

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV



IGOR TOMAZ FIGUEIREDO

**BUSINESS CASE
EVOLUÇÃO DA MARCA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal
Orientador**

CURITIBA - PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Evolução da Marca, elaborado por Igor Tomaz Figueiredo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20/03/2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Igor Tomaz Figueiredo, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, GEE 1/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Brasil em Curitiba, no período de 27/03/2017 a 12/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Evolução da Marca, é autêntico e original.

Curitiba, 10/08/2018

Igor Tomaz Figueiredo

Dedicado a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram nesta jornada no MBA de Gestão Estratégica de Empresas, em especial minha família pelo apoio de todos os dias.

Agradeço primeiramente à Deus que me conservou com saúde e me deu forças para alcançar este objetivo.

Aos professores do FGV, por compartilharem seus conhecimentos durante o curso e o tempo que tivemos juntos.

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	13
2	A Empresa	14
2.1	Identificação e solução do negócio	14
2.2	Missão, Visão e Valores.....	14
2.3	Vantagem competitiva.....	15
2.4	Mercados.....	16
3	Análise de Mercado.....	17
3.1	Análise Setorial.....	20
3.2	Análise da Demanda	21
3.3	Concorrência.....	23
4	Empresa	23
4.1	4 P's do MKT	24
4.2	Análise SWOT	24
5	Operacional.....	25
5.1	Infraestrutura.....	25
5.2	Currículo	27
6	Plano Financeiro	28
6.1	DRE / Fluxo de Caixa	29
6.2	Payback / Valor Presente Líquido	32
7	Conclusão	33
8	Referências.....	34

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Cálculo PB.....	32
Equação 2 – Cálculo VPL.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 4 P's MKT	24
Figura 2 - SWOT	25
Figura 3 - Currículo	28

LISTA DE GRÁFICOS

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valor da importação.....	22
Tabela 2 – Valor da importação.....	22
Tabela 3 – Máquinas.....	26
Tabela 4 – Locações.....	26
Tabela 5 – Pessoal.....	26
Tabela 6 – Despesa total com máquinas.....	29
Tabela 7 – Despesa total com aluguel.....	29
Tabela 8 – Despesa total com pessoal.....	29
Tabela 9 – DRE.....	30
Tabela 10 – Fluxo de caixa.....	31

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócio aborda a criação de uma nova forma de comercializar o produto do mar. Traz informações do crescimento exponencial deste mercado no Brasil e que é o 4º maior produtor de tilápia do mundo. Assim da mesma forma que o mercado consumidor desde 2006 está em um crescimento regular e que os brasileiros ainda não atingiram o índice esperado pelo Ministério da Saúde que é de 20 quilos de proteína ao ano. Irá demonstrar também, como as mudanças no mercado de ação e do cambio podem interferir diretamente no negócio da importação, que pode mostrar um negócio ser totalmente viável para um com riscos altíssimos e de grandes proporções.

2 A Empresa

2.1 Identificação e solução do negócio

Uma série de transformações políticas, econômicas e culturais que o mundo vem sofrendo constantemente, e que estão ligadas diretamente ao aumento das relações entre os países, é conhecida como globalização. Sob o aspecto econômico a globalização reduz as barreiras de comércio entre diferentes países, com isso um aumento na troca de mercadorias e serviços dentro e fora dos territórios.

Nesta linha de globalização será abordada uma empresa de importação de produtos do mar para o beneficiamento destes localizada no Estado do Rio de Janeiro que realiza a compra de seus produtos diretamente da China para a venda dentro do mercado nacional, esta empresa será identificada em nosso trabalho como: Os pescadores.

Uma empresa que entra no mercado para realizar a venda de produtos do mar para os atacadistas, exemplo, grandes mercados como: Extra, Royal, Pão-de-açúcar entre outros. Seu mercado principal é o da região Sudeste do Brasil e com foco em São Paulo e Rio de Janeiro, mas também com atuação em outros Estados.

São diversos produtos comercializados, como camarão, lula, diversos tipos de peixes, mariscos, entre outros, mas este presente trabalho será com foco no peixe (panga), por se tratar de um produto com muita competitividade dentro do mercado nacional e com forte saída para seus consumidores, devido ao seu baixo custo e suculência.

2.2 Missão, Visão e Valores

Hoje para o desenvolvimento das empresas é de suma importância ter uma missão, visão e valores para que seus colaboradores estejam sempre na mesma direção. Assim é definido uma mesma forma de pensamento dentro da corporação, mesma forma de trabalho e a realização de antecipação dos problemas, estabelecendo limites e minimizando os conflitos entre todos.

A missão da empresa é “Melhorar o estilo da alimentação das pessoas para que todos possam viver melhor”.

Visão é “Ser reconhecida como a melhor empresa de produtos do mar do Brasil”.

Os valores da empresa é um conjunto de princípios éticos da empresa que formam o seu código de conduta, devem refletir o comportamento das pessoas, e por se tratar de uma empresa nova com um futuro pela frente, esses valores podem e devem ser alterados, hoje são 5 valores principais:

- Respeito
- Ética
- Confiança
- Superação
- Resultado

2.3 Vantagem competitiva

Como comentado anteriormente com globalização e a era da internet com a rápida comunicação entre as pessoas praticamente retirando as fronteiras entre países, a realização de importação se tornou um benefício que pode se tornar uma vantagem competitiva contra os seus concorrentes.

