



Ricardo Romanelli Neto

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA DIVISÃO DE IMPORTAÇÕES PARA TERCEIROS

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba - Paraná

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, “**Análise de Viabilidade de uma divisão de importações para terceiros**”, elaborado por Ricardo Romanelli Neto 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: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Manfímex Importação e Exportação Ltda., representada neste documento pelo Sr. Ricardo Romanelli Neto, Gerente de Produtos, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA DIVISÃO DE IMPORTAÇÕES PARA TERCEIROS” realizado pelo aluno Ricardo Romanelli Neto, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

Ricardo Romanelli Neto

Gerente de Produtos – Manfímex
Importação e Exportação Ltda

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ricardo Romanelli Neto, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 01/2016 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 22/02/16 a 12/08/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA DIVISÃO DE IMPORTAÇÕES PARA TERCEIROS”, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de agosto de 2017

Ricardo Romanelli Neto

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA	10
FIGURA 2 – LOGO OPERADOR ECONÔMICO AUTORIZADO	11
FIGURA 3 – LOGO DA MANFIMEX	16
FIGURA 4 – ANÁLISE SWOT	24
FIGURA 5 – GRÁFICO EVOLUÇÃO DE ROUBOS DE CARGA.....	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INVESTIMENTOS INICIAIS	29
TABELA 2 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL.....	30
TABELA 3 – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO ANUAL.....	30
TABELA 4 – CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	30
TABELA 5 – CUSTOS DE MÃO DE OBRA.....	31
TABELA 6 – CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO.....	31
TABELA 7 – CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO ANUAL.....	31
TABELA 8 – CUSTOS FIXOS.....	32
TABELA 9 – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS.....	32
TABELA 10 – FLUXO DE CAIXA.....	33
TABELA 11 – PAYBACK.....	33
TABELA 12 – VPL – VALOR PRESENTE LÍQUIDO.....	34
TABELA 13 – TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO.....	34
TABELA 14 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	34

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	9
3. ANÁLISE DE MERCADO	17
ANÁLISE SETORIAL	18
ANÁLISE DA DEMANDA	19
ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	21
4. OFERTA DA EMPRESA	22
5. PLANO OPERACIONAL	25
6. PLANO FINANCEIRO	29
7. CONCLUSÃO	35
8. REFERENCIAS	36
9. ANEXOS.	37

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem por objetivo analisar a viabilidade financeira da criação de uma Divisão de Importações por Terceiros na Manfímex Importação e Exportação Ltda, uma empresa importadora de alimentos congelados. A ideia surge da necessidade de rentabilizar sobras de caixa que a empresa tem hoje, em negócios que seriam mais lucrativos do que simplesmente ampliar sua operação atual.

A empresa hoje tem uma operação de importação e distribuição de alimentos muito bem consolidada a nível nacional, mas para crescer no modelo atual teria que estreitar demais suas margens em busca de volume. Para melhor utilizar as sobras de caixa, a empresa decidiu investir, de maneira progressiva, na criação de uma Divisão de Importações para Terceiros, isto é, que faça operações com adquirentes pré-determinados dos mais variados produtos, vendendo desta forma seu *know how* e cadeia de custos mais competitiva nas operações de importação.

No decorrer do presente estudo, são apresentadas as adequações, contratações e investimentos necessários para criação desta divisão, além de demonstrativos financeiros pertinentes.

Como investimentos iniciais, a empresa vai contratar profissionais dedicados a esta divisão, equipamentos e veículos para que eles desenvolvam o trabalho e disponibilizar o orçamento máximo de R\$ 4.000.000,00.

As simulações apontam pela viabilidade da nova divisão, nos três cenários da análise de sensibilidade e também pelos valores obtidos de Payback de 3,55 meses, TIR 367% e VPL R\$ 18.844.800,39 após 5 anos do início das atividades.

2. A Empresa – Descrição Geral

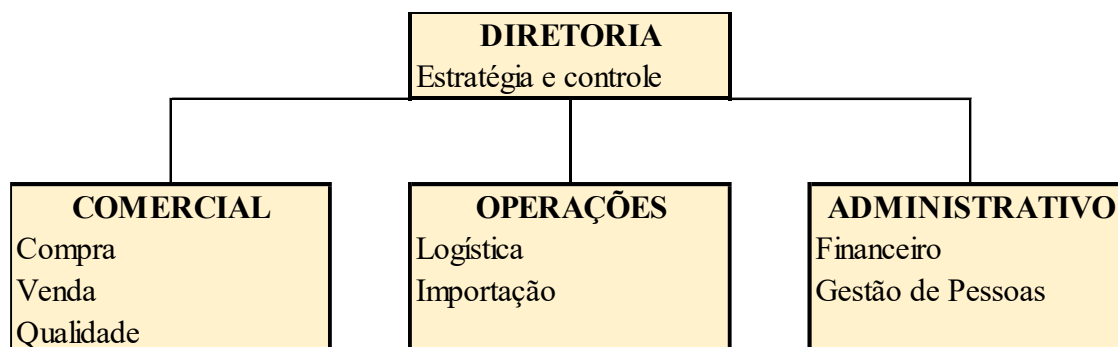
A Manfímex Importação e Exportação Ltda, doravante denominada simplesmente “Manfímex” é uma empresa fundada em 29 de novembro de 1990. A atividade principal da empresa é a importação e distribuição de produtos alimentícios congelados, divididos em duas linhas, conforme abaixo:

- 1) Pescados congelados: responsáveis por praticamente 62,5% do faturamento da empresa, a linha de pescados compreende peixes em diversas formas, como filés, postas, lombos e seus subprodutos importados de origens como Argentina, Uruguai, Chile, China, Vietnã e EUA.
- 2) Vegetais congelados: a linha de vegetais compreende aproximadamente 37,5% do faturamento da companhia, e é formada principalmente por batatas pré-fritas congeladas em diversos formatos (corte 10mm, corte 7mm, Noisettes, Smiles, Canoa e Rústica), oriundas de Argentina, Bélgica, Holanda, EUA e Alemanha. Também fazem parte desta linha os Anéis de Cebola congelados, provenientes de Holanda e Inglaterra. Além disso, a empresa trabalha com brócolis, couve-flor, cenouras, vagem e milho-doce produzidos no Brasil, sendo estes os únicos itens do mix de produtos que não são importados.

Hoje a Manfímex alcança bons números de volume e faturamento com seus produtos. Nos últimos 3 anos, a empresa teve performance com médias de R\$ 96.000.000,00 anuais de faturamento, com aproximadamente 1.200 toneladas de produto. A linha de pescados, de maior valor agregado, responde por aproximadamente R\$ 5.000.000,00 de faturamento mensal, enquanto que a linha de vegetais representa cerca de R\$ 3.000.000,00 mensais.

A Manfímex se organizou em três grandes áreas abaixo de sua diretoria. O Comercial é responsável por comprar e vender os produtos da empresa, além do controle de qualidade, ligado ao setor de Compras. A área de Operações é incumbida de lidar com todo o *Supply Chain* da empresa, desde o transporte da mercadoria no exterior, seu desembaraço aduaneiro, a entrada no armazém, montagem de roteiros de entrega com os pedidos existentes e distribuição a partir do armazém em veículos menores com rotas definidas. Por fim, o Administrativo é responsável pelo financeiro da empresa, fechamento de câmbio a fornecedores, controle de duplicatas a receber, pagamento de fornecedores, RH e gestão interna como um todo. Abaixo, a Figura 1 apresenta o organograma da empresa:

Figura 1 - Organograma



Visão: Ser líder na venda de alimentos congelados importados no Food Service.

Missão: Comercializar alimentos com alto padrão de qualidade, objetivando fidelizar nossos clientes e proporcionar rentabilidade aos nossos parceiros de negócio.

Valores:

- Qualidade
- Competitividade
- Foco em resultado
- Comprometimento

A empresa tem, portanto, como vantagens competitivas seu *know how* de quase três décadas atuando com importações, sua excelente reputação de mercado e garantia de cumprimento de obrigações junto a seus fornecedores.

A Manfímex está, ainda, na fase final do processo de obtenção da certificação OEA – Operador Econômico Autorizado, da Receita Federal do Brasil.

A certificação OEA é uma padronização de procedimentos que concede à empresa certificada uma série de vantagens que, principalmente, aceleram a liberação das cargas para nacionalização, sendo que em alguns casos será possível liberar a carga antes mesmo da chegada da mercadoria. Considerando que hoje a maioria das empresas leva no mínimo de 15 a 20 dias para liberar cargas no porto, esta agilidade será um diferencial interessantíssimo para a Manfímex e seus clientes.

