



**SANDRIANE GONÇALVES VIANA LIMA**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA EMPRESA VIANA & LIMA  
ASSESSORIA E CONSULTORIA OPERACIONAL EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

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

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Análise de viabilidade da empresa de Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior Viana & Lima, elaborado por Sandriane Gonçalves Viana Lima 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

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa Viana & Lima Comex, representada neste documento pela Sra. Sandriane G. Viana Lima, sócia gerente, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise de viabilidade empresa Viana & Lima Assessoria e Consultoria Operacional em Comércio Exterior., realizados pela aluno Sandriane G. Viana Lima, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 04 de Agosto de 2018.

---

Sandriane G. Viana Lima

Proprietária

(Viana & Lima Comex)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Sandriane Gonçalves Viana Lima, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 1/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/03/2017 a 18/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (Análise viabilidade da empresa de Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior Viana & Lima Comex) é autêntico e original.

Curitiba, 04 de Agosto de 2018.

---

Sandriane G. Viana Lima

Dedico este trabalho ao meu querido marido, Jefferson Lima, meu grande parceiro que muito me incentivou a alcançar esta enorme conquista.

Agradeço à instituição ISAE/FGV e aos ilustres professores por nos concederem esta oportunidade adquirir novos conhecimentos e abrir ainda mais nossas mentes.

## RESUMO

Acompanhando a trajetória do mercado brasileiro no cenário internacional, verifica-se o grande potencial existente, o país é rico em matérias-primas, no agronegócio é referência mundial e seus recursos naturais disponíveis são riquíssimos. Porém falta investimento em infraestrutura, desburocratização e redução de custos, para que se torne mais competitivo frente ao mercado internacional.

Quanto à burocracia o Brasil vem buscando se adequar às normas internacionais, modernizando seus sistemas e simplificando trâmites, uma das mais recentes medidas, é a certificação OEA (Operador Econômico Autorizado) que propõe um trabalho de integração entre empresas e órgãos públicos, resumidamente, após abrir sua empresa para uma espécie de investigação, tornando-se uma empresa “amiga do governo” através da comprovação de sua idoneidade, estas empresas certificadas terão alguns benefícios, obtendo preferências em suas liberações de carga, diminuindo seu lead-time além de algumas outras burocracias.

No que tange investimentos o governo infelizmente tem se mostrado pouco capaz de melhorar a infraestrutura por conta própria, tendo sido mais eficientes parcerias público-privadas e em alguns casos privatizações.

Nosso foco central neste projeto será buscar por melhorias e reduções de custo dentro daquilo que está no cotidiano das empresas e que dificulta seu crescimento ou até mesmo acesso ao mercado externo, o operacional. Os custos operacionais podem representar a diferença entre ser competitivo ou não, estar ou não inserido no cenário internacional, são extremamente relevantes e devem ser trabalhados continuamente.

Nossa análise vai mostrar os principais deles: Custos administrativos, custos logísticos e custos financeiros.

O objetivo deste projeto será demonstrar a viabilidade de uma empresa na área de Assessoria e Consultoria com foco em redução de custos operacionais. Será demonstrado que a visão interna da empresa é tão importante quanto a visão dos fatores externos, com a vantagem de que os fatores internos podem ser em sua maioria controlados, diferentemente dos fatores externos, que vão além do controle das empresas.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – POSICIONAMENTO DE MARKETING .....	18
FIGURA 2 – Os 7 P's .....	19
FIGURA 3 – MATRIZ S.W.O.T. ....	22



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INVESTIMENTO INICIAL.....	25
TABELA 2 – FATURAMENTO MENSAL.....	26
TABELA 2 – DESPESA MENSAL.....	26

## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11-12
3. ANÁLISE DE MERCADO	13-17
4. OFERTA DA EMPRESA	18-22
5. PLANO OPERACIONAL	23-24
6. PLANO FINANCEIRO	25-27
7. CONCLUSÃO	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Nosso foco central aqui será buscar por melhorias e reduções de custos operacionais nas atividades rotineiras das empresas, custos que dificultam crescimento ou até mesmo limitam o acesso ao mercado externo por partes destas organizações.

Os custos operacionais podem representar a diferença entre ser competitivo ou não, estar ou não inserido no cenário internacional, são extremamente relevantes e devem ser trabalhados continuamente.

Nossa análise vai mostrar os principais deles: custos administrativos, custos logísticos e custos financeiros.