Visando esta competitividade a China atualmente se torna um país com diversos pontos positivos, pois tem uma mão-de-obra barata e isso transforma seu produto muito atrativo perante diversos mercados, pelos baixos valores praticados em diversos segmentos do mercado.

Assim uma das vantagens competitivas para este negócio com a realização da importação dos produtos do mar é o baixo custo de importação e do valor do produto. Com a realização da importação o produto já chega no Brasil embalado e pronto para a realização das entregas, assim outro fator competitivo é o de baixo custo de mão-de-obra envolvido. Como

mencionado anteriormente o produto a ser importado é o peixe panga, assim outra vantagem é que este é criado em cativeiro o que retira uma preocupação quanto à época de venda deste peixe, ele pode ser encontrado ao longo de todo o ano.

2.4 Mercados

Uma reportagem realizada por Eduardo Campos em janeiro de 2018 para o Canal Rural, diz que “O consumo de peixes nunca foi tão alto no Brasil” e ainda comenta: “Apesar disso, há muito mercado a ser conquistado. O brasileiro come metade do que é recomendado pela Organização Mundial de Saúde”.

Isso demonstra que o mercado brasileiro de consumo de peixe está em crescimento e a demanda pelo produto nunca foi tão alta no Brasil. Segundo a Peixe BR (Associação Brasileira de Piscicultura), o brasileiro come aproximadamente 10 quilos de proteína por ano, o que ainda é muito baixo o recomendado pela Organização de Saúde é de 20 quilos.

A marca “Os pescadores”, está inserida no mercado a mais de 10 anos tem em sua história realizou poucos investimentos em importação de mercadorias pois se tratar de investimentos agressivos num passado recente sem certezas de retorno e grandes riscos a correr visto o crescimento que obteve dentro do mercado nacional.

Os fornecedores hoje no mercado nacional são dos mais variados, desde embarcações de pequeno porte, com pescadores que realização a pesca como sustento da família a grandes criadores em cativeiros espalhados pelo Brasil.

O grande consumidor deste segmento são restaurantes e mercados que fazem a venda para o consumidor final. Como citado anteriormente é um mercado em crescimento que vem mostrando um crescimento e grande potencial futuro, visto que ainda está longe de atingir a meta ideal como diz a Organização da Saúde.

3 Análise de Mercado

A atividade de pesca é provavelmente a mais antiga que a agricultura e a pecuária, apenas disso muitos anos depois continua desempenhando um papel social e econômico fundamental para o país. A contribuição do setor pesqueiro é essencial para a segurança alimentar do país e comunidades. O setor, por meio do trabalho autônomo ou contratado, ajuda a reduzir a pobreza e as desigualdades entre a zona rural e urbana, além de gerar renda, por meio do comércio, tanto nacional como internacional.

Nos últimos anos, a aquicultura vem se desenvolvendo muito rapidamente, em resposta à crescente demanda por pescado e derivados, atingindo um nível de desenvolvimento muito além do que se poderia imaginar tempos atrás. A importância da aquicultura também se deve ao fato de que ela é ainda uma atividade de produção crescente.

Importante mencionar algumas informações deste segmento, de acordo com a Organização da Alimentação e Agricultura da ONU – FAO – e com a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), em 2017, foram produzidas 172 milhões de toneladas de pescado, dos quais 80 milhões de toneladas referem-se aos pescados cultivados (peixes, camarões, moluscos, etc.) e 92 milhões/t aos de captura. De acordo com as instituições, a produção global de pescados de cultivo deve ultrapassar a de captura entre 2020 e 2021. Nos últimos 10 anos, esta produção cresceu 60% e atingiu 80 milhões de toneladas, enquanto a captura está estagnada entre 90/92 milhões de toneladas, há mais de 20 anos.

Segundo João Manoel, a criação de pescados (aquicultura ou aquicultura) é o único caminho para atender a demanda mundial crescente de pescados. “Precisamos estar preparados para produzir alimentos para o mundo, que em pouco mais de 10 anos terá uma população de mais de 30 bilhões de pessoas, usando no máximo os mesmos recursos naturais que usamos hoje. A população vai crescer nos países em desenvolvimento, vai migrar para os centros urbanos, mas terá a renda per capita aumentada. Quando pessoas melhoram sua renda, aumentam o consumo de proteínas de origem animal, e aí entram os pescados que não consomem energia para manter a temperatura corporal constante, se locomovem com baixo custo energético e produzem proteína de alto valor biológico para os humanos”.

O Brasil produziu aproximadamente 640.3 toneladas de peixes no ano passado, onde 51,7% foram tilápias, que puxou o crescimento e colocou o país como o 4º maior produtor

deste peixe no mundo, apenas atrás de China, Indonésia e Egito – o berço da tilápia. A produção de peixes nativos (principalmente tambaqui, pacu, pirapitinga e seus híbridos) significam 43,7% da produção, mais de 300 mil toneladas! O valor da produção brasileira ultrapassa US\$ 1,5 bilhão.

“Hoje temos a consciência das pessoas com relação ao produto de boa qualidade, e o peixe, entre as proteínas animais, é o que mais se enquadra dentro de um produto extremamente saudável para a alimentação. Nós estamos numa mudança de geração, que deseja mais saúde. Além disso, nos últimos anos ocorreu uma melhoria significativa no valor do preço do peixe para o consumidor”, diz Francisco Medeiros, presidente executivo da Peixe BR.

Segundo a Associação Brasileira de Piscicultura, o Paraná é o maior produtor de peixes no Brasil, com 93,6 mil toneladas. Seguido por Rondônia, com 74,7 toneladas, e São Paulo em terceiro lugar, com 65,4 mil toneladas. Nos estados onde houve perda de produção, a seca foi o principal fator. Há décadas a aquicultura Brasileira vem crescendo, consistentemente, transformando o nosso potencial aquícola em emprego e renda, e ainda há muito para crescer.

Levando-se em conta as regiões, a Norte desponta com a produção de 158,9 mil toneladas, um crescimento de 4,81% sobre 2015. A região Sul vem em seguida, com 152,4 mil toneladas, aumento de 13% em relação ao ano anterior.

O Centro-Oeste foi a terceira região mais produtiva em 2016, com 120,6 mil toneladas. Na sequência estão Nordeste, com 104,6 mil toneladas e Sudeste, com 103,8 mil.

Apesar do bom desempenho, se o Brasil tivesse condições de produzir mais, com certeza consumiria mais. Isso porque o que é produzido aqui não atende toda a demanda. E todo os anos são importados cerca de US\$ 1,3 milhões em peixes.

Os principais exportadores são Chile, Argentina e China. As variedades são salmão, panga Vietnã, merluza e polaka do Alasca.

“Hoje nós temos duas dificuldades, ambas relacionadas a políticas governamentais. A primeira é o licenciamento ambiental. Cada estado tem uma política, e cada uma mais difícil do que a outra. O segundo problema relacionado ao governo federal, especificamente a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca lá em Brasília. Nós temos solicitações de cessão de

uso de águas da União que estão tramitando há mais de 10 anos”, diz Francisco Medeiros, do Peixe BR.

No Brasil, entre os peixes mais consumidos estão tilápia, salmão, camarão, polaca e cação. Mas o consumo ainda varia com picos de vendas. A Semana Santa representa 30% do total de vendas do ano. Já na Época de Natal, chega a representar até 15%. Para 2018, o mercado espera um pequeno crescimento, que pode chegar aos 5%.

Conheça o produto panga que é o principal produto a ser importado e foco do plano de negócio – Versátil, saudável, saboroso e barato. Foi com esses atributos que o peixe panga conquistou o consumidor brasileiro. O panga possui todos os requisitos exigidos pelos donos de todos os tipos de Restaurantes. Isso sem falar nos benefícios à saúde, que passa pelo alto índice de proteína, até a baixíssima quantidade de sódio.

Brasil passou a importar o peixe panga em 2009, devido ao sucesso da espécie em mercados bem exigentes como é o caso dos Estados Unidos, Japão, Austrália e todos os países da Comunidade Européia. Além disso, outro atrativo do peixe panga era o seu excelente custo-benefício.

Em comparação com a Merluza, por exemplo, o peixe panga chega a ser 25% mais barato e também é mais barato do que outros peixes mais utilizados como é o caso da tilápia, a pescada e etc.

Por ter uma textura firme e sem espinhas, o panga acabou se tornando uma opção muito versátil, podendo ser utilizada nos mais variados tipos de preparo, seja grelhado, frito, assado ou ensopado.

O Panga é uma espécie do sudeste asiático, cultivada em cativeiro há mais de mil anos no Rio Mekong no Vietnã, portanto, trata-se de uma espécie de água doce.

Os tanques montados artificialmente dentro do próprio rio têm a água tratada e controlada para manter o alto padrão de qualidade internacional da aquicultura.

Como é de costume em todos os países que levam as legislações trabalhistas e sanitárias a sério, autoridades americanas e europeias investigaram exaustivamente essas questões referentes à aquicultura vietnamita e todas as exigências foram aprovadas.

No Brasil, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento também atestou a qualidade do produto, garantindo que o brasileiro pode ficar tranquilo em consumir o pescado.

Alguns pontos positivos do produto segundo pesquisas, são:

- **Custo-benefício:** comparado com outros pescados mais consumidos como filé, o peixe panga é a opção mais barata.
- **Versátil:** o peixe panga pode ser feito frito, assado, grelhado, ensopado e com diversos tipos de tempero. Ele combina com tudo mesmo!
- **Seguro:** as mães podem ficar tranquilas em oferecer esse peixe para os pequenos, pois ele não apresenta nenhum tipo de espinha. E para os adultos também, não tem nada mais desagradável do que ter que ficar tirando as espinhas do peixe enquanto come, não é mesmo? Nenhum cliente gosta.
- **Sazonalidade:** por ser criado em cativeiro, não há preocupação quanto à época do peixe panga, ele pode ser comprado em qualquer período do ano.

Diante desse cenário a importação do panga vem como uma forte possibilidade nas vendas dentro da empresa, o que levar a outros novos mercados e consumidores.

3.1 Análise Setorial

A empresa “Os pescadores” realiza a venda direta para o ramo atacadista, que é aquele destinado à comercialização de grandes quantidades de determinado produto, sendo o intermediário entre fabricantes e varejistas, comprando e vendendo de diversos fornecedores, inclusive empresas concorrentes.

O setor da venda de produtos do mar é bem competitivo visto ainda o baixo consumo das pessoas em relação a outros produtos. Entretanto como podemos observar um grande potencial de crescimento ao longo dos anos.

No Brasil apenas o Estado de São Paulo pode realizar a produção do peixe panga, mas outros estados já se mostram interessados em destravar esta opção, diz a reportagem de Roberta Silveira de Mococa, publicada em janeiro de 2018.

O mercado brasileiro ainda demonstra uma certa dificuldade para se importar este tipo de produto, assim a melhor opção se torna a importação. No mercado exterior tem uma gama maior de fornecedores que podem atender a demanda do mercado interno.

Os grandes clientes são mercados e restaurantes que tem como objetivo a venda para o consumidor final, assim os pedidos feitos aos beneficiadores desses produtos, como a “Os pescadores” é feita em forma de pedidos grandes para atender a toda demanda da população.

Dentro desta importação tem-se um risco e um medo muito grande, quanto ao prazo de entrega desses produtos e a qualidade de chegada do produto ao seu comprador. Pois para se realizar a troca deste produto é um problema muito grande por se tratar de um deslocamento realizado via o modal aquaviário, assim a devolução do produto se torna as vezes inviável.

Outra barreira para novos fornecedores estrangeiros é a necessidade de ser aprovada para a realização de importações para o Brasil, é necessário que todos os produtos que serão importados sejam pré-aprovados nas agências reguladoras e testada a qualidade do produto para se iniciar a importação de determinado produto do fornecedor cadastrado.

3.2 Análise da Demanda

Como mencionado anteriormente, a demanda de peixes no Brasil vem aumentando de forma constante todos os anos. Com o aumento dos produtos e a maior procura, os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto ao preço e qualidade do produto. Os consumidores destes produtos são dos mais variados, desde a classe A até E.

A uma variedade muito grande de produtos vindo do mar e com seus mais variados custos, temos peixes que podem valer mais de 100 reais o quilo enquanto alguns podem variar entre 20 e 30 reais. Um fator fácil de se observar é a grande procura por restaurantes de comida japonesa, esta é uma especialidade que nos últimos anos vem crescendo e se mostra um setor com grande potencial de crescer nos próximos anos. Visto isso a demanda a procura de peixes pode aumentar de acordo com esse relato.

Com isso a procura de peixes principalmente com um valor de compra menor se tornam mais atrativos na visão dos clientes. Nesse ponto o peixe panga se torna diferencial como já vimos anteriormente, visto a sua suculência e preço atrativo.

Em média a compra de um container da China com 26 toneladas de produto (peixe panga), sai a 60 mil dólares, com a cotação do dólar no dia 10/08/2018, fica em torno de 230 mil reais, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Valor da importação

Valor Container	Cotação dolar	Total de container
60.000	R\$ 3,84	R\$ 230.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os impostos pagos pela importação do produto da China é o imposto de renda e a contribuição sobre o lucro, o valor do produto. Inicialmente a quantidade de containers a serem comprados será de 10 unidades com um total de 260 toneladas de produto (peixe panga). Um investimento inicial total de R\$ 2.304.000,00 (conforme tabela abaixo).

Tabela 2 – Valor da importação

Valor Container	Cotação dolar	Quantidade	Valor total
60.000	R\$ 3,84	10	R\$ 2.304.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A perspectiva é de realizar o deslocamento diretamente para o estabelecimento que já realizou previamente a compra do produto, assim o custo de levar para um local refrigerado e manter o produto em condições de venda será levado a zero, o que inicialmente é um grande fator que pode contribuir no preço final de venda. E assim a entrega do produto é realizada de maneira rápida e dentro da perspectiva do cliente.

Atualmente já existe um grande mercado para este tipo de realização que são os mercados e suas grandes redes. Que consequentemente também são o público alvo que procuramos, pois são as grandes redes que realizam o maior volume de comprar e tem o maior número de clientes que buscam sempre produtos de qualidade e que são reconhecidos.

Outro mercado que pode ser atendido, porém que não é o ponto focal para nosso tipo de ramo, são os restaurantes, pois o volume de compra é menor e o custo com a logística de entrega do produto irá aumentar. Irá tratar de pequenas entregas com grandes deslocamentos, o que em grandes estabelecimentos também se torna um diferencial.

Grandes redes como o Assai em São Paulo, concentra seus recebimentos de produtos em apenas um ponto. Assim o custo desses produtos é reduzido e a entrega diretamente na loja é realizada pela própria rede de acordo com a necessidade de cada loja.

3.3 Concorrência

Dentro deste mercado de venda de produtos do mar para grandes atacadistas, existe uma concorrência grande com relação ao consumo interno. O Produto Interno Bruto (PIB) pesqueiro nacional alcança R\$ 5 bilhões por ano com a tendência de aumentar nos próximos anos, diz a reportagem do EM Economia de 2014.

Com isso o mercado se torna um grande alvo de ações de novos empreendimentos e concorrência. Grandes marcas que possuem mais de um segmento acabando conseguindo fixar melhores preços por realizarem uma distribuição de seus custos em diversos produtos, o que pode vir a ocasionar uma quebra de produtores menores que não conseguem alcançar preços competitivos em relação ao demais.

O mercado alvo da maioria dos vendedores e revendedores deste segmento, são os grandes varejistas que contém a maior parte dos clientes que vão para comprar diversos tipos de produtos. Restaurantes e bares não são tão atrativos por ter um volume de compra reduzido e sem constância, o que pode por vezes não representar um mercado confiável com a demanda.

4 Empresa

O público alvo que nossa empresa busca se encontra na classe B, C e D, nossa relação com esses públicos sempre foi de ganha a ganha. Com a entrada da empresa no mercado a mais de 10 anos, nosso público sempre se mostrou voltado para o consumo dos produtos dentro do valor intermediário e menor, o que por algumas vezes não são o de melhor qualidade dentro do mercado. Porém a venda desses produtos principalmente nos últimos anos do peixe panga, vem se mostrando uma surpresa muito grande.

O produto está entre os mais suculentos e de valor acessível a todas as classes, assim o posicionamento da marca continua sendo o mesmo de sua origem com a qualidade de produtos com maior valor no mercado. O que aumentou e muito o valor agregado da empresa e respectivamente de seus produtos.

4.1 4 P's do MKT

Foi realizada os 4 P's do marketing para definir a estratégia de marketing e alcançar o público alvo. Os 4 P's são: Produto, Preço, Promoção e Praça.

A definição do composto de marketing é essencial para implementar o posicionamento estratégico da empresa e conseguir impactar o público correto. Assim desenvolvemos o seguinte resultado para os 4 P's.

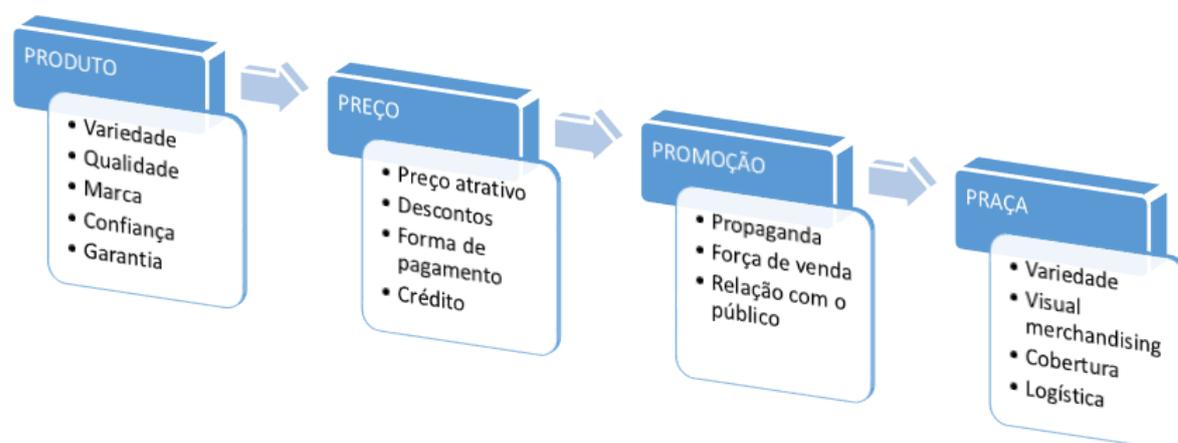


Figura 1 - 4 P's MKT
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Análise SWOT

E nessa busca por uma direção a dar para a empresa, invariavelmente uma das ferramentas que utilizamos foi a análise de SWOT, que irá nos demonstrar as forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, no ambiente interno e ambiente externo.

Assim realizando a análise tivemos o resultado.

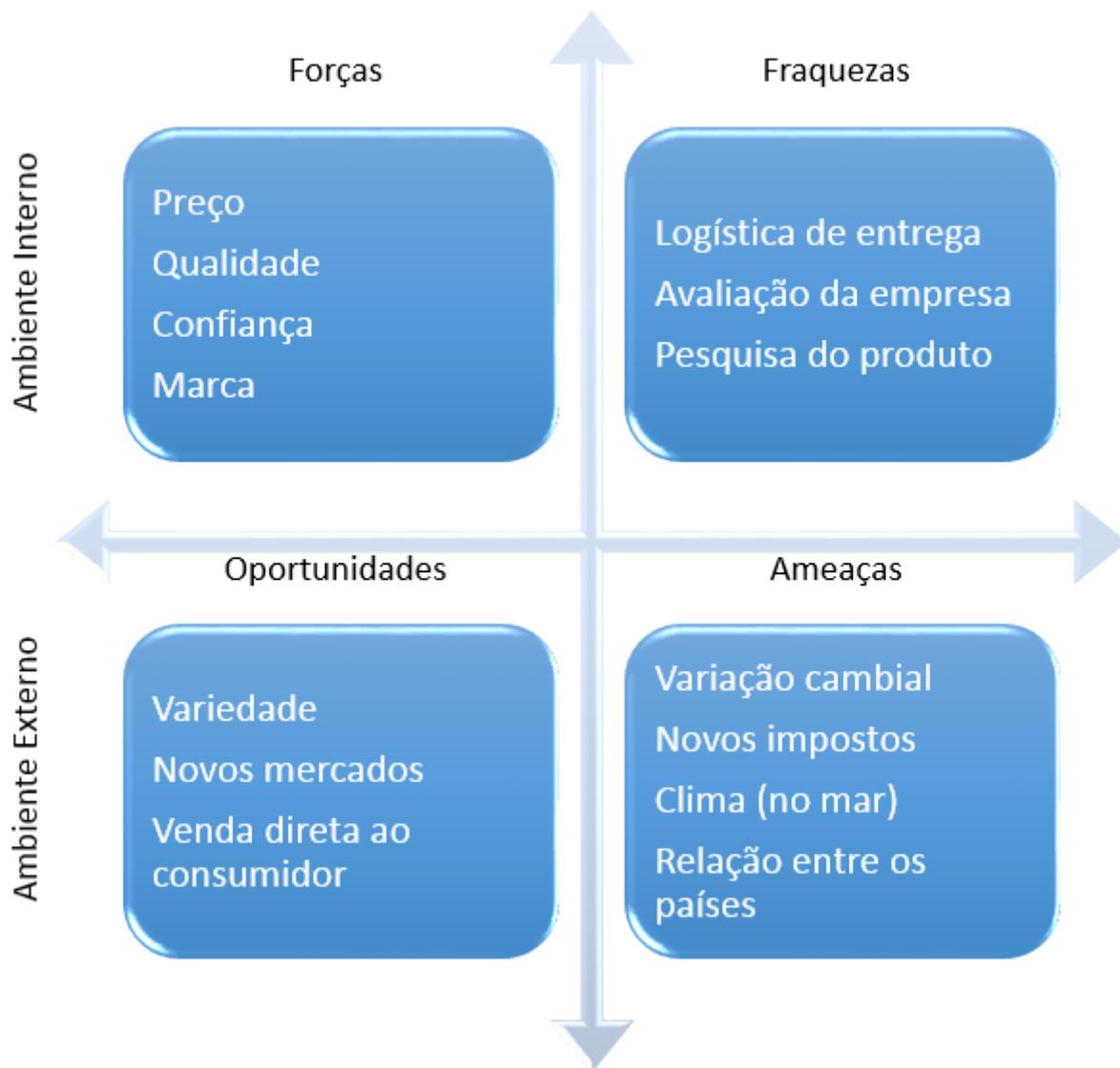


Figura 2 - SWOT
 Fonte: Elaborado pelo autor

5 Operacional

5.1 Infraestrutura

Para o desenvolvimento desta atividade o planejamento é ter uma infraestrutura enxuta com o mínimo de mão-de-obra para dar o andamento o mais rápido possível para as demandas existentes.

O planejamento inicial para a nova estrutura da empresa na parte de máquinas será:

Tabela 3 – Máquinas

Máquinas Próprias	Quantidade
Caminhão	2
Carro	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes equipamentos serão para a realização de entregas a clientes que não realizar compra completa de containers. Assim termos a disposição desses clientes 2 caminhões próprios para realizar a descarga de seus produtos diretamente a eles. O carro representa emergências imprevistas que podem ocorrer com os caminhões próprios ou alugados, carro irá ficar a disposição para o atendimento a emergências e futuramente para o atendimento a clientes.

Com relação a máquinas e infraestrutura locadas de terceiros, o planejamento é:

Tabela 4 – Locações

Previsão de alugar	Quantidade
Caminhão	8
Container	10
Sala comercial	1
Frigorifico	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses representam inicialmente as necessidades de locação de caminhões para o investimento inicial. Os contêineres serão para o deslocamento do produto para o consumidor final, visto que precisam ser containers refrigerados que possam levar alimentos perecíveis. Sala comercial para reuniões com clientes e planejamento de estratégias. E uma das principais locações, frigoríficos para produtos que ainda serão vendidos, pois é necessário ficar em locais com uma temperatura em muitas vezes com grau negativo para manter os produtos prontos para o consumo.

Tabela 5 – Pessoal

Pessoal	Quantidade
Financeiro	2
Vendedores	3
Marketing	1
Motorista	2
Promotoras	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 representa o investimento que será necessário para dar início as movimentações do novo ramo da empresa. Parte financeira que será muito importante devido as leis em nosso país que há muitas mudanças em nossa legislação e com entrada de notas fiscais pagamento de fornecedores. Vendedores para ter uma presença forte dentro de nossos clientes, sempre procurando atender com o maior respeito e serenidade. Marketing para mostrar a nossos clientes o que estamos realizando dentro do novo segmento da empresa. Motoristas para as entregas com os caminhões e nossas promotoras de venda que irão ter contato com o público, realizando promoções e degustações para cada vez mais atrair clientes para nosso produto.

Necessidade de criação de contratos, com os fornecedores que melhor nos atenderem, visando uma relação de longo prazo, com a qualidade dos produtos e o reconhecimento do cliente dos produtos da marca “Os Pescadores”. A adoção de um sistema para o lançamento e transmissão das notas fiscais para o governo, assim não ter problemas com fiscalização dentro da empresa.

5.2 Currículo

Abaixo segue currículo que mostra o empenho dentro do empreendimento, que irá buscar com todas as forças e ações necessárias, desenvolver uma empresa e uma equipe que irá ser reconhecida como diferencial dentro das empresas brasileiras.

Ter o conhecimento de mercados novos e futuros desafios que irão levar esta empresa a novos patamares e criação de novas oportunidades a todos.

Igor Tomaz Figueiredo

29 anos, casado
 Mansa/RJ Fone: (24) 9.9999-2168
 E-mail: itomazfigueiredo@gmail.com

QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS

- Profissional formado em Engenharia de Produção com especialização em **Gestão Estratégica de Empresas**;
- Experiência de 7 anos no ramo logístico, atuando com **planejamento estratégico** (manutenção e financeiro), **gestão de contratos, programação, controle da manutenção e gestão de projetos**;
- Condução do **projeto para reformulação da área de contratos com terceiros**, visando **redução dos custos** operacionais da manutenção. Para esse projeto foi necessário realizar a abertura da **formação de preço** (calcular o coeficiente de produção e conhecer os custos operacionais diretos e indiretos) e definir as especificações de serviço;

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- MBA Executivo em Gestão Estratégica de Empresas - Fundação Getúlio Vargas – 2018.
- Graduação em Engenharia de Produção - Fundação Oswaldo Aranha (UniFOA) – 2015.

CURSOS

- Liderança horizontal e influência – Integração Escola de Negócios – 2018
- Planejamento Tributário – FGV – 2018
- Finanças Cooperativas e Matemática Financeira – FGV – 2018
- Contabilidade, Custos e Orçamento empresarial – FGV – 2018
- Comunicação e Desenvolvimento de Equipes de Alto Nível – FGV – 2018
- Gestão de Conflito – RUMO – 2018
- Gerenciamento de Risco Empresarial – FGV – 2017
- Planejamento Estratégico – RUMO – 2017
- Liderança Sob Medida – FGV – 2017
- *Ebtida*: Uma Abordagem Crítica – FGV – 2017
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis na Estratégia Corporativa – FGV – 2017
- Comunicação em Processos de Mudança – FGV – 2017

Figura 3 - Currículo
 Fonte: Elaborado pelo autor

6 Plano Financeiro

Investimento inicial para a nova estrutura da empresa será de 2.7 milhões, este valor será principalmente para a compra de produtos, caminhões e aluguel das máquinas. Investimento em pessoal que será contratado será exibido de forma mensal.

Os custos estimados para máquinas, aluguel e pessoal entre outros, estão demonstrados nas tabelas abaixo:

Tabela 6 – Despesa total com máquinas

Máquinas Próprias	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	Depreciação	Meses
Caminhão	2	R\$ 150.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 2.500,00	120
Carro	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00		
			R\$ 330.000,00		

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 7 – Despesa total com aluguel

Previsão de alugar	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
Caminhão	8	R\$ 25.000,00	R\$ 200.000,00
Container	10	R\$ 2.500,00	R\$ 25.000,00
Sala comercial	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Frigorifico	3	R\$ 25.000,00	R\$ 75.000,00
			R\$ 325.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8 – Despesa total com pessoal

Pessoal	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Financeiro	2	R\$ 3.250,00	R\$ 6.500,00
Vendedores	3	R\$ 3.850,00	R\$ 11.550,00
Marketing	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Motorista	2	R\$ 1.850,00	R\$ 3.700,00
Promotoras	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
			R\$ 33.050,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1 DRE / Fluxo de Caixa

O valor inicial de 2.7 milhões, foi estimado como um empréstimo financeiro realizado no BNDES com uma taxa de juros de 11,86% ao ano (valor atualizado no site do BNDES no dia 10/08/2018), este valor com estimativa de quitação em 5 anos, com parcelas iguais mensais.

Tabela 9 – DRE

Demonstrativo de Resultado (DRE)	
(+) Receita de Vendas:	3.340.800,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos :	2.304.000,00
LUCRO BRUTO:	1.036.800,00
(-) Promoção e Propaganda:	50.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	30.000,00
(-) Gastos em Design:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	325.000,00
(-) Estocagem:	100.000,00
(-) Depreciação:	2.500,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	519.300,00
(+) Receita Financeira:	0,00
(-) Despesa Financeira:	50.000,00
(+) Outras Receitas:	0,00
(-) Outras Despesas:	85.000,00
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	384.300,00
(-) Imposto de Renda:	257.241,60
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	127.058,40

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 – Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA	
SALDO INICIAL	2.700.000,00
(+) Devolução de Aplicação:	0,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	45.000,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	26.685,00
NOVO SALDO	2.628.315,00
TOTAL DE ENTRADAS	3.340.800,00
(+) Receita de Vendas:	3.340.800,00
(+) Receita Financeira:	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00
TOTAL DE SAÍDAS	3.463.304,00
(-) Custo de Produtos Produzidos:	2.304.000,00
(-) Promoção e Propaganda:	50.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	30.000,00
(-) Gastos em Design:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	325.000,00
(-) Estocagem:	100.000,00
(-) Reinvestimento na Fábrica:	75.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
(-) Despesa Financeira:	50.000,00
(-) Imposto de Renda:	434.304,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
(-) Outras Despesas:	85.000,00
SALDO FINAL ANTES	2.505.811,00
(+) Empréstimos:::	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00
(-) Aplicações Financeiras:	0,00
SALDO FINAL	2.505.811,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Payback / Valor Presente Líquido

Ao realizar o payback do investimento inicial nesse novo segmento da empresa, devemos levar em conta que, na nova importação dos produtos, os mesmos devem ser pagos à vista e com o retorno a chegada do produto estimada em 45 dias.

Com essa informação o payback foi calculado retirando o valor inicial do “reinvestimento” em produtos que terá que ser realizada no mesmo valor inicial de aproximadamente 2.3 milhões. Assim para o cálculo do PB foi utilizada a fórmula:

$$PB = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Resultado médio do FC - reinvestimento}} \quad PB = \frac{2.700.000,00}{201.811,00} \quad PB = 13,4$$

Equação 1 – Cálculo PB

Assim o PB esperado de retorno é de 13,4 meses.

O cálculo para o VPL realizado, utilizou o mesmo princípio do PB, retirando o “reinvestimento” para a realização do cálculo. Demonstrado da seguinte maneira:

$$VPL = \frac{\text{Fluxo de Caixa}}{1 + TMA(12\%)*1} \quad VPL = \frac{201.811,00}{(1+0,12)*1} \quad VPL = R\$ 180.188,39 \quad VPL = \frac{2.700.000,00}{R\$ 180.188,39} \quad VPL = 15$$

Equação 2 – Cálculo VPL

7 Conclusão

Assumindo as premissas mencionadas dentro do plano de negócio, vimos que o investimento se mostra viável e com um retorno a médio prazo. As premissas assumidas são para um cenário ótimo com a visão de venda de todos os produtos, visto que esse é um produto que não pode ter uma vida longa em estoque, e sim quase nula devido ao seu rápido vencimento e necessidade de consumo quase que imediato.

Uma das ameaças levantadas nesse plano de negócio é a instabilidade do governo. Com novas leis e novos decretos, as premissas utilizadas podem virar e tornar o negócio não viável. Da mesma forma a volatilidade da moeda estrangeira, pois havendo uma reviravolta muito grande no mercado e o real se tornar uma moeda fraca, terá dificuldades em tornar o produto competitivo dentro do mercado nacional.

Porém dentro do cenário vigente, tivemos boas colocações que mostram que o produto se torna viável dentro de um investimento grande e baixo custo com pessoal, logístico e estoque.

Outro ponto positivo é o crescimento regular do mercado desde o ano de 2006, e que o Brasil ainda está longe de ter o consumo de peixe esperado para se ter uma melhor saúde de sua população. Assim vimos que é um mercado que tem presente e um futuro que se demonstra próspero para novos investimentos e até mesmo novas estilos que possam aumentar a tecnologia deste mercado.

Visto esses pontos, o investimento neste negócio se mostra recomendável dentro de todas as premissas utilizadas, por se tratar de um mercado em pleno crescimento e longe de atingir seu plano que o governo demonstra ideal em suas pesquisas.

O investimento do governo e de outros empresários vem demandando cada vez o mercado de venda de produtos do mar, assim o valor vem reduzindo e mais pessoas passam a consumir deste mercado.

8 Referências

<http://www.reefercon.com.br/> acessado em 02/08/2018 (realizada cotação para simulação)

<https://www.ecodebate.com.br/2011/03/09/a-industria-pesqueira-atual-e-insustentavel-para-nao-dizer-irresponsavel/> acessado em 08/08/2018

CAMPOS, Eduardo Consumo de peixe no Brasil

<https://canalrural.uol.com.br/programas/consumo-peixes-nunca-foi-tao-alto-brasil-71704/> acessado em 08/08/2018

NOMURA, Ichiro O Futuro da Pesca e da Aquicultura Marinha no Mundo

http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252010000300012&script=sci_arttext acessado em 08/08/2018

MARIOTTO, Fabio L. A Globalização dos Mercados <http://resumos.netsaber.com.br/>, acessado em 09/08/2018

Reuters, Da Corte de tarifas de importação <https://www1.folha.uol.com.br/mercado> acessado em 09/08/2018

MESQUITA, Renato <http://saiadolugar.com.br/payback/> acessado em 10/08/2018

<https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-e-a-tir-e-como-calcular/> acessado em 10/08/2018

ANDREDE, Marcio R. Fluxo de Caixa <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/> acessado em 10/08/2018

<http://www.simulationportal.com/simulation/> acessado em 10/08/2018 (Simulação realizado)