Além disso, a Receita Federal fará seminários e treinamentos para empresas certificadas, além de divulgação das empresas OEA em seu site e a autorização de uso do selo AEO – Authorized Economic Operator, o que traz excelentes vantagens para negociações no exterior e no Brasil, pela segurança que concede aos elos da cadeia. A Figura 2, abaixo, representa o selo AEO:

Figura 2 – Logo Operador Econômico Autorizado



Fonte: Site da Receita Federal do Brasil (2017)

A filosofia da empresa é ser uma organização enxuta e versátil, e por isso todos os seus serviços de logística, como armazenagem e transporte de mercadorias são terceirizados, bem como contabilidade e força de vendas, na forma de empresas de representação. Assim, a Manfímex não compromete seu capital de giro com atividades acessórias, e consegue ter um caixa forte que garante melhores condições de compra junto a seus fornecedores, bem como limiares seguros para concessão de prazo de pagamento a seus clientes, depois, é claro, de detalhada análise de risco de crédito.

Além disso, outra vantagem importante é o alto índice de liberação de mercadorias por parte da Manfímex em relação a outras empresas.

Quando a mercadoria chega no porto, a Receita Federal do Brasil parametriza as cargas em um de quatro canais de liberação (verde, amarelo, vermelho e cinza) como definidos pelo próprio órgão, em seu site:

Verde, pelo qual o sistema registra o desembaraço automático da mercadoria, dispensados o exame documental e a verificação física da mercadoria. A DI selecionada para canal verde, no Siscomex, poderá ser objeto de conferência física ou documental, quando forem identificados elementos indiciários de irregularidade na importação, pelo AFRFB responsável por essa atividade;

Amarelo, pelo qual deve ser realizado o exame documental e, não sendo constatada irregularidade, efetuado o desembaraço aduaneiro, dispensada a verificação física da mercadoria. Na hipótese de descrição incompleta da mercadoria na DI, que exija verificação física para sua perfeita identificação com vistas a confirmar a correção da classificação fiscal ou da origem declarada, o AFRFB pode condicionar a conclusão do exame documental à verificação física da mercadoria;

Vermelho, pelo qual a mercadoria somente é desembaraçada após a realização do exame documental e da verificação física da mercadoria; ou

Cinza pelo qual deve ser realizado o exame documental, a verificação física da mercadoria e a aplicação de procedimento especial de controle aduaneiro, para verificar indícios de fraude, inclusive no que se refere ao preço declarado da mercadoria.

Os canais Amarelo e Cinza são raríssimos, e a maioria das cargas vai para Verde ou Vermelho.

A parametrização é aleatória, mas leva em conta diversos fatores que ponderam alguns quesitos, principalmente o tempo de operação de uma empresa e a inexistência de pendências ou problemas anteriores.

De acordo com dados da Freitas Inteligência Aduaneira, um parceiro que presta consultoria para a Manfímex, a nível de Brasil são 8,46% das cargas que caem em Canal Vermelho.

Já a Manfímex, no ano de 2016, teve apenas 2 casos de Canal Vermelho em todo o ano de 2016, num total de 652 cargas importadas, o que representa um índice de apenas 0,3% de cargas em Canal Vermelho.

Para o cliente que busca uma liberação aduaneira segura, eficiente e sem riscos, não existe opção melhor que importar via Manfímex.

Sendo assim, a empresa hoje possui uma estrutura enxuta de pessoas em sua sede operacional, mas que gerencia uma série de serviços externos essenciais para o funcionamento da empresa. Portanto, além do caixa forte, a outra chave para o sucesso da empresa é a contratação de profissionais acima da média de mercado para gerenciar toda a cadeia de venda e logística da Manfímex.

Com isso, a Manfímex consegue criar eficiência operacional e custos fixos muito menores do que sua concorrência que atua com estrutura própria de distribuição e armazenagem, criando vantagens especialmente interessantes nas vendas no atacado, para o grande e médio distribuidor de alimentos congelados.

- A solução encontrada

A Manfímex precisa tomar uma decisão. A empresa tem uma boa quantidade de dinheiro em caixa (duas vezes e meia seu faturamento mensal) e precisa decidir como investir este numerário da melhor forma. O prazo médio concedido por fornecedores é de 14 dias, e o prazo médio de recebimento dos clientes é de 21 dias. Some-se a isto uma média de uma quinzena para venda dos produtos que chegam (o atacado exige giro rápido), e encontramos um giro de caixa de quase 60 dias. Portanto, para financiar sua operação mensal com tranquilidade, a empresa precisa ter em caixa o dobro de sua média de faturamento mensal, ou seja, R\$ 16.000.000,00. Atualmente, a empresa alcança este número com sobras, tendo hoje em caixa números próximos a R\$ 20.000.000,00, e precisa rentabilizar este capital. Para tanto, a diretoria estudou algumas alternativas:

1 – Ampliação dos volumes de mercadoria trabalhados

A Manfímex poderia ampliar os volumes de seu mix de produtos já existentes, buscando maior faturamento. No entanto, o mercado de alimentos congelados enfrenta concorrência cada vez mais acirrada, e para alcançar maiores volume a empresa teria que efetuar mudanças na sua política de vendas, vendendo volumes menores para mais clientes, ou trabalhar com margens menores para ganhar no volume.

Essas alternativas não são as melhores no momento. Atualmente a empresa atende pedidos a partir de 1 tonelada. Caso alterasse sua política de vendas, permitindo pedido mínimo inferior a este volume, a empresa teria que alterar toda sua estrutura operacional e de custos, adicionando mais colaboradores para as áreas de faturamento e logística, além de encarecer a distribuição pelo maior fracionamento das cargas. Além disso, clientes menores exigem análise de crédito mais minuciosa, gerando maiores riscos de inadimplência e custos com aprovação de crédito.

A outra forma de ampliar volumes seria reduzir margens para conseguir vender para clientes que hoje a empresa não consegue atender por trabalhar com preços mais altos que eles desejariam. No entanto, a margem bruta da Manfímex hoje já é baixa, com preços entre 10 e

12%. Para atender esses clientes de maior volume, teria que buscar grandes redes de supermercados, atacadistas e redes de *fast food* que exigem preços muito baixos e contratos com preço fixo de fornecimento. Estas situações não são interessantes para a empresa porque as margens diminuiriam muito e trariam pouco retorno para o capital investido, e além disso os contratos com preço fixo durante vários meses representam um risco muito grande para produtos importados num país onde as taxas de câmbio são tão voláteis.

2 – Introdução de novas linhas de produtos

Outra maneira estudada pela empresa para aplicar seu dinheiro parado seria introduzir novas linhas de produtos a seu mix. Conversando com seus principais clientes e distribuidores, a Manfimes identificou que quase todos eles também trabalham com as linhas de carne bovina e frango congelado. Alguns trabalham ainda com suínos e bebidas, e uma minoria trabalha com outros produtos de linha seca como grãos e farináceos.

O grande volume, no entanto, está na carne bovina e no frango. Como a grande maioria destes produtos é fornecida por indústrias nacionais (100% no caso do frango), e estas indústrias fazem a distribuição por conta própria, não haveria espaço para a Manfimes se colocar como intermediária destes produtos, pois seus distribuidores já são atendidos pelas próprias indústrias. No caso da carne bovina, até existiriam algumas oportunidades para importação de cortes argentinos, mas a maioria dos frigoríficos no país vizinho são de propriedade de empresas brasileiras, então este seria um mercado de poucos volumes disponíveis para compra, não sendo assim uma solução eficiente para investir todo o capital parado.

3 – Investir no mercado financeiro

Uma terceira maneira de rentabilizar este capital seria investir no mercado financeiro, mas esta foi uma opção rapidamente descartada pela diretoria da empresa por estar completamente fora do escopo de trabalho da companhia e pelo grande e notório histórico de empresas que quebraram ao se aventurar neste tipo de empreitada.

4 – Criar uma divisão de importações para terceiros

Por fim, a empresa cogitou criar uma divisão de importações para terceiros. Estas são modalidades de importação diferentes da praticada hoje pela empresa. Atualmente, a Manfimes importa uma linha de produtos para as quais identifica que existe consumo no mercado interno, e então utiliza sua estrutura comercial para buscar clientes interessados em compra-los.

Já nas modalidades de encomenda e conta e ordem de terceiros, um adquirente pré-determinado tem interesse em certa mercadoria, e busca no mercado um importador que esteja disposto a trazer a carga em troca de uma tarifa pelo serviço prestado. Quando o importador financia a operação, se caracteriza uma importação por encomenda. Quando é o adquirente que arca com os custos da operação, está configurada uma importação por conta e ordem de terceiros. Esta é a diferença básica entre as duas modalidades, disciplinadas pela Receita Federal do Brasil através de instruções normativas.

