como objetivo identificar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma *holding* que controlará um grupo de empresas de comunicação e tecnologia. Foi visto que o momento econômico do Brasil é forte e principalmente na internet o crescimento é bastante significativo.

Para se ter uma conclusão da decisão foi feito estudos de índices de rentabilidade para uma simulação de mercado bastante verossímil e também contou com a percepção do autor sobre o assunto, já que trabalha no mercado de SEM no setor financeiro analisando números de crescimento da empresa perante o mercado.

Portanto através dos índices apresentados fica claro que o negócio não deve ser posto em prática se for seguido o cenário pessimista. Já se for conduzido pelo cenário neutro ou otimista os retornos são bastante significativos e por isso não deve ser deixado de lado, pondo sim o negócio em prática.

Além de por em prática o negócio e através de forte prospecção de mercado, o VPL e a TIR podem se elevar facilmente, já que a taxa de crescimento que a empresa controlada Cadastra vem apresentando ao longo dos 3 anos é bem maior que a taxa de crescimento do mercado SEM vem apresentando nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.
- DROMS, William G. **Finanças para executivos não-financeiros: tudo o que você precisa saber**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J., **Princípios de Administração Financeira**, 3. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1987.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- JÚLIO, Carlos Alberto; NETOL, José Salibi (Org.) **E-business e Tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis**. Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.
- LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- ROCHA, Angela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., **Princípios de Administração Financeira**, 2. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- SANDRONI, Paulo (Org.). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

WESTON, John Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. Eduardo. **Criando valor através do Orçamento**: Um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, J. Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 9. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzatto, 2002.