Como exemplo poderá ser citado um estudo recente feito pela consultora que apontou num determinado cliente uma redução na ordem de 18% no transporte rodoviário, 27% de redução nos custos portuários e 8% de redução nos custos com pessoal.

Tais reduções somente são possíveis envolvendo várias áreas da empresa, clientes, fornecedores e prestadores de serviço numa política de ganha-ganha, onde precisa haver grande entrosamento, respeito e confiança. Tudo isto reforçará a visão de que com pequenas mudanças e algum sacrifício do grupo poderá haver um resultado posterior mais positivo e promissor.

A decisão será dar continuidade ao trabalho visto que pelo cenário promissor, especialmente quando se mostra que um aumento da representatividade do Brasil no comércio internacional da ordem de 1% já tornará a mão-de-obra escassa no país, que o custo de investimento é relativamente baixo, que o prazo de retorno do investimento é curto e que resultados positivos poderão ser vistos desde o início das operações, tornando este um bom negócio.

## **2. VIANA & LIMA ASSESSORIA E CONSULTORIA OPERACIONAL EM COMÉRCIO EXTERIOR.**

Verificando as oportunidades de mercado e a experiência de mais de 10 anos da sócia gerente na área de Comércio exterior surge a Viana & Lima Comex, seu foco será cliente de pequeno e médio porte que atue nas áreas de Importação e Exportação, ainda com pouca experiência ou problemas operacionais esteja tendo dificuldade em alcançar metas, reduzir custos e prazos em seus processos.

### **2.1 MISSÃO**

Desenvolver um trabalho de excelência na área de Comércio Exterior, adequado ao público de pequenas e médias empresas que queiram melhorar sua *performance* operacional.

### **2.2 VISÃO**

Ser uma empresa referência na área de assessoria e consultoria, reconhecida por seu profissionalismo e por trazer resultados positivos para seus clientes.

### **2.3 VALORES**

Ética, competência, efetividade.

### **2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS**

Longa atuação em diferentes empresas e setores da área de comércio exterior, tais como: documentação, logística, compras e cadeia de suprimentos. Além de vastos conhecimentos em setores correlatos que aumentam a visão global do negócio.

Foco no resultado do cliente, acompanhando o processo do início ao fim.

## 2.5 TECNOLOGIA

Utilização de ferramentas e recursos modernos para diagnóstico, medição de desempenho e implementação de práticas operacionais eficientes tais como: Ferramenta Tecwin, KPI's e análise SWOT.

## 2.6 MARCA

Apesar de ser um player iniciante no mercado, a busca da consolidação da marca será obtida através das respostas positivas dos clientes.

## 2.7 MERCADOS

Considerando o extenso potencial no ramo de Importação e Exportação da região, o mercado inicial de atuação será o estado do Paraná. Em um segundo momento, dada à expansão da empresa, o mercado alvo será ampliado para Santa Catarina.

### **3. Análise de Mercado**

Segundo dados do Banco Mundial e relatório recente da OCDE apesar de ser a 8ª economia do mundo, o Brasil corresponde a apenas 1,23% do Comércio mundial, ocupando o 26º lugar nas exportações mundiais e ficando atrás de países com PIBs muito menores como Suíça, Bélgica e Arábia Saudita.

Segundo dados do Ministério da Indústria e Comércio apenas 0,3% das empresas brasileiras atuam no mercado de exportação e 0,6% no mercado de importação. Em relação ao PIB a média brasileira de participação no mercado mundial é de 13% nas exportações e de 9% nas importações, o que está bem abaixo da média mundial que é de 24% do PIB voltado para o comércio internacional especialmente exportações.

Tais números mostram uma capacidade comercial ainda não explorada e um mercado em potencialmente promissor para atuação de empresas do ramo de Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior.

O estudo da OCDE ainda aponta que com os ajustes necessários o Brasil tem capacidade para em poucos anos duplicar, ou até mesmo triplicar sua participação no mercado internacional, aumentaria enormemente a necessidade de prestadores de serviços nesta área.

#### **3.1 Análise Setorial**

Pode-se dizer que a área de Comércio exterior no Brasil é ainda bastante jovem e com muito a se desenvolver, foi apenas em 1990 com a abertura do mercado brasileiro que começamos a avançar neste ramo, desde então grandes mudanças e também investimentos dos setores público e privado vem sendo feitos para melhorar este desempenho.

É um ramo de atuação em expansão e com um enorme leque de setores conexos, que demanda profissionais especializados (logística, finanças, contabilidade, jurídico, além de outros serviços interligados), o que torna o trabalho complexo porém promissor para todas as áreas relacionadas.

Os prestadores de serviços precisam ser altamente especializados e aptos a oferecer serviços de qualidade e confiabilidade, além disso, há necessidade de atualização constante,

pois a legislação muda constantemente e somente os profissionais bem informados têm condições de atender o cliente com a qualidade e seriedade que o assunto demanda.

O cliente da empresa de pequeno e médio porte com pouco conhecimento específico do assunto, são empresários que atuam no mercado interno e que veem uma oportunidade de expansão no mercado externo, seja como exportador de seus produtos ou como importador de matérias-primas e maquinários para a fabricação de seus produtos.

Com a crise recente e o conseqüente desaquecimento da economia brasileira, as empresas tiveram que adaptar-se para sobreviver, na importação de matérias-primas viu-se a oportunidade de reduzir custos produtivos, e em alguns casos é mais competitivo importar do que produzirem no mercado interno. Alguns produtos acabados deixaram até mesmo de serem produzidos no mercado interno e passaram a ser importados, trazendo para dentro da área de comércio exterior empresas que nunca antes atuaram neste mercado e sem experiência nenhuma no comércio internacional.

Nas exportações também em conseqüência do desaquecimento do mercado local, muitos empresários tiveram que buscar outras opções de mercados para distribuir seus produtos diminuindo a dependência do mercado interno, além disso o câmbio favorável, no patamar acima de R\$3,00 contribui fortemente para tal atuação.

A instabilidade do mercado brasileiro é com certeza uma ameaça ao mercado mundial, pois grandes investimentos demandam planejamento e previsibilidade, o que não é marca registrada do mercado brasileiro, além disso, recentemente vários escândalos de corrupção prejudicou demasiadamente a credibilidade do país no cenário internacional.

Independente de quais sejam, se provenientes do mercado interno ou externo, fatores pertinentes ao desempenho da própria empresa ou de terceiros, toda nova empresa irá enfrentar obstáculos para entrar no mercado, algumas mais, outras menos, mas nenhuma passará ileso.

Entre os maiores obstáculos externos estão: a concorrência, uma análise dos concorrentes existentes e em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras<sup>1</sup> é preciso estar preparado para adequar-se e prever os movimentos destes concorrentes por estarem previamente inseridos no mercado já possuem

---

<sup>1</sup>PORTER, Michel E. Estratégia Competitiva, 1947. p.74.

*know how* e uma fatia do mercado almejado. O entrante está um passo atrás de quem já começou, o que não significa claro, que não seja possível em um curto espaço de tempo adquirir os conhecimentos necessários para alcançar o mesmo nível ou se posicionar até acima destes concorrentes.

No macro ambiente os fatores de influência para cada empresa ou tipo de negócio serão muito parecidos, porque são fatores genéricos, não pertinentes ao mercado principal de atuação, tais como: fatores econômicos, políticos, culturais e tecnológicos.

Oportunidades precisam ser buscadas com afinco num mercado tão instável como o mercado brasileiro, mercado que exige muita estratégia e conhecimento para tornar qualquer que seja o tipo de negócio viável, pois de um modo geral trata-se de um ambiente hostil, com políticas desfavoráveis, cheio de altos e baixos devido às constantes instabilidades políticas e econômicas. Tudo isso faz com que sobreviver seja uma tarefa difícil e um grande desafio superado por poucos. Segundo dados do IBGE de 2017 menos de 38% das empresas sobrevivem mais de 5 anos no mercado.

### **3.2. Análise da Demanda**

O cliente que buscamos atender é de pequeno e médio porte, com pouco ou nenhum conhecimento específico na área de comércio exterior, sua estrutura na área em questão ainda está sendo desenhada e para tanto demanda suporte em conhecimento técnico.

Este cliente em potencial não dispõe de grandes recursos para contratação de pessoal e vê na assessoria/ consultoria uma ferramenta importante para desenvolver suas atividades sem grandes custos fixos e com baixo índice de problemas técnicos devido suporte especializado.

Os clientes potenciais são da indústria de transformação, conhecedores de sua atividade afim, mas sem experiência na área de negócios internacionais.

A empresa Viana & Lima Comex iniciará suas atividades com apenas 01 especialista, sua sócia gerente, por conta disto terá uma capacidade limitada a um número restrito de clientes simultaneamente. Sendo que o primeiro e talvez mais importante passo seja fazer um bom diagnóstico para identificar onde estão suas falhas e assim poder corrigi-las com eficiência e a maior agilidade possível.



A empresa pretende além de cobrir suas despesas mensais de cerca de R\$ 7.300,00 obter um pró-labore de cerca de R\$10.000,00 mensais para sua sócia gerente.

Para tanto será necessário cobrar por hora R\$150,00 o que é viável, considerando que a média de custo/hora de tal serviço gira em torno de R\$180,00 até R\$250,00 no mercado.

Inicialmente a empresa trabalhará com indicações, terá que mostrar bons resultados para que possa se tornar conhecida e respeitada. Sendo assim estamos considerando um número inicial de apenas 03 clientes simultâneos, na medida em que a consultora for adquirindo prática, criando ferramentas de diagnóstico que permitam maior agilidade no diagnóstico e na resolução de problemas, esse número poderá chegar até 05 empresas para consultoria simultânea.

O perfil do cliente conforme já explicamos anteriormente é o importador e ou exportador de pequeno e médio porte, com nenhum ou pouco conhecimento na área de importação e exportação, que possui bom conhecimento na sua área de atuação, mas para o qual as peculiaridades do comércio exterior ainda são desconhecidas.

Este cliente por estar iniciando suas atividades no ramo de importação e ou exportação ainda não possui know-how e nem recursos para a contratação de uma equipe especializada, e a assessoria/ consultoria para ele é uma ferramenta extremamente favorável para desenvolver um trabalho de qualidade.

As empresas de pequeno porte, familiares ou pouco especializadas em comércio exterior podem ver no profissional que atua de forma independente e simples, cobrando um valor mais justo e enxuto por não ter uma estrutura pesada para manter como um diferencial, e até se sentir mais próximo e confortável.

### **3.3. Análise da Concorrência**

Os concorrentes são em sua maioria de empresas estruturadas, com mais de um especialista, com maior escopo de serviço e maior área de abrangência, em geral, possuem pelo menos um especialista em cada área (documentação, logística, finanças, tributos e outras

áreas afins), conseqüentemente seus custos operacionais são maiores tornando o serviço mais caro do que se dispõe a fazer a Viana & Lima.

Nosso foco serão clientes que estejam montando sua estrutura e que precisem de um profissional completo para mostrar o caminho e auxiliar na resolução de problemas cotidianos que impeçam o bom andamento dos negócios.

Entre nossos pontos fortes está o vasto conhecimento da consultora na área, com um serviço mais personalizado visto que terá um número reduzido de clientes e poderá dar total atenção aos clientes em atendimento, além de custo menor em relação ao praticado pelo mercado em geral.

Entre nossos pontos fracos está, a falta de conhecimento específico sobre consultoria, onde a empresa tem o conhecimento do mercado de atuação e suas particularidades, mas não exatamente de como fazer a gestão de um negócio, e o fato da estrutura ser pequena, o que permitirá atendimento de poucos clientes em paralelo restringindo a absorção maior volume de trabalho e conseqüentemente de incremento financeiro.

## 4. Oferta da Empresa

- Descrição detalhada

Empresa de consultoria comercial destinada à área de comércio exterior (importação e exportação) que irá utilizar os recursos mais atuais para a análise, gerenciamento e direcionamento de ações para otimização de resultados.

- Posicionamento / vantagem competitiva. Porter, BCG, Ansoff...



Figura 1, Matriz de Posicionamento.

Players: TWS comex, CWB logistics, Mastersul Comex, New deal.

- Estratégia Marketing

O composto de marketing ou mix de marketing foi criado por Neil Borden em 1949, mas foi Jerome McCarthy<sup>2</sup>, professor da Universidade de Michigan, que aprimorou a esta teoria e definiu os 4P's do Marketing da forma como o conhecemos atualmente: Produto, Preço, Praça e Promoção. Phillip Kotler, defensor dessa teoria

<sup>2</sup> Mc CARTHY, Jerome. Marketing Básico: Uma visão Gerencial, 2ª Edição. 1978.

disse que o composto de marketing pode ser considerado como “Conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing”<sup>3</sup>

Os serviços são diferentes dos bens tangíveis. Eles são:

- Intangíveis (não tem existência fixa)
- Inseparáveis (não pode ser separado do seu provedor)
- Não armazenados (não pode ser armazenado em um depósito ou a qualquer momento antes do desempenho real)
- Perecíveis (parece assim que o trabalho é feito)
- Heterogêneos (resulta em experiência diferente para diferentes usuários)

Assim sendo, o mix de marketing de serviços também é diferente do marketing mix de produtos tangíveis. Não está limitado aos 4 ps. Um serviço requer que as pessoas executem as tarefas que se tornam o 5º P. A evidência física é o 6º P, e o processo do serviço é o 7º P do mix de marketing de serviço.



Figura 2 Os 7 P's do Mix de Marketing

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing 1967.

## **PRODUTOS**

Um produto é algo que satisfaz as necessidades e desejos do cliente, é o item real que é mantido à venda no mercado. O mix de produtos constitui a combinação de todos os serviços para venda no mercado.

O ciclo de vida dos serviços é o mesmo que o de um produto, desde o dia em que foi pensado até o momento em que finalmente é retirado do mercado.

## **PREÇO**

Preço é o valor que o cliente paga pelo produto, mas diferentemente do preço de uma mercadoria, o preço de um serviço pode não incluir custos tangíveis de bens usados em sua fabricação, já que o trabalho pode ser apenas de origem intelectual, ou seja, intangível. Assim como as mercadorias, as empresas podem decidir sobre uma dessas práticas para precificação:

- Preços de penetração (baixo preço mantido para capturar participação de mercado)
- Skimming Pricing (preço alto inicialmente e depois redução de preço)
- Preços da concorrência (preços a par da concorrência)

O preço determina a posição do produto entre os concorrentes.

## **PRAÇA**

O mix de locais decide onde e como os serviços estarão disponíveis para os clientes no momento certo e no local certo para resultar em vantagens máximas para os negócios.

Ao contrário dos bens, os serviços não podem ser separados de seu provedor, sendo fornecidos onde o provedor está. Mas os mesmos serviços podem ser executados por diferentes provedores (por exemplo, diferentes franquias do mesmo salão oferecem os mesmos serviços).

## **PROMOÇÃO**

Uma empresa precisa transmitir sua oferta e sua promoção ao cliente, pois é o que a mantém viva neste ambiente competitivo. O mix de promoção decide as técnicas, estratégias e meios de comunicação de marketing usados, o que inclui:

- Propaganda
- Branding
- Venda pessoal
- Promoção de vendas
- Relações públicas
- Marketing Direto e
- Social Media Outreach

Os P's estendidos do Mix de Serviços

### **PESSOAS**

Os serviços são inseparáveis do provedor, esses provedores formam as pessoas do mix de marketing de serviços. Por exemplo, o chef no restaurante, um banqueiro no banco, uma aeromoça no voo, etc.

As empresas gastam tempo na seleção e treinamento de sua equipe para que a representem perante o cliente.

### **PROVA FÍSICA**

Os serviços são intangíveis, porém muitas vezes eles são fornecidos junto com muitos elementos tangíveis. A evidência física inclui o ambiente / local onde o serviço é fornecido e quaisquer elementos tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço. É a parte tangível que é mais ou menos complementar ao serviço. Por exemplo, uma mistura de provas físicas de um Salão Premium incluirá o uniforme da equipe, um bom ambiente criado pela reprodução de boa música e aromatizantes de ambientes entre outros.

### **PROCESSO**

O mecanismo real envolvido na entrega de um serviço é o processo, ele é a rota entre o produto real do provedor e o usuário. Por exemplo, um banco tem um processo definido para cada operação (para depositar um cheque, sacar dinheiro, mudar seu endereço, etc.).

Como os serviços são diversos, os processos envolvidos na execução deles também são variáveis, o processo pode estar envolvido no planejamento ou na execução de um serviço, mas sempre com o objetivo de criar uniformidade sendo essencial para o mix de marketing.

- Análise Swot

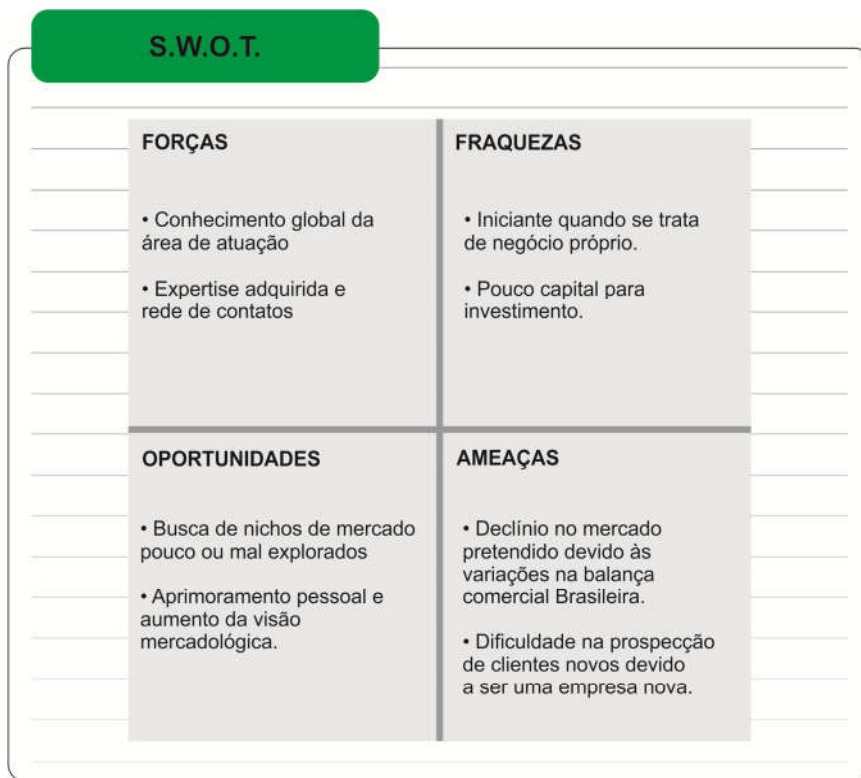


Figura 3. Matriz de Análise S.W.O.T

## 5. Plano Operacional

A estrutura física a ser utilizada é pequena e já existente, o trabalho pode ser tranquilamente feito em estilo *home office* sem necessidade de investimento em locação de espaço para funcionamento.

Num primeiro momento a sócia gerente trabalhará sozinha sem necessidade de contratação de qualquer outro profissional, o trabalho será feito apenas pelo consultor, grande parte in loco, e somente quando a operação começar a obter lucros que possam absorver tal custo é que se dará o próximo passo para pensar em contratação.

A divulgação da empresa será feita através de e-mails, indicações de conhecidos que já atuam na área, contato telefônico e visitas.

A ideia é fazer com que os clientes se identifiquem com a consultora e não a vejam como algo que vai trazer burocracia para dentro da empresa, mas sim soluções que darão maior dinamismo ao funcionamento da empresa.

O foco da consultoria será redução de custos operacionais, que apesar de fazer parte do escopo dos profissionais da área de comércio exterior, são de compreensão dos proprietários das empresas (nossos possíveis clientes), pois se refletem imediatamente no custo de seus produtos e conseqüentemente nos lucros da empresa.

Entre as reduções propostas figuram:

5.1 Custos administrativos: Através de um diagnóstico bem preparado será analisado o desempenho da equipe responsável pela operação (normalmente executada pelo Departamento de Comércio Exterior), será observado o nível de conhecimento técnico e desempenho individual dos funcionários. Assim poderá ser avaliado o nível de entrega de cada um, e se este estiver abaixo do recomendado será feita uma avaliação se o problema está na ausência de treinamento, perfil inadequado à função ou se há necessidade de substituição de pessoal.

5.2 Custos Logísticos: Neste quesito serão analisados todos os prestadores de serviço utilizados pela empresa, seu desempenho, listagem de possíveis erros e ou problemas recorrentes, para que seja discutida uma solução definitiva (sempre que possível) e ou



substituição de prestador quando necessário. Uma parceria mal formada pode trazer grandes riscos e perdas para o empresário, por exemplo, perdas de agendamento, atrasos ou erros de documentação podem se transformar em despesas de armazenagem portuária ou aeroportuária. É necessário conhecer a estrutura dos parceiros, saber como operam, certificar-se de que o serviço contratado é o mesmo que está sendo prestado. As certificações para cada tipo de serviço também devem ser checadas, caso o prestador de serviço não tenha as licenças necessárias para operar, multas e penalidades podem recair pelo contratante do serviço.

Ainda dentro dos custos logísticos podemos mencionar os custos portuários, que ocorrem pelas mais diversas razões, desde erro operacional do cliente, do transportador ou do próprio porto. É importante conhecer as tabelas de custos vigentes para negociar valores de redução sempre que possível. Quanto maior for o volume do cliente ou o número de serviços utilizados daquele prestador, maior será seu poder de barganha junto ao prestador do serviço.

5.3 Custos Financeiros: No Comércio Internacional muitas variáveis influenciam as cotações das moedas tais como dólar e Euro (as mais negociadas), qualquer crise política ou econômica ao redor do mundo irão se refletir no câmbio, o que torna o trabalho da área financeira de suma importância para a negociação.

As notícias ao redor do mundo devem ser acompanhadas o tempo todo, para que decisões rápidas de compra e venda de moeda possam ser feitas com agilidade, no momento mais oportuno.

Condições de pagamento devem ser negociadas especialmente nas importações, o mais saudável para empresa é sempre o maior prazo possível para pagar fornecedores e o menor prazo possível para receber de seus clientes, por isso é necessário estar atento ao que a empresa vem praticando.

Será necessário mapear todo o fluxo financeiro da empresa, para identificar possíveis erros e fazer suas correções sempre que possível. Esse ajuste vai contribuir para um fluxo de caixa positivo e conseqüentemente mais fácil de gerir.

Num trabalho recente a consultoria obteve reduções de 18% nos custos de transporte rodoviário, 27% nos custos portuários e 8% em custos administrativos, o que reforça a necessidade de análise minuciosa dos processos.

## 6. Plano Financeiro

O plano financeiro é bastante simples, uma vez que inicialmente será uma empresa de uma pessoa só, sem grandes investimentos ou estrutura.

Serão demonstrados em planilhas separadas os valores de investimento inicial, necessário para permitir que a empresa inicie suas atividades. Os valores que a empresa pretende faturar com base no número de clientes que prevê poder atender simultaneamente, pelo número de horas disponibilizadas por mês para cada um destes clientes potenciais. Bem como as despesas que se esperam ter no cumprimento das atividades cotidianas.

Abaixo segue tabela 1 com demonstrativo dos investimentos iniciais necessários para o funcionamento do escritório:

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
<b>DESTINAÇÃO</b>	<b>VALOR TOTAL R\$</b>
<b>COMPRA DE COMPUTADOR E ASSESSÓRIOS</b>	<b>6.000,00</b>
<b>COMPRA DE APARELHO DE CELULAR</b>	<b>2.500,00</b>
<b>COMPRA DE MOBÍLIA DE ESCRITÓRIO</b>	<b>4.500,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.000,00</b>

Tabela 1

A seguir a tabela 2, com estimativa de faturamento, considerando consultoria de 03 clientes em paralelo com uma média de 40 horas mensais destinadas a cada um, além do custo por hora e valor percebido ao final do período:

<b>FATURAMENTO</b>			
<b>ASSESSORIAS</b>	<b>NÚMERO HORAS MENSAIS</b>	<b>CUSTO HORA R\$</b>	<b>TOTAL RECEBIDO R\$</b>
<b>ASSESSORIA EMPRESA 1</b>	<b>40</b>	<b>150,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>ASSESSORIA EMPRESA 2</b>	<b>40</b>	<b>150,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>ASSESSORIA EMPRESA 3</b>	<b>40</b>	<b>150,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>18.000,00</b>

Tabela 2

Calcula-se ainda que as despesas mensais para desempenho das atividades sejam conforme tabela 3 a seguir:

<b>DESPESAS MENSAIS</b>	
<b>DESTINAÇÃO</b>	<b>R\$ MÊS</b>
<b>MATERIAL DE EXPEDIENTE</b>	<b>100,00</b>
<b>INTERNET</b>	<b>248,00</b>
<b>TELEFONE</b>	<b>250,00</b>
<b>ALUGUEL</b>	<b>260,00</b>
<b>MARKETING &amp; PROPAGANDA</b>	<b>300,00</b>
<b>FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>300,00</b>
<b>DESPESAS COM DESLOCAMENTO</b>	<b>1.000,00</b>
<b>DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO</b>	<b>1.000,00</b>
<b>ENCARGOS SOCIAIS (IR)</b>	<b>2.700,00</b>
<b>ENCARGOS SOCIAIS (INSS)</b>	<b>48,70</b>
<b>ENCARGOS SOCIAIS (ISS)</b>	<b>1.058,40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.265,10</b>

Tabela 3

### 6.1. Análise de Viabilidade

Com base nos números mostrados acima é possível concluir que a consultoria receberia um valor de R\$ 18.000,00 mensais por seus serviços e seus gastos seriam de R\$7.265,10 que deixaria um valor de R\$10.734,90 para serem divididos como pró labore e reinvestimento no negócio.

O payback ocorreria em 02 meses, pois o valor de investimento será de cerca de R\$13.000,00 e a empresa terá um lucro líquido de cerca de R\$10.000,00 mensais.

O VPL (Valor Presente Líquido) é de R\$ 13.000,00, pois o único investimento que será feito será o investimento inicial apresentado na tabela 1, não há previsão de novos investimentos.

O negócio é relativamente sensível por depender do momento da economia, em alguns momentos exportação será a maior demanda em outros o mais viável será importação, mas como a consultoria detém conhecimento em ambas não será um grande problema administrar tais oscilações.

Os valores da consultoria devem ser mantidos nos mesmos níveis da concorrência, um pouco abaixo apenas, por se tratar de nova empresa ainda não conhecida no ramo, porém por custos fixos relativamente baixos, especialmente com pessoal (se não houver possibilidade de receber o pró-labore num determinado mês, por algum problema momentâneo, isso não será um problema para o consultor, diferente de uma empresa que tem uma de pagamento mensal).

Da visão do consultor o cenário é otimista e promissor.

## **7. Conclusão**

Após o levantamento de todos os dados mostrados foi possível perceber que o mercado oferece oportunidades para bons profissionais que queiram agregar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento do seu ramo de atuação. Boas estratégias são indispensáveis para a melhoria constante necessária no mercado, especialmente, em se tratando do mercado internacional onde a concorrência é ainda maior e mais acirrada.

É fato que quem está dentro da operação, no dia-a-dia dispõe de pouco tempo para analisar seus números e fazer as correções necessárias para obter melhores resultados, é mais fácil e rápido para quem está de fora, com uma visão global apontar as correções a serem feitas indicando as melhores alternativas para solução de cada problema.

A recomendação foi seguir com o projeto devido ao alto conhecimento técnico do profissional, às projeções favoráveis para esta área apontadas por vários estudos de mercado e a baixa necessidade de capital de investimento.

## 8. Referências Bibliográficas

PORTER, Michel E. Estratégia Competitiva, 1947. p.74.

Mc CARTHY, Jerome. Marketing Básico: Uma visão Gerencial, 2ª Edição. 1978.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing 1967.

[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_exports](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_exports) (tabela ranking mundial exportação )

[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_imports](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_imports) (tabela ranking mundial importação).

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_de\\_pa%C3%ADses\\_por\\_PIB\\_nominal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_PIB_nominal) (países por PIB)

[www.mdic.gov.br/index.php/noticias/3223-exportacoes-brasileiras-crecem-acima-da-media-mundial](http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/3223-exportacoes-brasileiras-crecem-acima-da-media-mundial).

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> (numero de empresas existentes no Brasil

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> (Numero de empresas no Brasil

[www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio/empresas-brasileiras-exportadoras-e-eimportadoras](http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio/empresas-brasileiras-exportadoras-e-eimportadoras)

[https://www.google.com.br/search?tbm=isch&sa=1&ei=SuQ3W-qRIMGQwgTw6pbQCg&q=percentual+do+PIB+exportado+por+pa%C3%ADs+2017&oq=percentual+do+PIB+exportado+por+pa%C3%ADs+2017&gs\\_l=img.3...56572.57724.0.58184.5.5.0.0.0.219.593.2j1j1.4.0...0...1c.1.64.img..1.0.0...0.mory4s9LSeU#imgrc=P5R4ISmmW](https://www.google.com.br/search?tbm=isch&sa=1&ei=SuQ3W-qRIMGQwgTw6pbQCg&q=percentual+do+PIB+exportado+por+pa%C3%ADs+2017&oq=percentual+do+PIB+exportado+por+pa%C3%ADs+2017&gs_l=img.3...56572.57724.0.58184.5.5.0.0.0.219.593.2j1j1.4.0...0...1c.1.64.img..1.0.0...0.mory4s9LSeU#imgrc=P5R4ISmmW)  
Mc31M: gráfico G20 maiores exportadores por pib

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/17046-demografia-das-empresas-2015-taxa-de-saida-recua-mas-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-ocupados.html>