Considerando a estrutura existente da Manfimex, com analistas de importação, departamento financeiro e equipe de logística treinados e experientes na área, a melhor opção viável para investir o capital parado em caixa foi na criação desta nova divisão, pois os ajustes para implementação seriam os menos custosos e com maiores retornos esperados, e por isso a companhia decidiu seguir nesta direção. A empresa decidiu investir os cerca de R\$ 4.000.000,00 que hoje existem em sobras de caixa para a criação e financiamento de sua nova divisão. Este orçamento deverá englobar todos os custos extra desta operação, desde contratação de novos profissionais, serviços terceirizados correlatos, investimentos comerciais como participação em feiras, despesas com viagens e obtenção de certificados de qualidade e financiamento das operações dos clientes.

Desta forma, o plano de implementação será regido pelo teto orçamentário definido pela empresa, que deverá ser alcançado de maneira progressiva e faseada. Ou seja, para efeitos de previsão de demanda neste plano de negócios, será sempre considerado o orçamento máximo de R\$ 4.000.000,00 de faturamento. A demanda é estimada em faturamento e não em volume pelas grandes diferenças de preços que podem existir entre um produto e outro que os clientes desejem importar. O orçamento da nova divisão e seu progressivo aumento ao longo dos anos são melhor explicados no item 6 deste plano de negócios, que aborda os aspectos financeiros da operação.

Com a nova divisão, a empresa precisará fazer uma atualização de sua visão, como segue:

Visão: Ser referência na importação de produtos de qualidade.

A Manfimex possui vantagens competitivas importantes em relação a seus principais concorrentes, notadamente uma grande proximidade de clientes de sua operação atual que teriam interesse em operar por encomenda com outros produtos, além de disponibilidade de caixa para novas operações.

A empresa manterá sua logo, já tradicional e conhecida no mercado, além de estética bastante identificada com o setor de comércio exterior, representada abaixo:

Figura 3 - Logo da Manfímex



Para realizar este tipo de operação, a empresa também terá que passar por uma adequação societária. Atualmente a empresa tem como códigos de CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) registrados as seguintes atividades:

46.39-7-01 - Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral

46.19-2-00 - Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado

46.73-7-00 - Comércio atacadista de material elétrico

Para atuar com importações para terceiros, a Manfímex terá que incluir os códigos de CNAE que representem os produtos que vai importar sob demanda. Para tanto, fez um acordo com seu contador, onde o mesmo fará uma única cobrança de honorários no valor de R\$ 880,00 para quaisquer inclusões de CNAE que forem necessárias ao longo do tempo.

Com isso, a Manfímex tem hoje um espaço de mercado consolidado, com boa estrutura e situação financeira acima da média para empresas do mesmo porte e setor. Tendo, portanto, disponibilidade de caixa, *know how* do processo de importação, e estrutura facilmente adaptável para prestação do serviço de importações para terceiros, surge a ideia da fundação de uma divisão dentro da empresa dedicada a este fim. A seguir, passa-se a explorar este cenário.

3. Análise de Mercado

Primeiramente, para definir o mercado abrangido, é necessário explanar o que são estes serviços.

Quando se fala de “importações para terceiros”, basicamente, estamos falando de importação por encomenda e importação por conta e ordem, que são duas modalidades de importação onde uma empresa interessada na aquisição de uma mercadoria no exterior contrata uma outra empresa para que faça a importação deste produto.

É uma situação diferente do que a Manfímex faz hoje atualmente, onde a empresa possui sua linha de produtos e os importa previamente à venda.

A Receita Federal do Brasil, em seu site, é quem traz as melhores definições sobre o tema. Sobre importação por conta e ordem, diz a autoridade governamental:

“A **importação por conta e ordem de terceiro** é um serviço prestado por uma empresa - a importadora -, a qual promove, em seu nome, o Despacho Aduaneiro de Importação de mercadorias adquiridas por outra empresa - a adquirente - em razão de contrato previamente firmado, que pode compreender ainda a prestação de outros serviços relacionados com a transação comercial, como a realização de cotação de preços e a intermediação comercial”

E sobre importação por encomenda:

“A importação por encomenda é aquela em que uma empresa adquire mercadorias no exterior com recursos próprios e promove o seu despacho aduaneiro de importação, **a fim de revendê-las, posteriormente, a uma empresa encomendante previamente determinada**, em razão de contrato entre a importadora e a encomendante, cujo objeto deve compreender, pelo menos, o prazo ou as operações pactuadas.

Assim, como na importação por encomenda o importador adquire a mercadoria junto ao exportador no exterior, providencia sua nacionalização e a revende ao encomendante, tal operação tem, para o importador contratado, os mesmos efeitos fiscais de uma importação própria.”

Ou seja, se considera importação por encomenda aquela na qual o importador financia a operação, e só recebe após a entrega do bem encomendado. Em sentido contrário, a operação por Conta e Ordem de terceiro é aquela onde o adquirente que contrata a operação é quem financia, e o importador apenas realiza o serviço de importação, sendo remunerado por isso.

E é ainda a própria Receita que reconhece este tipo de serviço como tendência de mercado:

“As organizações vêm optando por focar-se no objeto principal do seu próprio negócio (atividades-fim) e por terceirizar as atividades-meio do seu empreendimento.

Essa tendência ocorre também no comércio exterior, quando, por exemplo, uma ou mais atividades relacionadas à execução e gerenciamento dos aspectos operacionais, logísticos, burocráticos, financeiros, tributários, entre outros, da importação de mercadorias são transferidas a um especialista.”

É justamente com este espírito, de que cada empresa possa focar em sua atividade-fim, que a Manfimes opera. A filosofia da empresa está toda baseada neste preceito, o que se percebe pela terceirização de todos os serviços acessórios. É esta filosofia que a Manfimes pretende vender a seus clientes para que optem por fazer operações nestas modalidades.

3.1 Análise Setorial

O setor de importações para terceiros é um ramo de mercado que exige conhecimento específico, empresas capitalizadas e cumprimento de exigências que, para diversas empresas, são rigorosas demais.

É, portanto, um setor com fortes barreiras de entrada.

Por outro lado, também existe uma concorrência acirrada. Justamente por ser um setor com grandes barreiras de entrada e rigorosos padrões legais a serem seguidos, as empresas que atuam neste setor devem ter procedimentos muito bem estruturados e isso gera empresas eficientes, com custos muito enxutos. É, desta forma, um setor onde o serviço e os procedimentos adotados precisam ser de excelência.

Dados do Sebrae PR indicam que as operações via trading companies, que operam com importações e exportações para terceiros, representavam 10,3% do total de importações e 1,8% das importações em 2014, o que é um número bastante significativo em nossa Balança Comercial.

Especificamente nas importações, foco da nova divisão da Manfimex, dados do Governo Federal em 2014 mostram que os principais produtos importados nas modalidades de importações para terceiros são:

- Automóveis de passageiros (US\$ 372,5 milhões, 36,6% do total importado)
- Aparelhos transmissores e receptores de telefonia celular (US\$ 82,9 milhões, 8,2%)
- Pneumáticos (US\$ 34,6 milhões, 3,4%)
- Máquinas automáticas para processamento de dados (US\$ 31,5 milhões, 3,1%)
- Fio-máquinas e barras de ferro e aço (US\$ 20,8 milhões, 2%).

3.2. Análise da Demanda

O cliente típico de uma das modalidades de importação por terceiros é a empresa que precisa de uma mercadoria, insumo ou bem para sua atividade econômica, mas não possui capacidade financeira, técnica ou operacional para suportar um processo de importação, ou que por qualquer motivo não tenha o interesse de tirar foco de sua atividade-fim para se aventurar num delicado e imprevisível processo de importação.

Para estas empresas, sai mais barato e fácil trabalhar via uma empresa prestadora deste serviço, que já conhece e vai cuidar de todos os aspectos inerentes ao processo, diminuindo, em muito, a possibilidade de infortúnios e custos indesejados.

Neste espectro, estarão por exemplo distribuidores de determinados produtos que não possuem poderio econômico para suportar o demorado giro de caixa de uma operação de importação ou uma indústria que necessite atualizar seu maquinário e não possui o *know how* para fazer a importação de maneira eficiente. Estes clientes são mais propensos, inclusive, a optar por fazer a importação por encomenda, onde o importador financia a operação e o adquirente só paga o importador no prazo acordado pelas partes.

Especificamente na importação por conta e ordem, a principal interessada vai ser uma empresa que necessite dos bens, mas que não queira, por qualquer motivo, se envolver no processo de importação, sendo para ela o ideal financiar a operação e remunerar o importador para que realize o processo, pois neste tipo de operação quem banca a mercadoria é o adquirente. Os motivos podem ser muitos, desde falta de *know how*, reconhecimento de uma capacidade melhor de realizar o processo por parte do importador contratado, reduzindo custos e *lead time* e até mesmo inaptidão para a atividade.

Em pesquisas de mercado, a Manfímex buscou conversar com 3 grupos de empresas:

Grupo 1 – Clientes que atualmente são compradores do mix da Manfímex, que também trabalham com outras linhas de produtos importados e gostariam que a Manfímex os trouxesse sob encomenda

Grupo 2 – Fornecedores no exterior que importam diretamente e gostariam que a Manfímex fizesse algumas operações por encomenda para outros clientes no Brasil

Grupo 3 – Indústrias que precisam importar maquinário e insumos do exterior.

No Grupo 1, os clientes se mostraram animados com a possibilidade de ter um parceiro para desonerar a pesada cadeia da importação e garantir bons resultados logísticos. Dentre os produtos trabalhados, estão laticínios (principalmente queijo e leite em pó da Europa e da Argentina), carnes e bebidas. Em termos de pulverização de produtos e clientes atendidos, este deve ser o grupo com maior variedade. Os volumes de alguns produtos são bem maiores e com maior valor agregado do que o mix que a empresa trabalha hoje.

No Grupo 2 encontram-se, inclusive, empresas que já foram e são atendidas pela Manfímex com serviços de importação por encomenda. A empresa já prestou este trabalho a fornecedores de batata que precisavam de um importador confiável para atender grandes redes de *fast food* no Brasil, e que não tinham um departamento de importação suficientemente estruturado e qualificado para garantir fornecimento sem rupturas. Atualmente, a Manfímex faz uma operação de encomenda para grande rede de *fast food*, com volume anual de 3.600 toneladas. Além disso, no passado já socorreu fornecedores que tiveram problemas em seu RADAR, a habilitação concedida pela Receita Federal do Brasil para poder importar. Este é um grupo com maior volume de importação, porém mais concentrados em poucos clientes.

O Grupo 3 é o que a Manfímex hoje menos conhece, e que por conta disso requer maior paciência e investimento para se estabelecer no mercado. Em contato com indústrias, a empresa

descobriu que a maioria prefere fazer as importações de maneira direta, então talvez seja onde a empresa tenha que espremer suas margens e demonstrar como seu custo, mais enxuto e com sua excelente cadeia de importação, seria um atrativo interessante.

Nas pesquisas que realizou, em especial em reuniões com seus atuais clientes e fornecedores, a empresa ficou muito confiante acerca do mercado disponível para este tipo de operação. Os volumes extrapolam, em muito, o orçamento designado para a implantação da nova divisão, de modo que existe uma confiança muito grande sobre os números que serão projetados.

Sendo assim, a Manfimes projeta que conseguirá alcançar um faturamento mensal dentro do capital de trabalho disponibilizado sem grandes problemas, podendo inclusive escolher os negócios mais lucrativos neste meio.

Desta forma, para efeito de projeções financeiras neste plano de negócios, presumir-se-á o cumprimento de todo o orçamento previsto como demanda.

3.3. Análise da Concorrência

No setor de importações para terceiros, a concorrência é, em sua maioria, composta por *trading companies*. As *tradings* são empresas especializadas em buscar demanda de produtos no mercado interno para viabilizar a ponte com o exterior. As maiores costumam ser empresas antigas e com grau de confiabilidade muito elevado, devido às fortíssimas exigências que a Receita Federal do Brasil faz em relação a empresas que trabalham com importação. Portanto, uma empresa que trabalhe às margens da lei não sobrevive muito tempo neste mercado.

A maioria delas possui operações continuadas e longos contratos de serviço, onde margens estreitas são compensadas pelo tempo de trabalho. Com isso, muitas empresas ficam com seu capital de trabalho comprometido em operações de longo prazo. Por um lado, isso é bom porque traz estabilidade às finanças da empresa e fideliza seus clientes, mas o lado ruim é que isso gera dificuldades em prospectar novos clientes em um mercado de demanda crescente.

Os pontos fortes dos principais concorrentes são seu nome forte no mercado e alto grau de fidelização dos clientes.

Os pontos fracos incluem um distanciamento maior do mercado de alimentos congelados em relação a Manfimes, que possui um nome mais forte neste segmento, e também a pouca disponibilidade de capital de giro para novas operações.

4. Oferta da Empresa

A nova Divisão de importações para terceiros da Manfímex vai oferecer a seus clientes os serviços logísticos, aduaneiros e eventualmente financiamento de importações de produtos de interesse dos clientes.

Ou seja, a empresa vai, essencialmente, vender o serviço de importação de mercadorias a encomendantes interessados.

Cabe salientar, mais uma vez, que esta é uma dinâmica diferente do que a empresa faz atualmente. Hoje, a Manfímex possui uma linha de produtos que importa e revende no mercado interno, sem clientes pré-determinados.

Ao operar com importações para terceiros, a ideia da empresa é buscar clientes que precisem importar qualquer produto ou bem, e que não possuam interesse ou *know how* para fazer a operação por conta própria.

No primeiro modelo, a Manfímex está assumindo riscos ao trazer mercadorias sem ter venda certa, como ter que arcar com tarifas de armazenagem, por exemplo, ou sofrer com a concorrência de outros produtos iguais ou equivalentes.

Com a nova divisão, a mercadoria precisa ser encomendada pelo cliente, ou seja, todos os custos e tarifas, incluindo a margem da Manfímex, serão conhecidas de antemão, além de o contrato de importação obrigar a compra da mercadoria pelo cliente após sua chegada. Anexo a este plano de negócios, existe um modelo de contrato utilizado nestas operações.

Por meio de sua equipe altamente treinada e experiente, alicerçada por um nome muito bem posicionado no mercado, a Manfímex vai ofertar os seguintes serviços:

- Simulação de preço de chegada do produto antes do embarque, através de detalhadas planilhas de custo customizadas para a operação de cada cliente;
- Contratação dos prestadores de serviço mais eficientes para o transporte internacional da carga, certificados através de processos internos de qualidade e segurança;
- Garantia de bom andamento do embarque no exterior e desembaraço da carga em território nacional, devido a experiência e relacionamentos adquiridos em postos aduaneiros ao longo dos anos;

- Auxílio na cotação de melhor taxa de câmbio para pagamento da mercadoria (no caso de operação por Conta e Ordem, onde o encomendante financia a importação);
- Atribuição de um analista de importação da empresa para ser o *focal point* do cliente dentro da empresa, fornecendo *follow-ups* na periodicidade e formato que o cliente desejar.

As principais vantagens competitivas da Manfimex no mercado de importação para terceiros são grande disponibilidade de caixa para financiar novas operações, excelente retrospecto de mercado, *know how* nos processos de importação e uma estrutura de custos bastante enxuta e eficiente.

Para toda empresa, é importante uma constante avaliação das Cinco Forças de Porter, teorizadas por Michael Porter, professor da Harvard Business School. Para Porter, é importante que as empresas estejam sempre alertas para cinco fatores que vão servir de norte para a estratégia da empresa. Para a Manfimex, eles se apresentam como segue:

Rivalidade entre concorrentes: a maioria dos concorrentes é de empresas com bom tempo de atividades e nome reconhecido no mercado, porém sem a proximidade que a Manfimex tem com distribuidores alimentícios de grande volume, que nunca foram ao mercado buscar este tipo de serviço pelos mais diversos motivos. Apesar disso, por se tratar de um mercado de empresas tradicionais, é um fator forte.

Poder de Negociação dos Clientes: este é um fator com menos força. Os clientes que buscam o serviço ofertado o buscam justamente por sua incapacidade técnica e financeira de suportar uma operação de importação nos volumes contratados, e por isso eles não possuem subterfúgio técnico para negociar tarifas, e nem mesmo motivação em alguns casos, pois o que desejam realmente é o serviço eficiente.

Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores são, essencialmente, prestadores de serviços acessórios à importação, como despacho aduaneiro e fretes internacionais. A oferta destes serviços é muito grande no mercado brasileiro e a rivalidade entre concorrentes nos respectivos mercados também. Sendo assim, pode ser considerado um fator fraco, pelo baixo poder de barganha dos prestadores de serviço num mercado com tanta oferta.

Ameaça de novos entrantes: este é um mercado muito exigente nos quesitos de reputação e segurança financeira, pois uma operação de compra internacional envolve nuances delicadas que, se não forem bem atendidas, podem comprometer o fornecimento da empresa

encomendante. Por isso, não é qualquer empresa que consegue entrar neste mercado, e este fator não deve ser considerado uma ameaça.

Ameaça de produtos substitutivos: não existe outro serviço hábil a entregar o mesmo resultado, então este fator é inexistente.

Assim sendo, pela análise das Cinco Forças de Porter, este é um mercado que se mostra bastante generoso para empresas que conseguem entrar. Como as barreiras para entrada são fortes, é um mercado de poucas, porém grandes empresas, e isso é responsável por acirrar o fator da rivalidade.

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que consolida num único campo de visão as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), daí o nome dado ao modelo.

É uma importante ferramenta que permite ter uma ideia dos problemas e oportunidades que o ambiente e a própria estrutura da empresa trazem, representada abaixo pela Figura 4:

Figura 4 – Análise SWOT

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p><i>Know how</i> Experiência Proximidade a potenciais clientes Estrutura pronta para implantação</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Mercado com boa demanda</p>
<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p>Mercado novo Foco secundário da empresa</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>Mercado com fortes concorrentes</p>

5. Plano Operacional

Os ajustes de infra-estrutura a serem realizados pela Manfímex na criação desta nova divisão serão mínimos. A atual estrutura da empresa será aproveitada integralmente, com adições pontuais. O departamento de importação existente atenderá também a nova divisão, e a empresa vai ao mercado buscar a contratação de profissional para cuidar exclusivamente dos processos sob encomenda. O perfil será similar ao dos analistas de importação que hoje trabalham na empresa, que inclusive serão responsáveis por treinar o novo profissional nas rotinas existentes.

A logística será coordenada pelo setor de Logística da empresa. Atualmente a Manfímex possui uma logística bem pulverizada e com diversas pernas. Nas importações para terceiros, as entregas devem ser de containers e carretas fechadas, sem fracionamento de carga. Sendo assim, o nível de complexidade é consideravelmente menor do que o encontrado hoje. O Gerente de Logística vai cuidar destes embarques pessoalmente no começo das operações, e a empresa avaliará a necessidade de contratar um profissional dedicado para estas importações caso o volume de operações tome proporções que justifiquem o investimento.

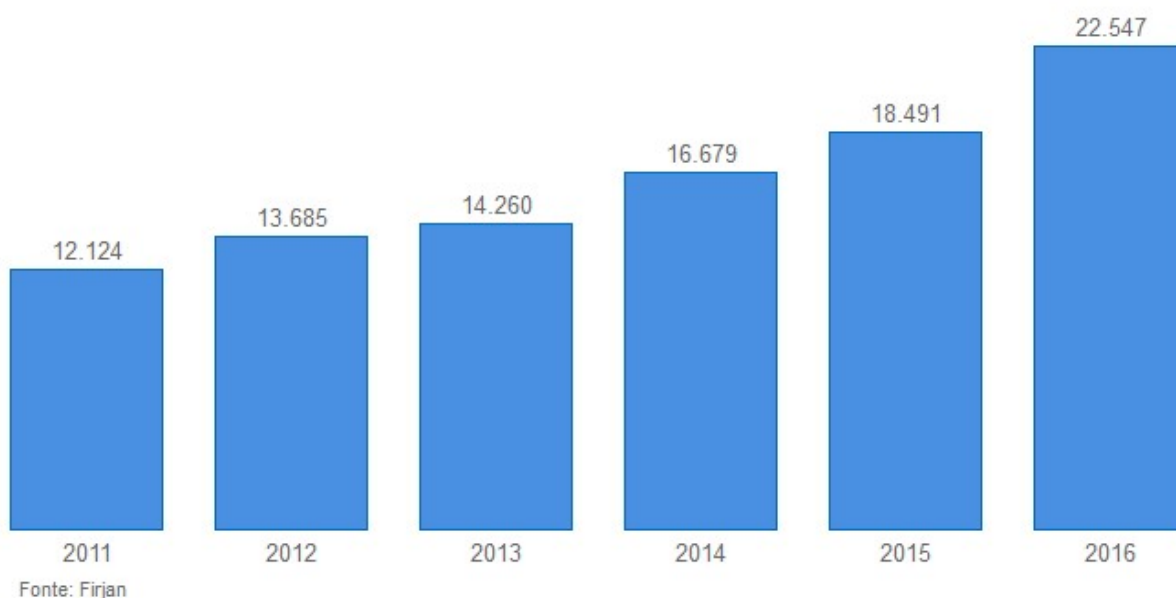
Os fornecedores dos produtos serão os indicados pelos clientes para encomendar a mercadoria, uma vez que nesta modalidade de operação o encomendante possui a demanda de produto específico, de origem no exterior previamente conhecida. Sendo assim, caberá à Manfímex eleger somente os prestadores de serviço envolvidos nas operações, notadamente transportadoras, agentes de carga e despachantes aduaneiros.

Para os transportes rodoviários, de cargas oriundas de Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, a Manfímex utilizará as mesmas empresas que hoje praticam fretes internacionais para sua operação própria. A empresa conhece praticamente todas as transportadoras que atuam no Mercosul, pelo tempo de mercado e também pelo fato de seu proprietário ter sido dono de transportadora atuante na região durante mais de 20 anos. A Manfímex exige de seus transportadores comprovação da contratação de seguro de carga, na modalidade RCTR-C (Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Cargas), que cobre avarias e perdimentos de mercadoria em outras hipóteses como incêndios e causas naturais, além de apólice RF-DC (Responsabilidade Civil Facultativa – Desvio de Carga), que cobre roubos de carga. Para a contratação desta modalidade, as companhias de seguro exigem diversas adequações de segurança como travas no baú, monitoramento via satélite e gerenciamento de risco que inclui análise do motorista e dos ajudantes que vão acompanhar a carga. Além de tudo

isso, a empresa realiza periódicas checagens de saúde financeira de seus transportadores, procedendo com consultas em órgãos de avaliação de crédito e exigência de apresentação de balanços e DRE, para ter a garantia de que, caso haja algum problema com a carga, estará lidando com uma empresa com finanças suficientes para eventual indenização.

O roubo de cargas tem aumentado muito no Brasil nos últimos anos. Segundo dados do Sistema Firjan, o Brasil é o 8º país com maior índice de roubos de carga no mundo, com o número de ocorrências quase dobrando entre 2011 e 2017, conforme demonstra o gráfico, elaborado pela Firjan:

Figura 5 – Gráfico evolução de roubos de carga



Sendo assim, estes procedimentos são essenciais para garantir uma operação com riscos reduzidos

Para os transportes marítimos e aéreos, a Manfímex possui acordo de exclusividade com a Rentalog, agente de carga sediado em Itajaí – Santa Catarina. A empresa presta serviços para a Manfímex há mais de 10 anos, e possui escritórios na Europa (Bélgica), Ásia (China) e América do Norte (EUA). Com grande volume de cargas e contato próximo a todos os armadores, é uma empresa que consegue tarifas muito competitivas de frete e de *demurrage*, a taxa que os armadores cobram a título de sobreestadia de containers depois de passado o período pelo qual o equipamento está franquado ao importador. Estas taxas podem ser bastante pesadas, chegando a até USD 300,00 por dia, o que demonstra mais uma vez a importância de um

processo de importação ágil e sem erros, justificando a escolha de uma importadora de eficiência comprovada como operadora.

Para o despacho aduaneiro, a Manfimes conta com dois parceiros sólidos.

No rodoviário, a VPM Logística Integrada é um despachante que atende a empresa desde o início das atividades. Com sede em Dionísio Cerqueira/SC, a empresa possui também filiais em São Borja/RS, Itajaí/SC e Paranaguá/PR. Também conta com escritórios parceiros para realizar despachos em Foz do Iguaçu/PR, Uruguaiana/RS e Santana do Livramento/RS, abrangendo portanto, todos os pontos de fronteira Brasil X Argentina e Brasil X Uruguai.

Já a CACER é uma empresa com 38 anos de atividades no despacho aduaneiro. Com sede em Itajaí, atendem a todos os portos e aeroportos do sul do país, com escritórios parceiros em outras regiões do Brasil.

Para a abertura desta nova divisão, a Manfimes vai aproveitar muito de sua estrutura existente. O atual departamento financeiro vai incorporar à sua rotina as atividades de análise de crédito, fechamento de câmbios e pagamentos relativos a esta divisão.

Já a área comercial precisará do reforço de um Gerente de Novos Negócios, que vai ficar dedicado a prospectar o mercado em busca de clientes interessados neste tipo de serviço e trazer as demandas para a empresa, que simulará a melhor opção possível de atendimento para que o gerente apresente ao cliente.

O setor de Operações também precisará do reforço de um Analista de Importação, a ser treinado na rotina dos analistas que já trabalham na empresa, para trabalhar exclusivamente com estas operações.

A descrição dos cargos e competências buscadas nos profissionais a serem contratados são as que seguem:

Gerente de Novos Negócios: Será responsável por prospectar clientes que possam se interessar pelo serviço ofertado, identificando demandas e apresentando soluções interessantes ao cliente. Deve ser um profissional que conheça muito bem os trâmites de importação, bem como a legislação que regular as importações por encomenda ou conta e ordem de terceiro. Deve ter conhecimento sobre o sistema tributário nacional, em especial no tocante a vendas entre diferentes estados da federação, para que a empresa possa atuar em uma área territorial

expandida. Em pesquisa de mercado, a Manfimex averiguou que um profissional com estas aptidões é remunerado com somas em torno de R\$ 16.000,00.

Analista de Importação: será incumbido de ser o *focal point* das operações, municiando os clientes com informações sobre o desenvolvimento das atividades e cuidar do bom e célere andamento dos processos. Deverá ter experiência na área, fluência em inglês e espanhol e estar atualizado sobre legislação e procedimentos aduaneiros. O salário de mercado para este tipo de profissional é R\$ 2.500,00.

Todos os colaboradores da empresa recebem, ainda R\$ 18,00/dia de Vale-Refeição, e este benefício será estendido aos novos funcionários.

Em termos de organograma, o Gerente de Novos Negócios responde direto à diretoria e vai compor o setor Comercial da empresa, enquanto que o Analista de Importação fará parte do setor de Operações, na área de Importação.

6. Plano Financeiro

Investimentos Iniciais

Os investimentos iniciais vão envolver:

- Compra de computadores para utilização dos novos profissionais, no modelo Notebook CCE F40, iguais ao padrão atual da empresa;
- Aquisição de veículo para utilização do Gerente de Novos Negócios (modelo Nissan Versa SV 1.6 CVT, o mesmo utilizado atualmente pelo Gerente de Vendas da empresa);
- Adaptação do site da empresa para o novo serviço ofertado;
- Honorários contábeis para adaptação de contrato social;
- Confeção de cartões de visita para os novos profissionais.

Estas despesas estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Investimentos Iniciais

Descrição	Fornecedor	Valor un.	Quantidade	Valor total
Notebook CCE F40	Saldão da Informática	R\$ 929,00	2	R\$ 1.858,00
Nissan Versa SV 1.6 CVT	Nissan Barigui	R\$60.990,00	1	R\$60.990,00
Adaptações no site da empresa	Voxx Comunicação	R\$ 200,00	1	R\$ 200,00
Honorários contábeis	Gestão Contábil	R\$ 880,00	1	R\$ 880,00
Cartões de visita	Gráfica Radial	R\$ 0,09	2000	R\$ 180,00
				R\$64.108,00

Estimativas de Faturamento

Conforme descrito, a empresa pode disponibilizar até R\$ 4.000.000,00 de seu caixa para estas operações. A ideia é iniciar com 50% deste valor, aumentando 25% a cada ano, conforme novos clientes forem sendo angariados, até alcançar o limite proposto. O giro de caixa é calculado em 60 dias, de modo que metade do capital disponibilizado pela operação poderá ser tomado dentro do mesmo mês. A margem bruta de contribuição média a ser buscada é de 12% (markup divisor), perfazendo, desta forma, o seguinte faturamento:

Tabela 2 – Estimativa de faturamento mensal

Faturamento Mensal	Capital Investido	Margem	Faturamento
Ano 1	R\$ 1.000.000,00	R\$ 136.363,64	R\$ 1.136.363,64
Ano 2	R\$ 1.250.000,00	R\$ 170.454,55	R\$ 1.420.454,55
Ano 3	R\$ 1.562.500,00	R\$ 213.068,18	R\$ 1.775.568,18
Ano 4	R\$ 1.953.125,00	R\$ 266.335,23	R\$ 2.219.460,23
Ano 5	R\$ 2.000.000,00	R\$ 272.727,27	R\$ 2.272.727,27

Tabela 3 – Estimativa de faturamento anual

Receitas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital Investido	R\$ 12.000.000,00	R\$ 15.000.000,00	R\$ 18.750.000,00	R\$ 23.437.500,00	R\$ 24.000.000,00
Margem	R\$ 1.636.363,64	R\$ 2.045.454,55	R\$ 2.556.818,18	R\$ 3.196.022,73	R\$ 3.272.727,27
Faturamento	R\$ 13.636.363,64	R\$ 17.045.454,55	R\$ 21.306.818,18	R\$ 26.633.522,73	R\$ 27.272.727,27

Custos de Comercialização

Os custos de comercialização serão as despesas de viagem do Gerente de Novos Negócios, que se deslocará com o carro adquirido pela empresa para este fim. A ideia é que ele trabalhe duas semanas por mês na sede da empresa, em Pinhais/PR, e duas semanas viajando, prospectando clientes, sendo uma semana no estado de São Paulo e uma semana no estado do Rio de Janeiro. Com base nos gastos do Gerente de Vendas da empresa, que percorre hoje rotas parecidas com as que o novo Gerente percorrerá, é possível estimar estas despesas:

Tabela 4 – Custos de comercialização

Estado	SP	RJ
Combustível	R\$ 400,00	R\$ 550,00
Pedágio		
Hospedagem	R\$ 650,00	R\$ 850,00
Alimentação	R\$ 350,00	R\$ 450,00
Total	R\$ 1.400,00	R\$ 1.850,00

Custos de Mão de Obra

Os custos de salários, benefícios e encargos trabalhistas dos funcionários a serem contratados estão descritos abaixo. Para cálculo de vale transporte e vale refeição foram considerados 22

dias úteis, sendo que o Gerente de Novos Negócios não receberá vale transporte por ter carro da empresa para conduzir.

Tabela 5 – Custos de mão de obra

Funcionário	Gerente de Novos Negócios	Analista de Importação
Salário Bruto	R\$ 16.000,00	R\$ 2.500,00
Vale Transporte		R\$ 187,00
Desconto VT		-R\$ 150,00
Vale Refeição	R\$ 396,00	R\$ 396,00
Provisão 13°	R\$ 1.333,33	R\$ 208,33
Provisão Férias	R\$ 1.333,33	R\$ 208,33
Provisão 1/3 Férias	R\$ 444,44	R\$ 69,44
FGTS	R\$ 1.280,00	R\$ 200,00
Provisão FGTS (13° e Férias)	R\$ 248,89	R\$ 38,39
INSS	R\$ 3.200,00	R\$ 500,00
Provisão INSS (13° e Férias)	R\$ 622,22	R\$ 97,22
Custo Total	R\$ 24.858,21	R\$ 4.254,71

Custos com Depreciação

Tabela 6 – Custos com Depreciação

Bens	Quantidade	Valor	Taxa anual	Depreciação/ano	Depreciação/mês
Notebook CCE F40	2	R\$ 1.858,00	20%	R\$ 371,60	R\$ 30,97
Nissan Versa SV 1.6 CVT	1	R\$ 60.990,00	20%	R\$ 12.198,00	R\$ 1.016,50

Tabela 7 – Custos com Depreciação Anual

Bens	Valor	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Notebook CCE F40	R\$ 1.858,00	R\$ 1.486,40	R\$ 1.114,80	R\$ 743,20	R\$ 371,60	R\$ -
Nissan Versa SV 1.6 CVT	R\$ 60.990,00	R\$ 48.792,00	R\$ 36.594,00	R\$ 24.396,00	R\$ 12.198,00	R\$ -

Custos Fixos

Os custos fixos foram estimados para os próximos 5 anos levando em conta a atual previsão de inflação de 4,2% para 2017. Os custos que são compartilhados com a operação própria da Manfímex foram rateados proporcionalmente a sua participação no faturamento, ou seja, uma média de 15% no período de cinco anos. Este expediente foi adotado, inclusive, no rateio da retirada de pró-labore dos sócios.

Para despesas com veículos foi provisionado um valor mensal que cobre os custos de manutenção do veículo adquirido durante o ano. As despesas de publicidade e propaganda foram um orçamento para estas atividades, que incluem também manutenção do site e material gráfico. Em serviços de terceiros foram considerados fretes e serviços de despacho aduaneiro

proporcionais ao crescimento das operações ao longo dos anos. Os valores são meras previsões lastreadas na atual base de clientes da empresa, sendo que os fretes finais vão depender de seu destino final. De qualquer forma, estas despesas são todas incorporadas às operações, garantindo as margens brutas de 8% da empresa independente do valor final da operação. Como as operações estarão limitadas ao capital de trabalho disponibilizado pela empresa, oscilações nestes valores não deverão mudar significativamente as previsões de faturamento.

Tabela 8 – Custos Fixos

Discriminação	Mês 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mão-de-Obra + Encargos	29.112,92	349.355,04	364.027,95	379.317,13	395.248,44	411.848,88
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	3.750,00	45.000,00	46.890,00	48.859,38	50.911,47	53.049,76
Água	9,00	108,00	112,54	117,26	122,19	127,32
Luz	90,00	1.080,00	1.125,36	1.172,63	1.221,88	1.273,19
Telefone	135,00	1.620,00	1.688,04	1.758,94	1.832,81	1.909,79
Contador	880,00	10.560,00	11.003,52	11.465,67	11.947,23	12.449,01
Despesas com Veículos	350,00	4.200,00	4.376,40	4.560,21	4.751,74	4.951,31
Material de Expediente e Consumo	100,00	1.200,00	1.250,40	1.302,92	1.357,64	1.414,66
Depreciação Mensal	1.047,47	12.569,64	12.569,64	12.569,64	12.569,64	12.569,64
Despesas de Viagem	3.250,00	39.000,00	40.638,00	42.344,80	44.123,28	45.976,46
Propaganda e Publicidade	300,00	3.600,00	3.751,20	3.908,75	4.072,92	4.243,98
Serviços de Terceiros	10.000,00	120.000,00	156.300,00	203.580,75	265.163,93	282.932,03
Total	49.024,39	588.292,68	643.733,05	710.958,06	793.323,16	832.746,03

Demonstrativos de Resultados

Tabela 9 – Demonstrativos de Resultados

Discriminação	Mês 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receitas						
Faturamento (Custo da operação + margem 12%)	1.136.363,64	13.636.363,64	17.045.454,55	21.306.818,18	26.633.522,73	27.272.727,27
2. Custos Variáveis Totais	1.000.000,00	12.000.000,00	15.000.000,00	18.750.000,00	23.437.500,00	24.000.000,00
Previsão de Custos	836.823,82	10.041.885,80	12.552.357,25	15.690.446,56	19.613.058,20	20.083.771,60
Impostos Federais (PIS + COFINS)	9,25%	115.827,70	1.389.932,38	1.737.415,48	2.171.769,35	2.779.864,76
Impostos Estaduais (ICMS)	4,00%	47.348,48	568.181,82	710.227,27	887.784,09	1.109.730,11
3. Custos Fixos Totais	49.024,39	588.292,68	643.733,05	710.958,06	793.323,16	832.746,03
Mão-de-Obra + Encargos	29.112,92	349.355,04	364.027,95	379.317,13	395.248,44	411.848,88
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	3.750,00	45.000,00	46.890,00	48.859,38	50.911,47	53.049,76
Água	9,00	108,00	112,54	117,26	122,19	127,32
Luz	90,00	1.080,00	1.125,36	1.172,63	1.221,88	1.273,19
Telefone	135,00	1.620,00	1.688,04	1.758,94	1.832,81	1.909,79
Contador	880,00	10.560,00	11.003,52	11.465,67	11.947,23	12.449,01
Despesas com Veículos	350,00	4.200,00	4.376,40	4.560,21	4.751,74	4.951,31
Material de Expediente e Consumo	100,00	1.200,00	1.250,40	1.302,92	1.357,64	1.414,66
Depreciação Mensal	1.047,47	12.569,64	12.569,64	12.569,64	12.569,64	12.569,64
Despesas de Viagem	3.250,00	39.000,00	40.638,00	42.344,80	44.123,28	45.976,46
Propaganda e Publicidade	300,00	3.600,00	3.751,20	3.908,75	4.072,92	4.243,98
Serviços de Terceiros	10.000,00	120.000,00	156.300,00	203.580,75	265.163,93	282.932,03
4. Resultado Operacional	87.339,25	1.048.070,96	1.401.721,50	1.845.860,12	2.402.699,57	2.439.981,25
5. IRPJ E CSLL	20.961,42	251.537,03	336.413,16	443.006,43	576.647,90	585.595,50
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	13.100,89	157.210,64	210.258,22	276.879,02	360.404,94	365.997,19
Contribuição Social - CS	7.860,53	94.326,39	126.154,93	166.127,41	216.242,96	219.598,31
6. Resultado Líquido Financeiro	66.377,83	796.533,93	1.065.308,34	1.402.853,69	1.826.051,67	1.854.385,75

Fonte de recursos

Conforme exposto, a Manfimex financiará a criação de sua nova divisão com recursos próprios, excedentes hoje parados em caixa que precisam ser rentabilizados.

A empresa possui cerca de R\$ 4.000.000,00 de sobras de caixa de sua operação atual, que serão disponibilizados para a operação da nova divisão de maneira progressiva. O giro de caixa deste capital é calculado em 60 dias, de modo que mensalmente apenas metade destes valores estarão disponíveis para financiar as operações mês a mês.

Fluxo de Caixa

Tabela 10 – Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa	Mês 0	Mês 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
1. Saldo de Caixa	-	-	64.108,00	87.339,25	1.048.070,96	1.401.721,50	1.845.860,12	2.402.699,57
2. Entradas			1.136.363,64	13.636.363,64	17.045.454,55	21.306.818,18	26.633.522,73	27.272.727,27
3. Sairas	-	64.108,00	-	1.049.024,39	-	12.588.292,68	-	15.643.733,05
Investimento Inicial	-	64.108,00						
Custos Fixos			49.024,39	588.292,68	643.733,05	710.958,06	793.323,16	832.746,03
Custos Variáveis			1.000.000,00	12.000.000,00	15.000.000,00	18.750.000,00	23.437.500,00	24.000.000,00
Saldo Final	-	64.108,00	1.072.255,64	13.723.702,88	18.093.525,50	22.708.539,68	28.479.382,85	29.675.426,84

6.1. Análise de Viabilidade

Payback

Tabela 11 - Payback

Investimento	- 4.064.108,00	Saldo
Ano I	13.723.702,88	9.659.594,88
Ano II	18.093.525,50	27.753.120,38
Ano III	22.708.539,68	50.461.660,06
Ano IV	28.479.382,85	78.941.042,91
Ano V	29.675.426,84	108.616.469,75

Payback = Capital Investido/Lucro mensal

Payback = 4.064.108,00/1.143.641,91

Payback = 3,55 meses = 0.3 ano

VPL - Valor presente líquido

Tabela 12 - Valor presente líquido

		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	- 4.064.108,00					
Taxa	10%					
Receitas		13.636.363,64	17.045.454,55	21.306.818,18	26.633.522,73	27.272.727,27
Custos		- 12.588.292,68	- 15.643.733,05	- 19.460.958,06	- 24.230.823,16	- 24.832.746,03
VPL	R\$18.844.800,39					

TIR – Taxa interna de retorno

Tabela 13 – TIR – Taxa interna de retorno

Investimento	- 4.064.108,00
Ano I	13.723.702,88
Ano II	18.093.525,50
Ano III	22.708.539,68
Ano IV	28.479.382,85
Ano V	29.675.426,84
Taxa	10%
TIR	367%

Análise de sensibilidade

Tabela 14 – Análise de Sensibilidade

Discriminação	Pessimista (-20% rec)	Provável	Otimista (+20% rec)
Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 1	Ano 1
1. Saldo de Caixa			
2. Entradas	10.909.090,91	13.636.363,64	16.363.636,36
3. Saídas			
Impostos	1.566.491,36	1.958.114,20	2.349.737,04
Custos Fixos	588.292,68	588.292,68	588.292,68
Custos Variáveis	8.033.508,64	10.041.885,80	12.050.262,96
Investimentos Iniciais	64.108,00	64.108,00	64.108,00
Saldo Final	656.690,23	983.962,96	1.311.235,68

7. Conclusão

Conforme demonstrado no decorrer deste plano de negócios, a criação de uma divisão de importações por terceiros traz grande retorno para a Manfimex. Além dos retornos financeiros, a empresa faz uma importante e estratégica diversificação de seus negócios e consolidação no mercado como empresa de excelência no ramo de importação.

Foi possível observar que existe bastante demanda por este tipo de serviço, e que o orçamento disponibilizado pela empresa é atingido sem maiores problemas.

As ameaças e barreiras neste mercado são poucas se comparadas às oportunidades e as vantagens competitivas da Manfimex em relação ao restante da concorrência.

O investimento inicial é relativamente baixo e com retorno muito rápido, com boa lucratividade. Taxa Interna de Retorno de 367% e Valor Presente Líquido de R\$ 18.844.800,39 também demonstraram níveis bastante satisfatórios.

Mais do que o retorno financeiro, a diversificação de seus negócios também é um resultado importante que a empresa alcança com a criação da nova divisão. O mercado brasileiro é muito imprevisível, especialmente no setor de importações, onde variações cambiais e regras em constante mudança podem ser uma ameaça para as empresas que atuam na área a qualquer momento.

Se uma empresa consegue, portanto, diversificar seus negócios com recursos próprios e retorno financeiro satisfatório, é essencial que siga por este caminho.

8. Referências Bibliográficas

SEBRAE PR. **A importância das operações via Trading Companies na nossa Balança Comercial** Disponível em: <http://blog.pr.sebrae.com.br/organizacao/a-importancia-das-operacoes-via-trading-companies-na-nossa-balanca-comercial>. Acesso em 11 de agosto de 2017

Centro OEA da Receita Federal do Brasil. **Benefícios do programa OEA** Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/beneficios-do-programa-oea>. Acesso em: 10 de agosto de 2017.

AGÊNCIA BRASIL. **Exportações de trading companies somam US\$ 5,118 bilhões.** Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/05/exportacoes-de-trading-companies-somam-us-5-118-bilhoes>. Acesso em 10 de agosto de 2017

Subsecretaria de Aduana e Relações Internacionais da Receita Federal do Brasil. **Importação por Conta e Ordem.** Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/operacoes-realizada-por-intermedio-de-terceiros/importacao-com-conta-e-ordem#Trattrib> . Acesso em: 10 de agosto de 2017.

Subsecretaria de Aduana e Relações Internacionais da Receita Federal do Brasil. **O que é a Importação por Encomenda?** Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/importacao-por-conta-e-ordem-e-importacao-por-encomenda-1/importacao-por-encomenda/o-que-e-a-importacao-por-encomenda> . Acesso em: 10 de agosto de 2017.

Subsecretaria de Aduana e Relações Internacionais da Receita Federal do Brasil. **Parametrização** Disponível em: <https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/parametricao>. Acesso em: 10 de agosto de 2017.

9. Anexos

MODELO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM IMPORTAÇÃO POR ENCOMENDA

Com o intuito de legalidade do ato administrativo perfeito e legal, no que tange a seara de prestação de serviços em comércio exterior, pontualmente para operações de importação por ENCOMENDA, cumprimos através deste, o solicitado na redação da **INSTRUÇÃO NORMATIVA DA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL NR 634, de 24 de Março de 2.006, em seu artigo 2º.**

(...), pessoa jurídica de direito privado, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica sob o nº (...), com sede na Rua (...), cidade de (...) no estado de (...), neste ato representada por (...), residente e domiciliado na Alameda (...), cidade (...) no estado de (...), portador da cédula de identidade RG nº (...) emitido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de (...), inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda sob o nº (...), doravante simplesmente denominada “**ENCOMENDANTE**”;

e

(...), pessoa jurídica de direito privado, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica sob o nº (...), com sede na Rua (...), cidade de (...) no estado de (...), neste ato representada por (...), residente e domiciliado na Alameda (...), cidade (...) no estado de (...), portador da cédula de identidade RG nº (...) emitido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de (...), inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda sob o nº (...), doravante denominada simplesmente de “**IMPORTADORA**”.

E conjuntamente denominadas, doravante, simplesmente “**Partes**”;

As **Partes** acima nomeadas e qualificadas têm, entre si, como justo e contratado, o presente **INSTRUMENTO PARTICULAR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE IMPORTAÇÃO POR ENCOMENDA**, o qual se regerá pelas seguintes cláusulas e condições que mutuamente aceitam e outorgam, a saber:

DAS CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Para a celebração deste instrumento, as **Partes** levaram em consideração as seguintes declarações que aceitam como fiel expressão da verdade e de suas vontades, pois consideram que:

- I. A **ENCOMENDANTE** é empresa interessada em terceirizar, por sua ordem e encomenda, a importação de determinadas mercadorias.
- II. A **IMPORTADORA** declara capacidade econômica e origem lícita dos recursos financeiros da importação, positiva o ato administrativo perfeito de acordo com as normas vigentes.
- III. A **IMPORTADORA** é empresa que atua na área de importação, exportação e assessoria em comércio exterior;

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

- 1.1 Para a **IMPORTADORA** - O objeto deste pacto é a prestação de serviços em importação dos itens especificados a cada operação pela **ENCOMENDANTE**. Administrando todos expedientes necessários para a devida legalidade da operação, posterior nacionalização e revenda dos produtos solicitados pela **ENCOMENDANTE**, amparada sob a luz das normas vigentes.
- 1.2 Para a **ENCOMENDANTE** a contratação de empresa de assessoria em comércio exterior, terceirizando suas operações de importação, assim, podendo focar-se na sua atividade fim.

CLÁUSULA SEGUNDA - DAS CONDIÇÕES COMERCIAIS

- 2.1 Pela importação dos produtos solicitados pela **ENCOMENDANTE**, esta pagará à **IMPORTADORA** o valor acordado em cada operação.

CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DA IMPORTADORA

- 3.1 Importar as mercadorias na forma como solicitadas pela **ENCOMENDANTE**.

- 3.2 Promover o despacho, o desembaraço e posterior retirada das mercadorias do recinto alfandegado.
- 3.3 Escriturar seus registros fiscais e contábeis de forma a evidenciar que a mercadoria objeto deste contrato é de encomendante pré determinado.
- 3.4 Emitir nota fiscal de saída das mercadorias do estabelecimento.
- 3.5 Cumprir toda a legislação brasileira e regulamentos da Receita Federal do Brasil que disciplinem a importação por encomenda.

CLÁUSULA QUARTA - DAS OBRIGAÇÕES DA ENCOMENDANTE

- 4.1 Prestar fielmente, como tradução da realidade da operação, as informações solicitadas pela **IMPORTADORA** a fim de realizar o objeto deste contrato.
- 4.2 Ser responsável pela indicação de produtos e fornecedores.
- 4.3 Ser responsável pela legalidade quanto a mercadoria e a legalidade dos atos.

CLÁUSULA QUINTA - CASO FORTUITO OU DE FORÇA MAIOR

- 5.1 A execução deste contrato uma vez afetada pela ocorrência de caso fortuito ou motivo de força maior, inclusive greve, será proporcional e automaticamente prorrogada ao atraso que esta lhe tiver acarretado, considerando-se as características de cada ocorrência, isentando, sempre, a **IMPORTADORA**, de quaisquer conseqüências e responsabilidades.

CLÁUSULA SEXTA - DO CÂMBIO

- 6.1 A obrigação de pagamento ao fornecedor das mercadorias importadas e a correspondente contratação de câmbio será da **IMPORTADORA**.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA VIGÊNCIA CONTRATUAL E RESCISÃO

O presente contrato vigorará por (...) ano(s), prorrogável por igual período caso não haja manifestação oposta das **Partes**, podendo ser rescindido a qualquer tempo por ambas as **Partes**,

sem a incidência de penalidades, mediante aviso-prévio de 30 dias, respeitando-se, sempre, a conclusão das operações já iniciadas.

CLÁUSULA OITAVA - DA CONFIDENCIALIDADE

8.1 As **Partes** obrigam-se a manter em sigilo e a não disponibilizar a quaisquer terceiros os termos e condições deste contrato, bem como qualquer informação ou documento a que tiverem acesso, podendo revelar a terceiro qualquer informação confidencial apenas mediante prévia autorização por escrito da outra parte.

8.1.1 A obrigação de confidencialidade aqui prevista não será aplicável quando as informações (a) forem de conhecimento público, ou (b) forem reveladas por ordem judicial ou de autoridade competente.

CLÁUSULA NONA - FORO DE ELEIÇÃO

9.1 Para dirimir quaisquer dúvidas ou pendências oriundas do presente instrumento, as partes elegem o Foro da Comarca de Curitiba, Estado do Paraná com exclusão de qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes assinam o presente instrumento em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo.

(...), (...) de (...) de 20(...).

ENCOMENDANTE

IMPORTADORA

Testemunhas:

Nome:

Nome:

CPF/MF:

CPF/MF: