

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE/PUCSP
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**FABIO OZAKI
RAFAEL MAIER**

DUETO CAFÉ

**SÃO PAULO
2016**

**FABIO OZAKI
RAFAEL MAIER**

DUETO CAFÉ

Trabalho acadêmico de conclusão de curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo para obtenção do título de Especialista, sob orientação do Msc. João Gonçalves Monteiro Junior.

**SÃO PAULO
2016**

Trabalho apresentado como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Qualquer citação atenderá as normas da ética científica.

FÁBIO OZAKI

RAFAEL MAIER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em ____/____/____

Orientador: Msc. João Gonçalves Monteiro Junior

1º Examinador

2º Examinador

Coordenador

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais e às nossas famílias e, especialmente, aos Professores João Monteiro e Leonardo Pagano, por suas orientações.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema	Página
Esquema 1 – Estrutura organizacional	11

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
Tabela 1 – Localização dos clientes em São Paulo	13
Tabela 2 – Levantamento patrimonial em maio de 2016	15-16
Tabela 3 – Prazo de atendimento	19
Tabela 4 – Projeção de vendas	29-30
Tabela 5 – Receita	37
Tabela 6 – Projeção dos Custos Variáveis	38
Tabela 7 – Projeção dos Custos Fixos e Despesas	39
Tabela 8 – Projeção da Folha de Pagamento	39
Tabela 9 – Projeção da Demonstração de Resultado	40
Tabela 10 – Projeção do Fluxo de Caixa	40
Tabela 11 – Cálculo do <i>Pay Back</i> Descontado	41

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
2. A EMPRESA – CARACTERIZAÇÃO	10
2. 1. Definição da Empresa.....	10
2. 1. 1. Filosofia Organizacional	10
2. 2. Estrutura Organizacional.....	11
2. 2. 1. Localização das unidades	12
2. 2. 2. Informações legais	13
2. 2. 3. Sócios	14
2. 3. Forma jurídica e tributária	14
2. 4. Patrimônio atual.....	15
2. 5. Faturamento e alguns números	16
3. O NEGÓCIO.....	16
3. 1. Características do negócio	16
3. 1. 1. Clientes	17
3. 1. 2. Produtos e serviços	18
3. 2. O diferencial competitivo	19
3. 3. Pesquisa de mercado, P&D, evolução tecnológica para manutenção e evolução do negócio.....	19
3. 3. 1. Pesquisa com clientes.....	20
3. 3. 2. P&D e evolução tecnológica.....	20
4. A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	21
4. 1. Análise da Indústria	21
4. 2. Análise do Segmento do Mercado.....	22
4. 3. Pontos Fortes e Fracos da Empresa	22
4. 4. Oportunidades e Ameaças do Mercado	23
4. 5. Perfil dos clientes	24
4. 6. Análise da concorrência.....	24
4. 7. Participação esperada no Mercado – DEMANDA ESPERADA.....	27
4. 8. Riscos associados às projeções realizadas	27
4. 9. Diferencial Competitivo do produto.....	28
4. 10. Distribuição	28
4. 11. Política de preços – definição do preço de venda.....	29
4. 12. Projeção de vendas	29
4. 13. Serviços Pós-venda e Garantia.....	30
5. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	31
5. 1. Descrição do projeto do produto/serviço.....	31
6. PLANO DE MARKETING	34
6. 1. Estratégia de comunicação.....	34
6. 1. 1. <i>Vending machines</i>	34
6. 1. 2. Máquinas domésticas “Cápsulas”.....	34
6. 1. 3. Máquinas para eventos de esportes e fisiculturismo	35
6. 2. Estratégias de Vendas	35
6. 2. 1. <i>Vending machines</i>	35
6. 2. 2. Máquinas domésticas “Cápsulas”.....	35
6. 2. 3. Máquinas para eventos de esportes e fisiculturismo	36
7. PLANO FINANCEIRO.....	36
7. 1. Investimento Inicial.....	36
7. 2. Projeção de Vendas	36
7. 3. Projeção dos Custos Variáveis	37

7. 4. Projeção dos Custos Fixos e Despesas	38
7. 5. Projeções de Resultados – DRE	39
7. 6. Projeção do Fluxo de Caixa	39
7. 7. Análise de Sensibilidade	40
6. 7. 1. <i>Pay Back</i> Simples	40
7. 7. 2. <i>Pay Back</i> Descontado	41
7. 7. 3. VPL – Valor Presente Líquido	41
7. 7. 4. ROI – Retorno Sobre o Investimento.....	41
7. 7. 5. TIR – Taxa Interna de Retorno	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	43
ANEXO A – Proposta comercial	43
ANEXO B – Máquina Doméstica	50
ANEXO C – Máquina de Suplementos Esportivos	53

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho apresenta um Plano de Negócios para a empresa Dueto Café Comércio Ltda., constituída em 2013, e atuante no ramo de *vending machines*. O objetivo do Plano de Negócios é ampliar o escopo de locação e de venda de *vending machines*, bem como analisar a possibilidade de expansão da empresa para outros dois ramos: as máquinas domésticas e as máquinas de suplementos esportivos.

As possibilidades de expansão da Dueto Café no ramo de máquinas domésticas serão discutidas na modalidade comodato. Já as máquinas de suplementos serão apresentadas primeiramente em eventos, com possibilidade de venda no longo prazo. Por se tratar de uma empresa já atuante no mercado, o Plano de Negócios também pretende analisar a atual situação financeira da Dueto Café e apresentar projeções financeiras para sua expansão.

O presente Plano de Negócios para a empresa Dueto Café Comércio Ltda. teve dois objetivos. O primeiro deles foi analisar as possibilidades de expansão de locações e vendas das *vending machines*, atual ramo de expertise da Dueto Café. Conclui-se que a atual situação financeira permite essa expansão, combinada ao fato de que a empresa já possui uma qualificada carteira de clientes e já comprovada estratégia de marketing, de comunicação e de vendas.

O segundo objetivo do Plano de Negócios foi analisar uma potencial expansão do ramo da Dueto Café para as máquinas domésticas e as máquinas de suplementos esportivos. A empresa pretende entrar no ramo de máquinas domésticas sob a modalidade contratual de comodato, o que facilitará o processo de vendas. Para o ramo das máquinas de suplementos esportivos, a empresa inicialmente expandirá seu setor em dois eventos, mas não será descartada a possibilidade de venda dessas máquinas no longo prazo.

As estratégias de marketing, de comunicação e de vendas apresentadas pelo Plano de Negócios corroboram o aspecto financeiro da empresa, que, apesar da atual crise, comprova que há margem para essa expansão.

O início da implantação do Plano de Negócios descrito somente ocorrerá após a estabilidade político/econômica nacional e moeda estrangeira a valores pré-crise, devido aos equipamentos serem importados.

O Plano de Negócios a seguir demonstra um resultado financeiro atrativo mesmo com os números apresentados de custos de implantação e desenvolvimento conservadores (sempre no pior cenário).

Para todas as estratégias propostas, o Pay Back Simples será de 2,7 anos e para o Pay Back Descontado será de 4,6 anos

2. A EMPRESA – CARACTERIZAÇÃO

2. 1. Definição da Empresa

A Duetto Café Comércio Ltda. surgiu por meio de grande expertise de mercado do sócio fundador, que completa 16 anos de experiência, em dezembro de 2016. A empresa tem por objetivo oferecer, com excelência, o pós-vendas “departamento técnico”, algo que deveria ser o pilar de qualquer empresa atuante no ramo de *vending machines*, mas que representa uma deficiência generalizada em todo o mercado. Nosso departamento técnico conta com toda a estrutura necessária ao atendimento às necessidades de todos os nossos clientes, tornando-se nosso diferencial competitivo.

Hoje, o mercado de “*Vending Machines*” tornou-se mais popular em nosso país do que há alguns anos, contando com um número muito grande de pequenos operadores. A Duetto destaca-se nesse mercado pela excelência na prestação de serviços e pelo cuidado com a qualidade das máquinas e produtos oferecidos.

Nossa sede, situada na cidade de São Paulo, fica em local privilegiado, o que agrega valor à prestação de serviços, pois torna nosso atendimento técnico e logístico mais rápido e eficaz. Contamos com um portfólio de máquinas amplo, com o objetivo de atender à necessidade de todos os nossos clientes. Portanto, oferecemos a máquina que nosso cliente deseja sem a necessidade de adaptar o equipamento ao cliente.

Mais informações sobre a Duetto Café Comércio Ltda. podem ser encontradas em: <http://duetocafe.com.br>.

2. 1. 1. Filosofia Organizacional

Nossa Missão: oferecer solução em bebidas e produtos de autosserviço, por meio de máquinas automáticas para empresas no território nacional.

Nossa Visão: tornar a marca “Dueto Café” referência no mercado de “*Vending Machine*” por meio de produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos com agilidade, conforto e credibilidade em âmbito nacional.

Nossos Valores:

- Prestar serviços com excelência;
- Oferecer produtos e máquinas de qualidade incontestável;
- Superar a expectativa dos nossos clientes;
- Atender nosso cliente como se único fosse.

2. 2. Estrutura Organizacional



Esquema 1 – Estrutura organizacional

Fonte: elaboração do autor

A estrutura organizacional da empresa, no exercício de 2016, não contempla a filial de Curitiba, apesar de haver clientes na cidade e em cidades entre

São Paulo e Curitiba. Para 2017, será contratado um gerente geral para administração da matriz em São Paulo e será feito um projeto para mudança de residência do sócio para Curitiba.

A gestão das duas unidades permanecerá com o sócio administrador, que ficará dois dias da semana na Matriz em São Paulo e três dias em Curitiba. O Gerente será responsável pela administração da Matriz e pelos departamentos de administração e marketing centralizados em São Paulo, que atenderão também a unidade de Curitiba. Apenas o departamento técnico/logístico será estruturado de forma independente, devido a sua importância no atendimento aos clientes.

2. 2. 1. Localização das unidades

MATRIZ SÃO PAULO

Em São Paulo, a empresa é sediada no bairro da Saúde, localização privilegiada com intuito de oferecer proximidade aos clientes, agilidade no atendimento e otimização de capital humano e financeiro.

O espaço destinado à operação é de 40 m², com oficina para o departamento técnico e estoque. A mudança de imóvel é necessária para que haja espaço para recepção, showroom e escritório.

A nova localização será zona sul – oeste, entre Perdizes e Vila Mariana, preferencialmente na zona Oeste, próxima das marginais Tietê e Pinheiros, por haver grande potencial de mercado nas regiões sentido interior até 150 Km, mais precisamente na cidade de Campinas, Sorocaba e suas proximidades.

A nova unidade terá acesso ao metrô, em imóvel com espaço estimado de 60 m², mais duas vagas de garagem, para um veículo já em atendimento e uma vaga remanescente para futura aquisição de veículo.

Não há necessidade de grandes espaços, uma vez que o estoque de insumos é rotativo para uma semana até 15 dias, e as máquinas ficam alocadas

diretamente nos clientes. Também não há necessidade de frente comercial, em se tratando de unidade logística com fluxo de visitantes relativamente baixo.

Tabela 1 – Localização dos clientes em São Paulo

REGIÃO DA CIDADE	%
ZONA SUL (principalmente eixo Faria Lima e Berrini)	60,05 %
ZONA OESTE (Mais Barueri / interior até 100 Km)	17,10 %
ZONA LESTE	20 %
ZONA NORTE	2,85 %
CENTRO	0 %

Fonte: elaboração do autor

FILIAL CURITIBA

A concentração de clientes na cidade de Curitiba ocorre na região central da cidade, centro expandido. A filial deve ser montada nessa região para manter o mesmo critério adotado em São Paulo. Como já existem clientes atendidos na cidade, não haverá problemas ou desperdício ao locar um imóvel para filial e contratar mão de obra local.

A unidade deve ser instalada em um imóvel comercial. Embora não seja necessária frente comercial, trata-se de escritório com oficina para o departamento técnico, pequeno espaço para estoque e recepção/showroom, em um espaço estimado de 40 m² e uma vaga de garagem.

2. 2. 2. Informações legais

Não há regulamentação para operação de *vending machine* sem operador no Brasil, para qualquer órgão regulamentador. Existe uma adaptação de normas da ANVISA para manipulação de alimentos, por exigência de alguns clientes, dado que não há, mesmo no ato da higienização do equipamento e abastecimento, qualquer manipulação manual/humana dos alimentos preparados pelo equipamento.

Para importação de equipamentos, é necessária a certificação INMETRO. Entretanto, como não há interesse no curto e médio prazo para importação de equipamentos, o tema não será abordado nesse plano de negócios para o mercado de *vending machines*.

2. 2. 3. Sócios

Rafael Maier, sócio fundador, é formado em Marketing pela Universidade Anhembi Morumbi, em 2010, pós-graduando em estratégia empresarial pela PUC-SP, em 2016, e responsável pela administração da empresa.

Karolina Ribeiro, sócia acionista e advogada tributarista, é formada em Direito pela Universidade FMU, pós-graduada em direito tributário pela Universidade Mackenzie São Paulo, em 2016, e responsável pelo planejamento tributário da Dueto Café e pelo departamento jurídico.

2. 3. Forma jurídica e tributária

Atualmente, a empresa está enquadrada no regime “Simples Nacional” como ME – Microempresa. Em agosto de 2015, a empresa atingiu a faixa de faturamento entre R\$ 360.000,00 a R\$ 540.000,00 nos 12 meses anteriores, o que possibilita o enquadramento como EPP – Empresa de Pequeno Porte.

Devido a atividade da empresa, existem 3 formas de tributação para a atual faixa de faturamento entre R\$ 540.000,00 a R\$ 720.000,00:

- Emissão de NFe - Notas Fiscais eletrônicas “Comércio”: alíquota de impostos: 7,54%;
- Emissão de NFs – Notas fiscais de serviços “Municipal”: alíquota de impostos: 8,49%;
- Emissão de recibos de locação: alíquota de impostos: 11,31%.

Esse último, emitido apenas por meio de recibo, é um item que gera alguma polêmica com alguns clientes que desconhecem a legislação. De acordo com a Lei Federal 116/2003, a empresa é dispensada da emissão de documento fiscal, mas mantém fielmente o recolhimento dos impostos.

Na iminência do aumento do volume de clientes atendidos, há uma modalidade de contrato ainda não explorada pela empresa, os “contratos de comodato/cessão de espaço com prestação de serviços de abastecimento e higienização dos equipamentos”. Nessa modalidade de operação, visto que é

praticamente impossível a emissão de documento fiscal na hora do consumo e o destaque dos impostos inerente a esta operação, há a necessidade de requerer o regime especial de tributação com base na portaria CAT nº 38/2002.

Esse regime não altera a tributação, mas apenas regulariza a operação para circulação de mercadoria e não emissão do documento fiscal no ato do consumo por máquinas automáticas.

Os números apresentados neste tópico são de referência maio de 2016.

2. 4. Patrimônio atual

Tabela 2 – Levantamento patrimonial em maio de 2016

TIPO	MARCA/DESCRIÇÃO	FABRICANTE	QTD	PREÇO DE AQUISIÇÃO
MÁQUINA	LIONESS	RHEAVENDORS	21	4.200,00
	LEI SA SOLÚVEL	BIANCHI	10	4.492,00
	LEI SA GRÃO	BIANCHI	25	5.319,00
	SNACKS	BINCHI	01	16.000,00
	PHEDRA	SAECO	04	4.490,00
	RUBINO	SAECO	01	5.620,00
	VIENNA	SAECO	02	1.950,00
	KREA	N&W GLOBAL	02	5.100,00
	SOLISTA	N&W GLOBAL	01	6.500,00
ACESSÓRIOS	MOEDEIRO	COMESTERO	16	430,00
	BALCÃO	PROJECT	53	350,00
	BOMBA	BIANCHI	30	105,00
	FILTRO	3M	48	130,00
	TRANSFORMADOR	X	16	200,00
VEÍCULO	SANDERO	RENAULT	01	25.000,00
WEB	PORTAL + SEO	PRÓPRIO	01	35.000,00
MOBILIÁRIO	MESA L DIRETOR		01	630,00
	CADEIRA DIRETOR		01	450,00
	ARMÁRIO ALTO		01	430,00
	ARMÁRIO BAIXO		01	290,00
	GAVETEIRO		01	270,00
	IMPRESSORA		01	430,00
	TELEFONE S/ FIO		01	250,00

TIPO	QTD	TOTAL
BENS DE CAPITAL	MÁQUINAS: 67	326.275
	ACESSÓRIOS: 163	38.020,00
MOBILIÁRIO		2.750,00

VEÍCULO		25.000,00
BENS INTANGÍVEIS	PORTAL	30.000,00
TOTAL GERAL:		422.045,00

Fonte: elaboração do autor

2. 5. Faturamento e alguns números

Evolução da empresa:

- 31/12/2013: 03 máquinas ativas em locação;
- 31/12/2014: 17 máquinas ativas em locação;
- 31/12/2015: 59 máquinas ativas em locação.

Crescimento em 2015 de 247% em relação a 2014.

Cada máquina gera uma receita média de R\$ 750,00.

3. O NEGÓCIO

3. 1. Características do negócio

São oferecidos pela empresa três modalidades de contratos:

Locação: no sistema de locação, o cliente paga um aluguel fixo por período determinado e responde pelos custos de fornecimento de água e energia elétrica (220V). Os insumos utilizados pela máquina são comprados diretamente da nossa empresa.

O abastecimento e a limpeza externa e interna dos equipamentos ficam sob responsabilidade do funcionário do cliente, o qual será devidamente instruído por nosso departamento técnico no ato da instalação dos equipamentos.

Venda: no sistema de Venda do equipamento, o cliente adquire a máquina, que passa a ser de sua propriedade, e disponibiliza um local adequado com água e energia elétrica (220V), para instalação por um técnico da Dueto Café. Os insumos utilizados pela máquina são comprados diretamente da nossa empresa.

O abastecimento e a limpeza externa e interna dos equipamentos ficam sob responsabilidade do funcionário do cliente, o qual será devidamente instruído por nosso departamento técnico no ato da instalação dos equipamentos.

Comodato: no sistema de comodato, o cliente paga pelas doses consumidas durante o mês e responde pelos custos de fornecimento de água e energia elétrica (220V). Os insumos são cedidos pela Dueto Café para produção das bebidas.

O abastecimento e a limpeza externa e interna dos equipamentos ficam sob responsabilidade do funcionário da Dueto Café, o qual prestará o serviço de abastecimento e limpeza do equipamento na frequência necessária para não haver falta de produtos na máquina.

3. 1. 1. Clientes

Como estratégia de negócios, a Dueto atende um nicho específico de negócios dentro do mercado de *Vending Machines*: apenas clientes Pessoa Jurídica de médio e grande porte e governo.

Alguns de nossos clientes:

- PETROBRÁS DISTRIBUIDORA;
- GE – GENERAL ELETRIC;
- SPC;
- NOS-SN Brasil “Turbo/Nitro para carros, Tuning”;
- NETSHOES;
- PREFEITURA DE SÃO PAULO;
- MELITTA.

São atendidos clientes dos mais variados setores, como tecnologia, construtoras, indústria e prestadores de serviços.

3. 1. 2. Produtos e serviços

O portfólio de máquinas é amplo para atendimento às necessidades dos clientes acima qualificados, que englobam a preferência por praticamente todas as máquinas disponíveis no mercado, cada um com sua necessidade específica, seja por design ou funções/características técnicas de cada equipamento (vide Anexo A).

A empresa atua no mercado com os equipamentos dos principais fornecedores/importadores de equipamentos presentes no Brasil:

- RHEAVENDORS;
- BIANCHI VENDING;
- N&W GLOBAL VENDING;
- SAECO “Atualmente Philips”;
- CAFÉ AUTOMATIC (MÁQUINAS PARA SUPLEMENTOS)

O maior volume de vendas está concentrado nos equipamentos de médio porte, de modo que os menores são utilizados apenas para compor o contrato com as outras máquinas, ao invés de utilizados para contrato único, dado que não há interesse da empresa por esse nicho de mercado.

Para o fornecimento dos insumos, a empresa oferece 5 linhas diferentes:

- NESTLÉ;
- CAFÉ AMÉRICA;
- CAFÉ DO CENTRO;
- EMPÓRIO DO VENDING;
- INVERNO D'ITÁLIA.

Para serviços, a empresa oferece a assistência técnica especializada a clientes que não têm contrato com nossas máquinas, o atendimento com equipamentos em eventos, além de futuro atendimento a contratos de comodato e cessão de espaço.

3. 2. O diferencial competitivo

A Duetto Café prima pela excelência no pós-vendas, no que tange aos serviços prestados após fechar o contrato, atendimento personalizado a todas as necessidades dos clientes em logística, instalação, assistência técnica, entregas e serviços de higienização e abastecimento dos equipamentos.

Tabela 3 – Prazo de atendimento

SERVIÇOS	PRAZO (CONTRATO)	MÉDIA DE EXECUÇÃO
Instalação	10 dias após assinatura do contrato	24h após assinatura do contrato.
Manutenção corretiva	24h	5h
Manutenção preventiva	6 meses	3 meses
Entregas	24h	5h

Fonte: elaboração do autor

Nossa política interna prevê a realização de todos os serviços impreterivelmente dentro do prazo contratual, de modo que não aceitamos, em hipótese alguma, extrapolar o prazo firmado com os clientes.

Além de cumprir nossos prazos, todos os serviços são prestados por profissionais qualificados e em constante atualização, treinados e instruídos após o atendimento, sair do cliente apenas quando houver a sinalização de que sua necessidade foi atendida e está satisfeito com o serviço executado.

Temos à disposição, sempre que necessário, qualquer peça de reposição para qualquer dos equipamentos que trabalhamos, para que não haja interrupção do funcionamento das máquinas em caso de defeito.

Em torno de 18% dos nossos contratos foram em substituição das máquinas dos concorrentes pelo nosso equipamento, ou indicação direta de clientes devido ao valor agregado no pós-vendas.

3. 3. Pesquisa de mercado, P&D, evolução tecnológica para manutenção e evolução do negócio

3. 3. 1. Pesquisa com clientes

Atualmente, há um contato muito próximo do sócio administrador com os clientes, acompanhando as necessidades e serviços prestados em *real time*, o que possibilita uma resposta rápida à correção de desvios na filosofia organizacional ou alguma eventual insatisfação dos clientes.

Na iminência do aumento no número de clientes, essa tarefa fica cada vez mais difícil, sendo necessária pesquisa de satisfação para acompanhamento da eficácia do atendimento e de produtos oferecidos, uma vez que, é comum nesse mercado os operadores perderem contratos simplesmente porque os clientes querem mudar o produto, a máquina, ou estão insatisfeitos com os serviços prestados. Identificando previamente essa necessidade, a possibilidade de retenção do cliente é maior.

Serão criados e enviados por e-mail links de questionários curtos, apenas de respostas sim ou não, aos clientes, durante a vigência do contrato. O tempo de respostas máximo será de um minuto (pequeno) para evitar a perda de interesse, com o objetivo de identificar desvios ou insatisfação já no início, para que ações corretivas sejam tomadas.

3. 3. 2. P&D e evolução tecnológica

Em relação ao mercado consolidado de “*Vending Machines*”, em especial para máquinas de café e *snacks*, como se trata de comércio, não há desenvolvimento de máquinas e produtos pela empresa. Entretanto, participamos anualmente de duas feiras do setor, a Expovending e a Fispal Café, ambas no meio do ano, responsáveis por trazer as novidades, inovações tecnológicas e novos insumos.

Essas novidades são introduzidas ao portfólio de produtos da empresa, na medida em que o mercado nacional é capaz de absorver, ou seja, como não temos capacidade de investimento em mercados novos ou nichos não consolidados, utilizamos a estratégia “*Late Movers*”, investindo somente quando o mercado estiver

consolidado para esse novo produto e quando houver um retorno claro sob os recursos aplicados.

Esse mercado não sofre grandes mutações. Devido à cultura nacional, o Brasil não tem capacidade de absorção de tecnologia no mesmo ritmo de alguns outros países, apesar de termos disponível a mesma tecnologia presente em mercados desenvolvidos como Japão, Europa, entre outros. Isso ocorre porque o mercado consumidor não está disposto a pagar pelos atributos oferecidos.

Em estratégias, iremos abordar o desenvolvimento de uma máquina específica para eventos, que consiste no desenvolvimento de *layout*, introdução de uma tela frontal *touch screen* e desenvolvimento do software específico para esta aplicação.

4. A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

4. 1. Análise da Indústria

O cenário atual do segmento não é animador. A crise econômica, que teve início em 2015, teve efeito retardado, mas atingiu sua maior força em meados de 2016, com efeitos catastróficos para todo o setor!

As empresas “consumidoras” de *vending machines* começaram a rescindir seus contratos com os fornecedores, e novas empresas deixaram de contratar máquinas e serviços, o que causou uma queda considerável em todo o mercado.

Os importadores de equipamentos, que tiveram seu volume de vendas reduzido, ainda sofreram aumento de custo, devido ao aumento acentuado do dólar. Em consequência, reduziram seu volume de importações, o que causou desabastecimento no mercado.

Os fornecedores de insumos estão com dificuldades para manter suas estruturas, por conta da baixa no volume de vendas. Por causa dos efeitos da inflação, sofreram aumentos de preços na matéria-prima, sem possibilidade de repasses nos preços aos operadores de *vending machines*.

Já o efeito para os operadores de *vending machines* é desastroso para o mercado. As maiores empresas baixam seus preços para manter suas estruturas e não renovam seu parque de máquinas. Já as menores, não possuem potencial para atingir novos clientes e não têm capacidade de investimento.

O resultado esperado de todo exposto acima é o mesmo do pós crise de 2008: haverá fusões, aquisições, grande número de falências de micro operadores e também grande número de novos micro operadores que entrarão no mercado, em grande parte, como alternativa ao desemprego.

A grande oportunidade nesse cenário é a conquista de clientes por meio da excelência na prestação de serviços, visto que, nesse cenário, as empresas geralmente falham nesse quesito.

4. 2. Análise do Segmento do Mercado

Apesar de haver um grande número de empresas operadoras de *vending machines* dispostas a baixarem seus preços para manter seus clientes, essa postura acarreta em falha no atendimento ao cliente, seja por mau atendimento, seja por produtos oferecidos de má qualidade.

Os clientes atendidos pela Duetto Café são selecionados, pois são clientes que não olham apenas preço, mas também a tecnologia oferecida, atendimento, pós-vendas, prazos, entre outros. Isso nos mantém no mercado e em crescimento modesto, mesmo em períodos de crise, mas com números ascendentes.

4. 3. Pontos Fortes e Fracos da Empresa

Pontos Fortes:

- Pós Vendas;

- Amplo portfólio de produtos;
- Capacidade técnica, constante treinamento e atualização;
- Logística/localização geográfica;
- Contato próximo com as necessidades dos clientes;
- Agilidade no processo de tomada de decisões.

Pontos Fracos:

- Capital financeiro para atender a demanda;
- Estoque de equipamentos para pronto atendimento (apesar de ter uma capacidade de atendimento mais rápido em comparação com a maioria das empresas grandes);
- Estrutura empresarial para aprovação na “qualificação de fornecedores” de grandes empresas;
- Tradição/marca disseminada no mercado.

4. 4. Oportunidades e Ameaças do Mercado

Oportunidades:

- Para o mercado de *vending machines*, há uma grande oportunidade nesse período de crise, pois o número de clientes que são mal-atendidos é enorme e estão soltos no mercado, basta atingi-los;
- O excelente atendimento gera indicações a novos clientes e aumento no volume de compras dos atuais.

Ameaças:

- O mercado de máquinas domésticas e de suplementação sofre grandes perdas nesse período, portanto, esse não é o momento de entrada, mas sim de cautela e de acompanhamento da evolução, para posterior introdução nesses mercados;
- Período de crise político-econômica gera instabilidade tributária;
- Falta de regularidade dos fornecedores de máquinas e de insumos, inclusive grandes fornecedores como a Nestlé;
- Volume de rescisões contratuais de clientes atípica, devido à crise econômica.

4. 5. Perfil dos clientes

Vending Machines: são empresas de médio e grande porte, com capacidade de absorção e pagamento de produtos e serviços de médio e alto valor agregado. Em geral, são escritórios e indústrias, com mais de 30 funcionários, presentes em local de prestígio, como o eixo Faria Lima/Berrini, Av Paulista e Alphaville. São empresas que procuram uma solução completa no fornecimento de alimentos e bebidas, por meio de máquinas automáticas, como atendimento a uma necessidade (bons produtos e serviços) e não simplesmente o menor preço.

Suplementação esportiva: fabricantes de suplementos, com verba de marketing mínima, suficiente para contratar nossa máquina/serviços, com foco nos principais do mercado. A grande necessidade desses clientes é chamar atenção do seu público alvo, que supera as suas expectativas quando em seu evento há uma *vending machine* atendendo seus visitantes. As máquinas necessitam de constante evolução na aparência e em sua tecnologia para não perder sua capacidade de chamar atenção e surpreender.

Máquinas domésticas: Pessoas físicas, de classe AB, inicialmente com foco nos residentes em São Paulo, para facilitar a logística. O grande sucesso esperado para esse mercado está na forma de pagamento: não vamos cobrar pelo equipamento, ele será cedido em forma de comodato para vincular o cliente à compra dos insumos, estabelecendo uma receita de longo prazo. Dessa forma, os clientes que possuem nossa máquina utilizarão apenas nossos insumos, aliado com o sistema *delivery* para São Paulo, com a entrega das máquinas e insumos.

4. 6. Análise da concorrência

As pesquisas foram realizadas por meio de fontes secundárias (sites, pesquisas e associações ligadas ao setor).

- **BRASVENDING**

Fundada em setembro de 1996, a Brasvending é uma das maiores operadoras de máquinas de vendas (*vending machines*) do Brasil.

Produtos e Serviços: soluções em alimentação em *vending machines*. Oferecemos aos nossos clientes completa solução em alimentação em máquinas automáticas e semiautomáticas de diversos tamanhos.

Aluguel de Máquinas: esse perfil é ideal para pequenas empresas, empreendedores individuais e autônomos que queiram simplificar e reduzir custos, sem deixar de oferecer um cafezinho para seus clientes e colaboradores.

Comodato: esse perfil é mais indicado para médias e grandes empresas, em que há um volume maior de colaboradores, necessidade de maior atenção com a alimentação e maior controle de custo.

Será um concorrente mais atuante na linha de *vending machines*, que se destacam na preferência de grandes empresas.

- **TOK TAKE**

A Tok Take é a empresa mais completa no fornecimento de serviços de café e de alimentação automática. Pioneira no mercado brasileiro, desde 1995 oferece o que há de mais moderno no setor, para proporcionar aos seus clientes o prazer de saborear diariamente um delicioso cafezinho e lanches rápidos.

Produtos e Serviços: o serviço de café terceiriza os serviços internos de café e bebidas quentes para funcionários e clientes, substituindo as garrafas térmicas por máquinas automáticas.

Locação de máquinas: oferece máquinas que fazem cafezinho e demais bebidas quentes para consumo de seus funcionários e clientes ou revenda em seu comércio para o consumidor final.

Purificadores de água: a Tok Take traz para você a qualidade dos produtos *Water Logic*: fundada em 1992, na Inglaterra, e presente em mais de 30 países, a *Water Logic* é uma das líderes mundiais na fabricação de purificadores de água, estritamente para uso comercial.

Alimentação rápida: a Tok Take monta um refeitório completo dentro da empresa, fornecendo lanches, salgados, iogurtes, vitaminas, frutas, bebidas geladas e *snacks* variados. Garante também cardápios variados, produtos com procedência controlada, conveniência e agilidade.

Venda de Máquinas: venda de máquinas compactas (cápsulas), com copos descartáveis, refrigerantes/ sucos e *snacks*.

Será um dos maiores concorrentes, atuante na linha de *vending machines* compactas, caseiras e serviços de café.

- **MIXCAFFÉ**

Criada em 1998, a MIXcaffè conquistou o mercado e se tornou especialista na operação e locação de *vending machines*, sempre apostando na comodidade, na qualidade e na sofisticação para se tornar referência no mercado brasileiro.

Produtos e Serviços: a MIXcaffè oferece 3 opções de serviços: a Locação de Máquinas, a Venda Direta e o Comodato. A empresa tem atuação nas principais capitais brasileiras, como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e Recife, além de estar presente com suas máquinas em estabelecimentos espalhados por diversas cidades do Brasil.

Será um concorrente atuante na linha de Locação de máquinas e *vending machine*.

Principais concorrentes no Estado do Paraná – Curitiba

- **CAFÉ AUTOMATIC**

A Café Automatic nasceu em 1998 com o objetivo de explorar um novo mercado que despontava na época, o das “*Vending Machines*”.

Produtos e Serviços: a MIXcaffè oferece 4 opções de serviços: a Locação de Máquinas, a Venda Direta, Comodato e Purificador de Água.

Concorrente atuante na linha de *vending machine* por ser um produto 100% nacional e com peças de reposição de baixo custo.

- **BRASVENDING**

Concorrente atuante também no Estado do Paraná na linha de *vending machines* que se destacam na preferência de grandes empresas.

4. 7. Participação esperada no Mercado – DEMANDA ESPERADA

Até o encerramento de 2016, a empresa espera ter evoluído sua estruturação nos itens: espaço físico da sede, constituição do showroom, enquadramento como EPP, aumento considerável no capital social e aumento em no mínimo 20% no número de máquinas ativas em regime de locação (principal indicador usual do mercado).

Para máquinas domésticas: introdução somente após a retomada do crescimento econômico, com previsão para 2018.

- Lote inicial de 200 máquinas;
- Volume de vendas esperado médio de 50 máquinas vendidas/mês.

Para máquinas de suplementação esportiva: retomada do mercado somente após a retomada do crescimento econômico, com previsão para 2018.

- Manter 20 máquinas ativas entre máquinas com locação mensal e eventos na ordem de 2 eventos por mês e dois eventos principais por ano “Arnold Classic no Rio de Janeiro e Exponutrition em São Paulo”

4. 8. Riscos associados às projeções realizadas

Caso a crise persista em 2017, e a empresa perca contratos, pode haver falta de recursos para manter a estrutura criada.

Para máquinas domésticas, caso não seja atingido o volume de vendas esperado, haverá perdas financeiras, devido ao volume de compra mínima de máquinas ser de 200 unidades e a obrigatoriedade da certificação INMETRO.

Para as máquinas de suplementos, o risco é minimizado, pois já possuímos as máquinas e o projeto piloto não tem custo muito elevado.

4. 9. Diferencial Competitivo do produto

Em geral o diferencial competitivo da empresa é no Pós-vendas “prestação de serviços, prazos e conhecimento técnico”.

Para as máquinas domésticas, será a forma de contrato, que não será venda e sim comodato e o *delivery*.

Para máquinas de suplementos, somos a única empresa do mercado com conhecimento para fazer os equipamentos funcionarem com suplementos esportivos. Além disso, não há interesse de grandes players por ser um nicho de mercado pequeno e sem grandes perspectivas de crescimento.

4. 10. Distribuição

Vending Machines: atualmente a empresa atua com prazos de atendimento de no máximo 24h para qualquer atendimento ao cliente. Quando iniciarmos a distribuição das máquinas domésticas, iremos implantar o sistema *delivery*, com atendimento médio estimado de 2h. O raio de atendimento é de 100km da nossa unidade em São Paulo e Curitiba, com algumas exceções. Todo atendimento é feito com logística própria.

Máquinas domésticas: será feita por meio de motoboy no sistema *delivery* para cidade de São Paulo, incluindo máquinas e insumos. Para fora de São Paulo, as máquinas estarão disponíveis no *e-commerce* para todo território nacional e serão distribuídas via Correios/transportadora.

Máquinas de suplementos: são basicamente eventos que acontecem em todo Brasil e atendido por logística própria e técnicos da empresa.

4. 11. Política de preços – definição do preço de venda

Vending Machines: a estratégia adotada é estimar o retorno do capital em 18 meses, desprezando os custos e impostos, ou seja, o preço do aluguel é igual ao custo de aquisição diluído em 18 meses. Essa metodologia posiciona os preços praticados pouco abaixo dos preços mais altos do mercado, o que facilita a segmentação de clientes, paga os custos e permite novos investimentos.

Máquinas domésticas: as máquinas serão cedidas em regime de comodato, ou seja, não será cobrada dos clientes, mas, em contrapartida, os clientes terão a obrigatoriedade de um pedido mínimo mensal de cápsulas. Isso facilitará o processo de vendas: evitaremos que os clientes utilizem cápsulas dos concorrentes e embutiremos no preço do contrato a máquina, insumos e custos operacionais. Para o *e-commerce*, tanto as máquinas, quanto as cápsulas serão vendidas de forma tradicional ao preço normal, acompanhando a concorrência aplicando o frete FOB.

Máquinas de suplementos: o preço praticado atualmente para cada evento é um mínimo de 3 diárias, sendo mil reais a diária e mais o repasse de custos de cada evento. Só é possível praticar esse preço por sermos a única empresa a trabalhar com esse equipamento e por nossos clientes atingirem grandes resultados com nossas máquinas.

4. 12. Projeção de vendas

Tabela 4 – Projeção de vendas

MERCADO	2016	2017	2018	2019	2020
VENDING	+ 20%	+ 20%	+ 20%	+ 20%	+ 20%
DOMÉSTICO	0	0	Introdução com perspectiva de vendas de 50 máquinas/mês	+ 20%	+ 20%
SUPLEMENTOS	De janeiro a agosto haviam 7 máquinas ativas do total de	0	Com a perspectiva na melhora da economia, nossa expectativa é	Atingir 20 máquinas ativas entre eventos e locação.	Manter 20 máquinas. Não há perspectiva de crescimento

	12, e com declínio desde 10/2015.		a reativação das máquinas e voltar a participar dos eventos.		desse mercado.
--	-----------------------------------	--	--	--	----------------

MERCADO	PESSIMISTA	OTIMISTA
VENDING	O mercado é linear e com enorme espaço para crescimento no Brasil, porém, refém da estabilidade político/econômica. Caso a crise persista, podemos atingir 0% de crescimento nos próximos anos ou até mesmo alguma retração.	Com a retomada do crescimento, podemos atingir números muito maiores, pois ainda há modalidade de contrato (Comodato corporativo) que ainda não atuamos, temos potencial de atingir crescimento dentro de um ano de 100%.
DOMÉSTICO	Caso as vendas do primeiro lote de 200 máquinas seja frustrado, e não atinja o mínimo de 20% do volume esperado, a atuação nesse segmento será extinta.	A estratégia de vendas pode ser sucesso e o número de máquinas tem potencial de ser muito maior do que o estimado.
SUPLEMENTOS	A retomada da economia pode se mostrar mais lenta do que o esperado e o projeto pode nem ser iniciado.	Nicho pequeno e bem específico de mercado, depende exclusivamente da economia em crescimento. Mercado de rápida saturação.

Fonte: elaboração do autor

4. 13. Serviços Pós-venda e Garantia

Vending Machines: os serviços de pós-vendas são constantes e acompanhados de forma eficaz; os prazos de atendimento são claros e respeitados e o funcionamento das máquinas são de nosso interesse.

Máquinas domésticas: como será contrato de comodato, qualquer defeito no equipamento, permitirá sua substituição por outro, dentro do serviço de delivery e acompanhando os mesmos prazos.

Máquinas de suplementos: sempre com técnico de plantão no evento para qualquer necessidade, nesse mercado o ponto principal é manter um relacionamento próximo com os clientes.

5. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

O mercado de *vending machines* já está estruturado, de modo que observaremos apenas crescimento dentro do trabalho que já é empregado.

5. 1. Descrição do projeto do produto/serviço

Máquinas Domésticas:

Processo:

- Será selecionado um fornecedor na China, já fabricante desse tipo de equipamento;
- Inicialmente será importado um lote mínimo de 200 máquinas para teste de mercado;
- Será necessário a certificação do INMETRO;
- O prazo total desde o pedido até a máquina no estoque é de aproximadamente 90 dias, sendo, 45 dias para produção e 45 dias para desembarque no porto no Brasil, mais o prazo indeterminado de liberação do container pela receita federal “prazos diferentes para os canais verde, amarelo e vermelho, bem como períodos de greves e paralizações”;
- A importação inicial será feita por outra empresa “trade”, para não impactar a tributação da empresa nos outros produtos já comercializados e gerar experiência em relação ao modelo de negócios;
- Pagamento é feito antecipadamente;
- Inicialmente será apenas um modelo para teste de mercado, havendo diversidade apenas nos sabores das cápsulas oferecidas “produção nacional”.

Em posse dos equipamentos, a dinâmica de vendas será da seguinte forma:

- As máquinas serão cedidas aos clientes em regime de comodato, com contrato mínimo de 12 meses e os clientes pagarão pelas cápsulas (haverá um vínculo contratual de um pedido mínimo mensal);
- A receita gerada pela venda da cápsula deverá cobrir o custo dos insumos, da máquina e operação;

- As máquinas serão vendidas pela equipe de consultores que trabalham com outros produtos, como cosméticos, porém a clientes de classe AB;
- Quando a máquina é oferecida a um cliente, ele recebe acesso, por meio de aplicativo de celular, ao contrato para apreciação, opção de aceitação e de imediato abre a tela de pedido inicial de cápsulas;
- Toda cobrança será feita por meio de cartão de crédito alimentado no aplicativo nesse momento;
- Finalizando o pedido de cápsulas, o pedido é de imediato alimentado no ERP da empresa e iniciado o processo de *delivery*;
- Em um prazo de 30 minutos até 2 horas, o cliente receberá a máquina e o primeiro pedido de cápsulas;
- Os próximos pedidos serão replicados mensalmente e o cliente poderá alterar os sabores a seu critério até a entrega.

Todo o processo será via aplicativo. As cápsulas terão 20 sabores, desde o café expresso mais forte, cappuccinos, chocolates, até sabores de chás.

Investimentos:

- Importação 200 máquinas + Frete/Trade: R\$ 48.000,00
- INMETRO: R\$ 50.000,00
- Desenvolvimento das cápsulas/Estojo: R\$ 500,00

Máquinas de Suplementos:

As máquinas já existem no mercado, mas foram adaptadas por nós para funcionar adequadamente com suplementos esportivos. Atualmente, somos os únicos a trabalhar com as máquinas junto aos fabricantes, em eventos da área e ações dentro de lojas de suplementos.

Há uma necessidade iminente de constantes mudanças no equipamento de forma a chamar atenção dos participantes dos eventos. Mediante esse quadro, nossa proposta é o desenvolvimento tecnológico do equipamento da seguinte maneira:

- Alterar o design da máquina para um design mais moderno. Criar uma carcaça em acrílico para deixar os cantos arredondados com aplicação de adesivos na parte interna, para ficar com aspecto de vidro, iluminada com LED;
- Introdução de uma tela interativa *touch screen* de 23” na frente da máquina, com um software para operação da máquina, e transformar uma simples *vending machine* em uma máquina para eventos com possibilidade de habilitar tela com jogos, *quiz*, tela de fotografia com moldura, captação de e-mails dos visitantes, apenas vídeos para publicidade, entre outros.

Cada opção do software poderá ser habilitada de acordo com o desejo do cliente para cada evento, ou seja, para um evento com grande fluxo de pessoas poderá ser usado, por exemplo, somente a opção de tirar uma foto com moldura e em seguida dispensar a dose de degustação. Já para eventos com fluxo menor, poderá ser habilitado um jogo e em seguida a dose de degustação.

A máquina será totalmente personalizável tanto em suas laterais com adesivos abaixo do acrílico, cores do LED e todo software editável com imagens, vídeos e identidade visual do cliente contratante para cada evento. Inicialmente será desenvolvido um protótipo e passará por testes em 3 eventos, antes da alteração das 20 máquinas.

Investimentos:

- Software inicial: R\$ 4.000,00 (para todas as máquinas);
- Carcaça em acrílico: R\$ 400,00 por máquina;
- Tela *touch screen* de 23 polegadas: R\$ 1.800,00 por máquina;
- Hardware: R\$ 800,00 por máquina.

6. PLANO DE MARKETING

6. 1. Estratégia de comunicação

A estratégia de comunicação da empresa é a comunicação por meio de marketing digital com projeto SEO já desenvolvido e em operação. Trata-se de um plano de comunicação completo e a custo extremamente baixo.

Para evolução no gerenciamento desse projeto, será necessária a contratação de uma agência de marketing digital, com ferramentas específicas de otimização dos recursos aplicados ao projeto, o que possibilita um resultado maior em um espaço de tempo menor do que o gerenciamento próprio sem essa ferramenta.

Será necessária a contratação de um profissional de marketing com conhecimento na área digital, para geração e disseminação de conteúdo *web*, com foco em exposição do site nas áreas de interesse em vendas.

Agência já selecionada (GOMARK) para sequência no projeto.

6. 1. 1. *Vending machines*

Todo o esforço de comunicação, promoção de vendas e publicidade e propaganda, para área de *vending machines*, tem foco único na estratégia desenvolvida de marketing digital para exposição do nosso site aos clientes *Leads* dentro da área geográfica de interesse.

6. 1. 2. Máquinas domésticas “Cápsulas”

Já para o segmento de máquinas domésticas, além de utilizar a mesma estrutura de marketing digital, será criada uma equipe de consultores de vendas com estrutura de carteira de clientes constituída de classe AB, para efetuar as vendas a esse público.

6. 1. 3. Máquinas para eventos de esportes e fisiculturismo

Para a máquina de eventos, do segmento de esportes e fisiculturismo, também será utilizada a estrutura de marketing digital, porém, como se trata de um mercado com estrutura enxuta, o relacionamento com os influenciadores, em geral do departamento de marketing, dos maiores clientes do setor é de suma importância à introdução do equipamento, mesmo porque a pesquisa das reais necessidades deles ao desenvolvimento do projeto tecnológico é parte vital da constituição dessa ferramenta: quanto maior a riqueza de detalhes do que interessa aos clientes, melhor será o desenvolvimento do equipamento e maior será o interesse gerado.

6. 2. Estratégias de Vendas

6. 2. 1. *Vending machines*

Para o departamento de vendas das *vending machines*, é utilizada a estratégia mercadológica PULL, ou seja, por meio do investimento em marketing e comunicação, geramos interesse no público alvo, de modo que os próprios clientes entram em contato com interesse em nossos produtos e serviços. A partir do momento em que o cliente entra em contato, seja por telefone, seja por formulário de contato no site, damos início imediato ao processo de vendas:

1. *Leads* entram e contato;
2. *Lead* é introduzido no CRM;
3. Contato com o *lead* para levantamento do *Briefing*, com objetivo de identificar a necessidade específica do *lead*;
4. *Lead* é transformado em *suspect* ou *lead* rejeitado;
5. Proposta comercial formulada e enviada ao *suspect*;
6. CRM é alimentado com o andamento das negociações e é determinado retorno do contato de acordo com a conversa com o *suspect*;
7. *Suspect* vira cliente ou contato frustrado.

6. 2. 2. Máquinas domésticas “Cápsulas”

Como se trata de uma dinâmica bem diferente das *vending machines* e das máquinas de suplementos, haverá um departamento próprio de vendas, com metodologia própria. Além disso, será utilizada força de vendas por meio de equipe

de consultores de vendas, com estrutura de carteira de clientes constituída de classe AB, para efetuar as vendas a esse público, porém, também se beneficiará da sinergia do marketing digital utilizado para máquinas *vending*.

6. 2. 3. Máquinas para eventos de esportes e fisiculturismo

Estamos presentes nos principais eventos de suplementação esportiva nacionais e internacionais com nossas máquinas. Como clientes, temos algumas das maiores empresas do setor, o que gera bastante visibilidade para nossa empresa.

Nesse projeto, propomos a evolução tecnológica da máquina para gerar maior expectativa dos clientes em relação ao nosso equipamento, e assim aumentar significativamente o número de eventos atendidos e clientes atuais.

7. PLANO FINANCEIRO

7. 1. Investimento Inicial

O investimento total que foi necessário para dar início ao negócio foi de R\$ 167.320,00 para Máquinas Domesticas e Suplementos.

O capital social da empresa foi de R\$ 5.000,00 e o capital de giro foi baseado nas vendas do primeiro mês.

7. 2. Projeção de Vendas

Podemos observar que a receita bruta no primeiro ano (2018) para Suplementos foi de R\$ 12.000,00 e para Máquinas Domesticas R\$ 81.000,00 com uma taxa de crescimento nas vendas de 20%, do primeiro ao quinto ano respectivamente.

Para essa projeção de vendas, usamos o número mensal de possíveis clientes que teremos no primeiro ano como base.

Tabela 5 – Receita

		1º	2º	3º	4º	5º
Produto		2018	2019	2020	2021	2022
Suplementos	Receita	12.000	85.000	91.800	99.144	107.076
	Impostos	1.019	7.217	7.794	8.417	9.091
Produto		1º	2º	3º	4º	5º
2018		2019	2020	2021	2022	
* Máquinas Domésticas (Insumos)	Receita	81.000	174.960	192.736	212.318	233.889
	Impostos	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração do autor

Notas (*): Demonstramos a composição da Receita de 2018 referentes às Máquinas Domésticas

Valor de venda por máquina: 200 Qtde

- Considerando Dólar USD	2,50	R\$ 107,50
- Importação	60%	R\$87,00
- ICMS	18%	R\$ 26,00
- IPI	20%	R\$ 29,00
- Trading 10% (Varia entre 5% a 20%)	5%	R\$14,50

Custo Máquina **R\$ 264,00**

Valor Insumos

- Considerando 03 cafés por dia	90,00	R\$ 1,50
- Custo Cápsula	0,30	R\$ 0,30
- Embalagem	0,20	R\$ 0,20
- Produto Café	0,10	R\$ 0,10

Total sem imposto **R\$ 0,90**

- Imposto 7,5% R\$ 0,11

Total Valor Insumo **R\$ 0,79**

Preço por Venda

- Considerando 03 cafés por dia R\$ 90,00 x R\$ 1,50 = R\$ 135,00

Receita Total R\$ 135,00 x 100 = R\$ 13.500,00

(Projeção de Vendas para o 1º ano de 100 máquinas)

Margem de Contribuição =(R\$ 0,79 x R\$ 90,00)*100 Qtde =

Total Margem de Contribuição R\$ 7.875,00

Total de Receita Mês 2018 **R\$ 7.875,00**

Total de Receita no Ano 2018 **R\$ 81.000,00 (R\$13.500 / 2 *12)**

7. 3. Projeção dos Custos Variáveis

Observando a tabela abaixo, podemos prever um total de custos no primeiro ano de R\$ 41.400,00 para máquinas domésticas e R\$ 5.400,00 para suplementos. Para os serviços estão inclusos custos como gastos com material. Estimamos um crescimento desses custos a partir do 2º ano.

Tabela 6 – Projeção dos Custos Variáveis

	1º	2º	3º	4º	5º
Produto	2018	2019	2020	2021	2022
* Máquinas Domesticas	36.000	38.880	41.990	45.350	48.978
Custo de Insumo	5.400	11.664	15.117	16.326	17.632
Total	41.400	50.544	57.107	61.675	66.610

	1º	2º	3º	4º	5º
Produto	2018	2019	2020	2021	2022
Suplementos	5.400	36.000	38.880	41.990	45.350
Total	5.400	36.000	38.880	41.990	45.350

Fonte: elaboração do autor

Notas (*): O custo variável refere-se a despesas com serviço de motoboy (R\$ 3.000,00 x 12ano) = R\$ 36.000,00

7. 4. Projeção dos Custos Fixos e Despesas

Na tabela abaixo, estão relacionadas as despesas anuais da empresa. Esse levantamento foi baseado em detalhes importantes, que devem ser considerados numa projeção como essa.

Podemos observar também na tabela seguinte as despesas anuais que teremos com a folha de pagamento.

Tabela 7 – Projeção dos Custos Fixos e Despesas

	1º	2º	3º	4º	5º
Produto	2018	2019	2020	2021	2022
Aluguel Imóvel	44.064	47.589	51.396	55.508	59.949
Água	1.814	1.959	2.116	2.285	2.468
Luz	1.814	1.959	2.116	2.285	2.468
Telefone e Internet	3.636	3.927	4.241	4.580	4.947
Escritório Contabilidade	6.600	7.128	7.698	8.314	8.979
Seguro/Veiculo/Combustivel	8.500	9.180	9.914	10.708	11.564
IPTU	1.430	1.544	1.668	1.801	1.945
ERP/CRM - Sistema	2.280	2.462	2.659	2.872	3.102
* Filial Curitiba - Aluguel Sala	14.400	15.552	16.796	18.140	19.591
** Material Diversos	24.000	25.920	27.994	30.233	32.652
Insumos					
Agência de Marketing	19.200	20.736	22.395	24.186	26.121
Total das Despesas	127.739	137.958	148.994	160.914	173.787
Total Máquinas Domesticas	12.774	13.796	14.899	16.091	17.379
Total Suplementos	5.400	36.000	38.880	41.990	45.350

Fonte: elaboração do autor

Notas (*): Estas despesas incluem aluguel do escritório R\$ 1.000,00 + Técnico terceirizado

(**): Material de escritório; Suprimento para copa; Manutenção Ar Condicionado; Manutenção do escritório; Material de higiene e limpeza; Faxineira; Taxas Diversas; Sindicado.

Tabela 8 – Projeção da Folha de Pagamento

	1º	2º	3º	4º	5º
Folha de Pagamento	2018	2019	2020	2021	2022
Diretor	9.000	9.720	10.498	11.337	12.244
Técnico	1.050	1.134	1.225	1.323	1.429
Administrativo	405	437	472	510	551
Gerente de Vendas	6.030	6.512	7.033	7.596	8.204
Consultores de Vendas	2.430	2.624	2.834	3.061	3.306
Total	18.915	20.428	22.062	23.827	25.734

Fonte: elaboração do autor

A Despesa com Folha de Pagamento refere-se a Máquinas Domesticas (10%) e Suplementos (5%)

7. 5. Projeções de Resultados – DRE

O demonstrativo de resultado mostra que teremos lucro líquido já no primeiro ano de funcionamento.

Tabela 9 – Projeção da Demonstração de Resultados

	1º	2º	3º	4º	5º
Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Operacional Bruta	93.000	259.960	284.536	311.462	340.965
Impostos sobre Vendas	1.019	7.217	7.794	8.417	9.091
Receita Operacional Líquida	91.981	252.744	276.742	303.045	331.874
Custos das Vendas e dos Serviços Prestados	46.800	86.544	95.987	103.666	111.959
Lucro Bruto	45.181	166.200	180.755	199.379	219.915
Receita (Despesas) Operacionais					
Despesas Folha de Pagamento	18.915	20.428	22.062	23.827	25.734
Despesas Operacionais	18.174	49.796	53.779	58.082	62.728
Despesa de Depreciação	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Lucro antes do IR	6.392	94.276	103.213	115.769	129.753
Imposto de Renda	-	-	-	-	-
Lucro Líquido	6.392	94.276	103.213	115.769	129.753

Fonte: elaboração do autor

7. 6. Projeção do Fluxo de Caixa

Conforme demonstrado na projeção do Fluxo de Caixa abaixo, a empresa terá um saldo negativo no seu primeiro e segundo ano, devido ao investimento inicial das Máquinas Domesticas e Suplementos. Já no terceiro ano, esse saldo final passará a ser positivo devido às entradas de caixa, gerando uma maior satisfação para os investidores.

Tabela 10 – Projeção do Fluxo de Caixa

Descrição	Ano 0	1º	2º	3º	4º	5º
		2018	2019	2020	2021	2022
Investimento Inicial	167.320					
(+) Entrada de Caixa						
Recebimento		93.000	259.960	284.536	311.462	340.965
(-) Saída						
Impostos sobre Vendas		(1.019)	(7.217)	(7.794)	(8.417)	(9.091)
Custos Serv. Prestados		(46.800)	(86.544)	(95.987)	(103.666)	(111.959)
Folha de Pagamento		(18.915)	(20.428)	(22.062)	(23.827)	(25.734)
Despesas Operacionais		(18.174)	(49.796)	(53.779)	(58.082)	(62.728)
Impostos sobre Lucro						
(=) Saldo Período	(167.320)	8.092	95.976	104.913	117.469	131.453
(+) Saldo Inicial		(167.320)	(159.228)	(63.252)	41.661	159.131
(=) Saldo Final	(167.320)	(159.228)	(63.252)	41.661	159.131	290.584

Fonte: elaboração do autor

7. 7. Análise de Sensibilidade

6. 7. 1. Pay Back Simples

Ano 2020 Período R\$ 104.913,00

Ano 2020 Inicial R\$ 63.252,00

$$= \text{R\$ } 104.913,00 \times 12 / \text{R\$ } 63.252,00$$

$$= 7$$

De acordo com o cálculo de *pay back* simples, podemos observar que o retorno do capital investido será em aproximadamente 2 anos e 7 meses.

Tabela 11 – Cálculo do Pay Back Descontado

CÁLCULO DO PAYBACK DESCONTADO	T.M.A. =	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
		1º	2º	3º	4º	5º
		2018	2019	2020	2021	2022
Fluxo de Caixa do Projeto		(167.320)	8.092	95.976	104.913	117.469
Fluxo de caixa descontado		(139.433)	5.620	55.541	50.595	47.208
Acumulado descontado		(139.433)	(133.814)	(78.272)	(27.677)	19.531
		(1)	(1)	(1)	(1)	1
Pay-back descontado						4,6

VPL	23.437	TIR	25,63%
-----	--------	-----	--------

Fonte: elaboração do autor

7.7.2. Pay Back Descontado

O tempo de retorno calculado utilizando o método *pay back* descontado mostra que a empresa levará 4 anos e 7 meses para recuperar o capital investido, visto que nesse cálculo considera-se o fluxo de caixa descontado, ou seja, o valor do dinheiro no tempo.

Ano 2021 FL Descontado R\$ 50.595,00

Ano 2021 Acumulado Descontado R\$ 27.677,00

$$= \text{R\$ } 50.595,00 * 12 / \text{R\$ } 27.677,00$$

$$= 7$$

7.7.3. VPL – Valor Presente Líquido

Para esse cálculo, utilizamos uma taxa de atratividade de 20% a.a. O resultado obtido mostra que o investimento deve ser aprovado, uma vez que o valor presente líquido é positivo.

7.7.4. ROI – Retorno Sobre o Investimento

(VPL) $\text{R\$ } 23.437 / \text{R\$ } 167.320$ (Investimento Inicial) = 0,14

Com base no cálculo acima, pode-se dizer que para cada real investido, a empresa obterá 0,14 vezes este valor.

7.7.5. TIR – Taxa Interna de Retorno

O percentual obtido que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor presente das saídas de caixa do investimento é de 25,63% (TIR).

Essa taxa de retorno mostra que o investimento é economicamente viável, pois é maior que a taxa de atratividade (20%) oferecida no mercado.

Após a utilização de todos os métodos acima, podemos afirmar que o investimento neste negócio está dentro das expectativas dos sócios que investirão seus esforços para que a empresa obtenha os resultados esperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [http://www.duetocafe.com.br/;](http://www.duetocafe.com.br/)
- http://www.expovending.com.br/pesquisa_mercado.asp;
- <http://wonhawk2013.en.made-in-china.com/product/pXKJuSndgAhr/China-New-1420W-Single-Cup-K-Cup-Brewer-K-Cup-Capsule-Coffee-Machine.html;>
- [http://wingkin.en.alibaba.com/product/60474573784-802905126/2016_NEW_Design_High_Quality_Capsule_Espresso_Coffee_Machine.html.](http://wingkin.en.alibaba.com/product/60474573784-802905126/2016_NEW_Design_High_Quality_Capsule_Espresso_Coffee_Machine.html)

ANEXOS

ANEXO A – Proposta comercial

Dueto Café

São Paulo, 07 de outubro de 2016.

PROPOSTA COMERCIAL

EMPRESA XXX.

Ac. Sra. X.

É com muita satisfação que vimos apresentar nossa proposta comercial para a locação de máquina (s) automática (s) de café expresso.

1. CONTRATOS

1.1. Locação:

No sistema de locação o cliente paga um aluguel fixo por período determinado e responde pelos custos de fornecimento de água e energia elétrica (220V). Os insumos utilizados pela máquina são comprados diretamente da nossa empresa.

O abastecimento e a limpeza externa e interna dos equipamentos ficam sob responsabilidade do funcionário do cliente, o qual será devidamente instruído por nosso departamento técnico no ato da instalação dos equipamentos.

1.2. Venda:

No sistema de Venda do equipamento, o cliente adquire a máquina que passa a ser de sua propriedade e disponibiliza um local adequado com água e energia elétrica (220V), para instalação por um técnico da Dueto Café. Os insumos utilizados pela máquina são comprados diretamente da nossa empresa.

O abastecimento e a limpeza externa e interna dos equipamentos ficam sob responsabilidade do funcionário do cliente, o qual será devidamente instruído por nosso departamento técnico no ato da instalação dos equipamentos.

1.3. INVESTIMENTO LOCAÇÃO/COMODATO MÁQUINA(S)

Máquina	Produtos / Opções	Venda	Locação
 Royal Office	Somente Café em grãos	R\$ 4.890,00 em até 1 + 9 sem juros.	R\$ 250,00/Mês
	1. Café curto		
	2. Café Longo		
	Obs.: Café Em grãos		

Dueto Café

Máquina	Produtos / Opções	Venda	Locação
 <p>Lioness Nescafé</p>	Somente Insumos NESTLÉ	-	R\$ 350,00/Mês
	1. Café curto		
	2. Café longo		
	3. Café com leite		
	4. Cappuccino		
	5. Chocolate		
	6. Leite		
	7. Chá		
Obs.: Café Solúvel			
Obs.:			

Máquina	Produtos / Opções	Venda	Locação
 <p>Lioness</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	-	R\$ 330,00/Mês
	1. Café curto		
	2. Café longo		
	3. Café com leite		
	4. Cappuccino		
	5. Chocolate		
	6. Leite		
	7. Chá		
Obs.: Café Solúvel			

Máquina	Produtos / Opções	LOCAÇÃO	
 <p>LEI SA SOLÚVEL</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$330,00/Mês	
	DOSES DISPONÍVEIS		
	1. CAFÉ EXPRESSO		2. CAFÉ LONGO
	3. CAFÉ COM LEITE	4. LEITE COM CAFÉ	VENDA
	5. LEITE MACCHIATO	6. CAPPUCCINO	
	7. CHOCOLATE	8. MOKACCINO	
	9. CHOCOLATE FORTE	10. CHOCOLATE C LEITE	
	11. CHÁ	12. ÁGUA QUENTE	
	Obs.: Café Solúvel		
	Máquina dispensa açúcar na bebida.		

Máquina	Produtos / Opções	LOCAÇÃO	
 <p>LEI SA EXPRESSO</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$370,00/Mês	
	DOSES DISPONÍVEIS		
	1. CAFÉ EXPRESSO		2. CAFÉ LONGO
	3. CAFÉ COM LEITE	4. LEITE COM CAFÉ	VENDA
	5. LEITE MACCHIATO	6. CAPPUCCINO	
	7. CHOCOLATE	8. MOKACCINO	
	9. CHOCOLATE FORTE	10. CHOCOLATE C LEITE	
	11. CHÁ	12. ÁGUA QUENTE	
	Obs.: Café em grãos (Moído na hora)		
	Máquina não dispensa açúcar na bebida.		

Dueto Café

Máquina	Produtos / Opções	Venda	Locação
 <p>Phedra</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$ 6.650,00 em até 1 + 9 sem juros.	R\$370,00/Mês
	1. Café expresso		
	2. Café longo		
	3. Café com leite		
	4. Cappuccino		
	5. Chocolate		
	6. Leite		
	7. Chá		
Obs.: Café em grãos (Moído na hora)			

Máquina não dispensa açúcar na bebida.

Máquina	Produtos / Opções	Venda	Locação
 <p>Krea</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	-	R\$ 390,00/Mês PROMOÇÃO R\$ 360,00
	1. Café expresso		
	2. Café longo		
	3. Café com leite		
	4. Cappuccino		
	5. Mokaccino		
	6. Chocolate		
	7. Chá		
Obs.: Café em grãos (Moído na hora)			

Máquina não dispensa açúcar na bebida.

Máquina	Produtos / Opções	Locação
 <p>Solista</p>	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$ 450,00/Mês PROMOÇÃO R\$ 390,00
	1. Café expresso	
	2. Café expresso longo	
	3. Café com leite	
	4. Cappuccino	
	5. Mokaccino	
	6. Chocolate	
	7. Leite	
	8. Chá	
Capacidade 170 Copos Internos		
Máquina Automática, dispensa copos, palhetas e açúcar - Café em grãos.		
Obs.:		

Dueto Café

Máquina	Produtos / Opções	Locação
 RUBINO 200	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$ 400,00/Mês
	1. Café expresso	
	2. Café expresso longo	
	3. Café com leite	
	4. Cappuccino	
	5. Mokaccino	
	6. Chocolate	
	7. Leite	
	8. Chá	
Capacidade 200 Copos Internos		
Máquina Automática, dispensa copos, palhetas e açúcar – Café em grãos. Obs.: ESTOQUE LIMITADO.		

Máquina	Produtos / Opções	Locação
 Lei 300	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA	R\$ 630,00/Mês
	1. Café expresso	
	2. Café expresso longo	
	3. Café com leite	
	4. Cappuccino	
	5. Mokaccino	
	6. Chocolate	
	7. Leite	
	8. Chá	
PAINEL COM ATÉ 20 SELEÇÕES		
Capacidade 300 Copos Internos		
Máquina Automática, dispensa copos, palhetas e açúcar – Café em grãos. PAINEL TOUCH SCREEN.		

Máquina	Produtos / Opções	Comodato		Locação
		NESTLÉ	SIMILAR	
 Cristalo	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA			R\$ 750,00/Mês
	1. Café expresso	-	-	
	2. Café expresso longo	-	-	
	3. Café Pingado	-	-	
	4. Café com leite	-	-	
	5. Cappuccino	-	-	
	6. Mokaccino			
	7. Chocolate			
	8. Leite			
	9. Café Solúvel			
10. Solúvel Longo	-	-		

Dueto Café

Obs.: Aceitador de cédulas e moedeiro não incluso

Máquina	Produtos / Opções	Comodato		Locação
		NESTLÉ	SIMILAR	
 Kikko	NESTLÉ OU SIMILAR PRIMEIRA LINHA			R\$ 950,00/Mês
	11. Café expresso	-	-	
	12. Café expresso longo	-	-	
	13. Café Pingado	-	-	
	14. Café com leite	-	-	
	15. Cappuccino	-	-	
	16. Mokaccino			
	17. Chocolate			
	18. Leite			
	19. Café Solúvel			
20. Solúvel Longo	-	-		

Obs.: Aceitador de cédulas e moedeiro não incluso

Máquina	Produtos / Opções	Comodato		Locação
 Snacks	Até 36 produtos diferentes	-	-	R\$ 1.200,00 / Mês
	18 produtos secos	-	-	
	18 Produtos líquidos refrigerados	-	-	

Aceita cédulas e moedas, devolve troco.

Máquina	Produtos / Opções	Comodato		Locação
 Snacks Combinada	Até 32 produtos diferentes	-	-	R\$ 1.300,00 / Mês
	Produtos Refrigerados	-	-	
	Total 282 produtos	-	-	

Dueto Café

Aceita cédulas e moedas, devolve troco.

Máquina	Produtos / Opções	Comodato	Locação
 COMBINADA CAFÉ: LEI 400 SNACKS: VISTA L	CAFÉ: 10 SELEÇÕES CAPACIDADE 400 COPOS	-	R\$ 1.700,00 / Mês
	SNACKS: CAPACIDADE 380 PRODUTOS		
	18 Produtos líquidos refrigerados + 18 Produtos secos.		
Aceita cédulas e moedas, devolve troco.			

Obs.: Inclusos acessórios (Moedeiro e Noteiro).

Obs.: Para locação, inclusos acessórios (Moedeiro, armário, bomba ou filtro).

Armário	Moedeiro	Bomba	Conexão	Filtro AP200 3M
				
R\$ 560,00	R\$ 690,00	R\$ 170,00	21,00/cada	R\$ 199,00

2. MANUTENÇÃO

Garantimos gratuitamente manutenção preventiva a cada 06 (seis) meses. Manutenção corretiva a qualquer tempo e sem custo, salvo em casos de mau uso do equipamento, cumprida em um prazo máximo de 24 h, contadas a partir do chamado técnico.

3. INSUMOS

Para melhor atendê-los, nossa empresa conta com uma central de televendas para pedidos de insumos pelo fone (11) 2387-1147.

OBS: Os produtos podem sofrer alteração de estoque e preço sem prévia notificação.

Dueto Café

3.1 FATURAMENTO DOS INSUMOS

PEDIDO MÍNIMO	R\$ 70,00 - somente à vista, Retirado na Dueto Café	ENTREGA EM ATÉ 24 HORAS ÚTEIS. Não entregamos aos finais de semana e feriados.
MÍNIMO PARA FATURAMENTO	R\$ 70,00 + Taxa de Entrega: R\$ 20,00	
ISENTO DE TAXA DE ENTREGA	Pedidos a partir de R\$ 300,00	

OBS.: Para pedidos fora de São Paulo, o envio será por meio de transportadora ou correio, cabendo ao cliente as despesas com o frete.

3.2 PRAZOS DE ENTREGA DOS INSUMOS

- Para São Paulo e Região Metropolitana, o prazo é de 48 horas.
- Para outras Cidades e Estados, o prazo é de 72 horas.

4. VALIDADE DA PROPOSTA: 10 dias a contar da data de sua apresentação.

5. PRAZO DE INSTALAÇÃO: Em até 10 dias após de acordo da proposta, aprovação do cadastro do cliente e assinatura do contrato.

No aguardo de seu de acordo final, agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Rafael Maier

rafael@duetocafe.com.br
Departamento Comercial
(11) 2387-1147 / 9.8294-1147
Dueto Café - SP
www.duetocafe.com.br

ANEXO B – Máquina Doméstica

<http://wonhawk2013.en.made-in-china.com/product/pXKJuSndgAhr/China-New-1420W-Single-Cup-K-Cup-Brewer-K-Cup-Capsule-Coffee-Machine.html>

Especificações:

- 1.1420W / 120V / 220-240V, 50 / 60Hz;
- Desligamento Automático;
- Silenciosa;
- Programação de volume;
- Aquecedor;
- Painel de controle one-touch com iluminação;
- Bandeja de gotejamento;
- Reservatório de água removível;
- US\$ 43,00/unidade.

**Sugestões para próximas importações:**

http://wingkin.en.alibaba.com/product/60474573784-802905126/2016_NEW_Design_High_Quality_Capsule_Espresso_Coffee_Machine.html

Operado com Lavazza Point, Nespresso ou cápsulas semelhantes.

- Ejecção automática utilizado sistema de cápsulas.
- Sistema automático de paragem.
- Volume de café expresso e temperatura pode ser facilmente ajustada.
- Economia de energia, o desligamento automático.
- Bomba de italiano com pressão de 19 bar.
- US\$ 45,00/unidade.



US\$ 50,00



US\$ 51,00



US\$ 63,00

Sugestões para próximas importações (Máquinas para café em sachê):



ANEXO C – Máquina de Suplementos Esportivos

ATUAL:

