

**GUILHERME AUGUSTO FERREIRA DA SILVA CALDERON**

**PLANO DE NEGÓCIO: EMPRESA DE IMPORTAÇÃO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção Área Mecânica

São Paulo

2004

**GUILHERME AUGUSTO FERREIRA DA SILVA CALDERON**

**PLANO DE NEGÓCIO: EMPRESA DE IMPORTAÇÃO**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção Área Mecânica

Orientador:  
Prof. Dr. Gregório Bouer

São Paulo

2004

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Calderon, Guilherme Augusto Ferreira da Silva**  
**Plano de negócio: Empresa de Importação / G. A. F. S.**  
**Calderon – São Paulo, 2004.**  
**89 p. enc.**

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de  
Produção.**

**1. Plano de negócio 2. Empreendedorismo 3. Importação**  
**I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à minha família por todo apoio e esforço depositado em mim durante minha vida estudantil;

Ao meu orientador Prof. Dr. Gregório Bouer pela orientação imprescindível que muito contribuiu ao desenvolvimento deste trabalho;

Aos meus professores de graduação pelos ensinamentos transmitidos;

Aos meus amigos da Escola Politécnica da turma de ingressantes de 1999 e da turma de engenharia de produção de ingressantes de 2000.

Enfim, a todos que me ajudaram na realização deste.

## **RESUMO**

O presente trabalho trata do plano de negócio de importação de uma marca de champanhe. Através da criação de uma importadora de bebidas, tem-se o desenvolvimento de um negócio familiar que liga o cultivo de vinhas e produção na França até a distribuição do produto aos seus clientes no Brasil. O estudo empreendedor comprehende todas as etapas e informações necessárias para a implementação do projeto, e expõe aos seus futuros membros a possibilidade de investimento.

## **RESUME**

Le présent travail porte sur un plan commercial d'importation d'une marque de champagne. A travers une entreprise d'importation de boissons, on assiste au développement d'une affaire familiale qui concilie la culture des vignes et la production en France jusqu'à la distribution du produit à la clientèle au Brésil. Cette étude entrepreunariale comprend toutes les étapes et informations nécessaires à l'implantation du projet, et expose aux futurs membres la possibilité d'investir.

# SUMÁRIO

## LISTA DE TABELAS

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO DO TRABALHO DE FORMATURA .....	1
1. Estágio .....	1
2. Objetivo .....	2
3. Etapas do trabalho .....	3
4. Metodologia e apontamentos .....	6
5. Conclusões Iniciais .....	7
6. Cronograma.....	8
CAPÍTULO 2 – SUMÁRIO EXECUTIVO .....	9
CAPÍTULO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO .....	11
1 - A Oportunidade de Negócio .....	11
2 - Alianças estratégicas.....	11
3 - A missão do negócio .....	13
4 - A visão do negócio .....	13
5 - O propósito do negócio .....	14
6 - Análise do Ambiente Externo e Interno .....	14
6.1 - Análise do Ambiente Externo .....	14
6.2 - Análise do Ambiente Interno .....	17
7 - Análise SWOT.....	18
8 - Plano de Gestão de Risco .....	20
9 - Estratégia .....	24
CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	26
1 - Histórico da empresa .....	26
2 - Equipe Gerencial .....	27
2.1 - Organograma da Empresa.....	28
3 - Seguro e Segurança.....	29
CAPÍTULO 5 – PRODUTO E SERVIÇO .....	30
1 - Produto: a garrafa de champanhe .....	30
1.1 - A história do Champanhe .....	30
1.2 - A taça Flute.....	31
1.3 - A marca a ser importada.....	32
1.4 - Os tipos de champanhe a serem importados.....	32
1.5 - O processo de produção do champanhe .....	33
2 - Serviço: importação para o Brasil.....	35
2.1 - Paletes.....	35
2.2 - Estudo Geográfico .....	35
2.3 - Mapofluxograma do processo logístico de importação .....	38
2.4 - Cronograma de importação.....	39
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DE MERCADO .....	40

1 - O mercado brasileiro.....	40
2 - O mercado de espumantes .....	41
2.1 - Espumantes brasileiros .....	42
2.2 - Espumantes internacionais.....	42
2.3 - Outras marcas de Champanhe .....	43
3 - O processo de decisão do consumidor final .....	44
4 - Os principais clientes de importadoras de champanhe .....	46
4.1 - Restaurantes .....	47
4.2 - Hotéis .....	47
4.3 - Buffets de casamento .....	47
4.4 - Adegas .....	48
5 - Valor mercadológico do produto a ser importado .....	48
5.1 - Pesquisa de preços de mercado.....	48
5.2 - A faixa de preço.....	52
<b>CAPÍTULO 7 – PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>54</b>
1 - Produto.....	54
2 - Preço .....	55
3 - Praça .....	56
4 - Propaganda e Promoção .....	56
4.1 - Propaganda .....	57
4.2 - Promoção .....	59
<b>CAPÍTULO 8 – PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>61</b>
1 - Os custos de cada etapa do processo .....	61
1.1 - Custo do Champanhe na França .....	61
1.2 - Custo de transporte .....	62
1.3 - Custo de armazenagem.....	63
1.4 - Custo de entrega ao cliente .....	63
1.5 - Outros custos .....	63
2 - Os impostos envolvidos .....	64
2.1 - II.....	65
2.2 - IPI .....	65
2.3 - ICMS.....	66
3 - Cálculo do fluxo de caixa através de cenários.....	66
3.1 - Cenário esperado .....	67
3.2 - Cenário otimista.....	68
3.3 - Cenário pessimista.....	69
4 - O problema cambial.....	70
4.1 - CDB com Swap Cambial.....	71
4.2 - NDF .....	71
<b>CAPÍTULO 9 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>72</b>
1 - Negócio .....	72
2 - Empreendedorismo .....	72
<b>ANEXO .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS .....</b>	<b>89</b>

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: CRONOGRAMA DO TRABALHO DE FORMATURA (ELABORADO PELO AUTOR) .	8
TABELA 2: IMPORTAÇÕES ANUAIS DE BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOÓLICOS E VINAGRES (FONTE: MINISTÉRIO DA AGRICULTURA) .....	40
TABELA 3: IMPORTAÇÕES MENSAIS DE BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOÓLICOS E VINAGRES (FONTE: MINISTÉRIO DA AGRICULTURA) .....	41
TABELA 4: PESQUISA DE PREÇO DE CHAMPAÑE MARCA DESCONHECIDA (ELABORADO PELO AUTOR).....	49
TABELA 5: PESQUISA DE PREÇO DE ESPUMANTE NACIONAL (ELABORADO PELO AUTOR) .....	50
TABELA 6: PESQUISA DE PREÇO DE ESPUMANTE INTERNACIONAL (ELABORADO PELO AUTOR) .....	51
TABELA 7: PESQUISA DE PREÇO DE CHAMPAÑE MARCA CONHECIDA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	51
TABELA 8: FLUXO DE CAIXA PARA CENÁRIO ESPERADO (ELABORADO PELO AUTOR) ...	67
TABELA 9: LUCRO PARA CENÁRIO ESPERADO (ELABORADO PELO AUTOR).....	68
TABELA 10: FLUXO DE CAIXA PARA CENÁRIO OTIMISTA (ELABORADO PELO AUTOR)...	68
TABELA 11: LUCRO PARA CENÁRIO OTIMISTA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	69
TABELA 12: FLUXO DE CAIXA PARA CENÁRIO PESSIMISTA (ELABORADO PELO AUTOR) 69	
TABELA 13: LUCRO PARA CENÁRIO PESSIMISTA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	70

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: FORÇAS DE PORTER (EXTRAÍDO DE ZANELLA 2003) .....	15
FIGURA 2: MATRIZ SWOT (ELABORADO PELO AUTOR) .....	19
FIGURA 3: RISCOS PRIORITÁRIOS (ELABORADO PELO AUTOR).....	22
FIGURA 4: MATRIZ DE EXPOSIÇÃO DE RISCO (ELABORADO PELO AUTOR).....	22
FIGURA 5: ESTRATÉGIAS DE PORTER (EXTRAÍDO DE PAIVA 2004) .....	24
FIGURA 6: ORGANOGRAMA DA EMPRESA (ELABORADO PELO AUTOR).....	28
FIGURA 7: TAÇA VENDÔME CHAMPAGNE FLÛTE I (EXTRAÍDO DA INTERNET) .....	31
FIGURA 8: LOGOTIPO DA MARCA (FONTE FAMILIAR).....	32
FIGURA 9: MAPA DOS PORTOS NA FRANÇA (ADAPTADO PELO AUTOR) .....	36
FIGURA 10: TRAJETÓRIA MARÍTIMA(ADAPTADO PELO AUTOR) .....	37
FIGURA 11: MAPOFLUXOGRAMA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	38
FIGURA 12: CRONOGRAMA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	39
FIGURA 13: MAPA DE DECISÃO DO CLIENTE (ELABORADO PELO AUTOR) .....	45
FIGURA 14: FAIXAS DE PREÇO (ELABORADO PELO AUTOR) .....	52
FIGURA 15: CURVA DE ELASTICIDADE (ELABORADO PELO AUTOR) .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC Brasil	Arab Banking Corporation Brasil
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CME	Centro Minerva de Empreendedorismo
DI	Declaração de Importação
FCAV	Fundação Carlos Alberto Vanzolini
FCS	– Fatores Críticos de Sucesso
FOB	Free on Board
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
II	Imposto de Importação
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
NDF	Non Deliverable Forward
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TIPI	Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados
USP	Universidade de São Paulo

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO DO TRABALHO DE FORMATURA

### 1. Estágio

Atualmente, eu estou desenvolvendo um trabalho na área de Precificação e Hedge de produtos financeiros no banco de investimento ABC Brasil. O trabalho de formatura poderia sim ser feito nessa empresa, por se tratar de uma área que possui parte matemática complexa, produção em série de relatórios com informações importantes para os gestores, e que utiliza o controle de qualidade como uma ferramenta para a diminuição de erros nos resultados.

Todavia, a escolha do meu trabalho se inclinou para a busca da elaboração do próprio negócio e do empreendedorismo. Uma busca que é muito relacionada ao curso de engenharia de produção, pois envolvem, em um único projeto, os mais variados conhecimentos que um engenheiro dessa formação possui, como a análise econômica, a logística e a gestão de projetos.

Ao mesmo tempo, essa busca vai de encontro com o meu caráter e perfil. Um fascínio interno de impulsionar o crescimento e desenvolvimento de empresas, gerir pessoas com um objetivo definido.

Através então desse trabalho de formatura, estou exercendo minha função de futuro engenheiro de produção tocando diversas partes da engenharia aliadas ao plano prático. O trabalho me ajudará a manter uma visão generalista das atividades de uma empresa na vida real sem no entanto esquecer os conhecimentos teóricos aprendidos na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

## 2. Objetivo

Este relatório consiste de um trabalho de formatura elaborado durante o último ano do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo que tem como objetivo desenvolver um plano de negócios cujo tema é uma empresa de importação de bebidas, no caso de Champanhe.

O tema de importação de Champanhe surgiu no último ano durante o intercâmbio entre faculdades realizado na Ecole Centrale Lyon, França. Em uma das visitas à parte da minha família que mora na Região de Champagne, eles, pequenos produtores do conhecido produto, se mostraram motivados na exportação para o Brasil. O fato de a negociação ser entre familiares, facilita acordos comerciais e na divisão dos lucros da operação.

Com a operação, estima-se que haverá uma vantagem competitiva sobre o preço de venda do champanhe para a importação. O ideal seria trazê-lo ao mais baixo custo para que o produto se torne acessível para camadas sociais que não podem comprar as marcas famosas de champanhe, mas ao mesmo tempo, que desejam ter o prazer de degustar a excelência da qualidade do vinho da região em momentos festivos.

### **3. Etapas do trabalho**

O trabalho de formatura está seguindo a metodologia de desenvolvimento de plano de negócios baseado nos estudos de DORNELAS, J., com breves comentários gerais:

#### **1) Introdução**

No item introdução é brevemente apresentado o trabalho de formatura como um todo. Em seguida, são apresentadas as características gerais do produto a ser importado.

#### **2) Sumário Executivo**

A principal seção do plano de negócios se chama sumário executivo. É a partir dele que o leitor do plano de negócios decidirá se continua ou não a leitura. Deve ser dirigido ao público alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

#### **3) Planejamento Estratégico do Negócio**

A seção de planejamento estratégico é onde define os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.

#### **4) Descrição da Empresa**

Nesta seção deve conter a empresa, o histórico, o crescimento/faturamento dos últimos anos, a razão social, os impostos, a estrutura organizacional, a localização, as parcerias, os serviços terceirizados e outros dados relacionados à empresa.

**5) Produtos**

São contempladas nesta seção do plano de negócios os produtos e como são produzidos, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o setor de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto e outras informações ligadas aos produtos e serviços oferecidos.

**6) Análise de Mercado**

A seção de análise de mercado deverá mostrar o quanto à empresa conhece o mercado consumidor do seu produto (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

**7) Plano de Marketing**

O plano de marketing indica como a empresa pretende vender seu produto e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

**8) Plano Financeiro**

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de da empresa e as comprovações de sucesso do negócio através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito). Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

## **9) Anexos**

Esta seção deve conter todas as informações que são relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos currículos dos sócios da empresa. Além disso, poderão ser anexadas outras informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Contém a síntese das principais informações que constam no plano de negócios com características mais detalhadas que no anterior. Esse é dirigido também ao público alvo do plano de negócios e explicita qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (possíveis financiadores ou parceiros do plano). O sumário executivo será a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

#### **4. Metodologia e apontamentos**

A metodologia de desenvolvimento de plano de negócios é baseada, como mencionado anteriormente, nos estudos de DORNELAS, J. Mas existem muitos aspectos importantes, além da metodologia, que devem ser mencionados.

Para a descrição da empresa, será importante saber todos as necessidades legais para ser abrir uma empresa de importação. Esses dados, assim como os impostos do produto, são encontrados no site da Receita Federal.

Da mesma forma que o plano de marketing e financeiro, o plano de negócio vai ser todo desenvolvido no software MakeMoney (versão 2.0). Este ajuda o empreendedor a montar de forma simples seu plano de negócio. Essa importante ferramenta é utilizada no curso de Especialização em Administração Industrial: “Empreendedorismo: Elaboração de um Plano de Negócios” ministrado na Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCA).

No capítulo sobre a análise de mercado, obterei as informações na internet onde existem vastas informações sobre o champanhe. Terei também a possibilidade de telefonar para o produtor (meu primo) para obter informações mais exatas.

Para a seção sobre o sobre a análise de mercado, obterei as informações na internet onde existem vastas informações sobre o mercado de bebidas no Brasil. Serão também utilizadas análises feitas através da matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* / pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).e através dos estudos de Porter para se determinar uma estratégia de mercado para o produto.

## 5. Conclusões Iniciais

Essa primeira etapa do trabalho de formatura mostra a estrutura do plano de negócios de importação de champanhe que é desenvolvido de forma a apresentar as principais características do negócio e de evidenciar as oportunidades e riscos da operação na busca de investidores.

Sabe-se que os custos de importação do produto são da ordem de 20.000 reais para a importação do lote mínimo, e incidem riscos cambiais e operacionais. As possíveis alternativas para viabilizar o capital seriam requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes.

O trabalho também mostra como obterei as informações necessárias para o bom desenvolvimento de plano de negócios e o cronograma das tarefas (cap. 6) para que sejam cumpridos os dados limites definidas previamente.

## 6. Cronograma

As seguintes etapas foram definidas:

- 1. Introdução**
- 2. Sumário Executivo**
- 3. Planejamento Estratégico do Negócio**
- 4. Descrição da Empresa**
- 5. Produtos**
- 6. Análise de Mercado**
- 7. Plano de Marketing**
- 8. Plano Financeiro**
- 9. Viabilidade econômica e Análise Crítica do projeto**

Através das atividades listadas acima, foi definido no começo do trabalho o cronograma abaixo. Este auxilia a melhor organização e controle das atividades.

Atividade	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Tabela 1: Cronograma do trabalho de formatura (elaborado pelo autor)

O tempo de trabalho tem data de término para o final de outubro ou começo de novembro, para que se possa ser realizado a entrega do plano de negócios.

## CAPÍTULO 2 – SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse se trata de um plano de negócio de empreender em uma empresa de importação. O principal fundamento é de uma empresa familiar onde a venda de champanhe é o seu filão.

O processo começa através da parte da família francesa que produz o vinho champanhe, e termina com a importação do produto para o Brasil e revenda no mercado local.

Os principais pontos positivos do negócio são:

- ✓ a flexibilidade de acordos com os envolvidos na cadeia;
- ✓ a qualidade do produto da Região de Champanhe possui valor de mercado;
- ✓ a demanda sazonal alta no final do ano;
- ✓ o aumento, ainda que discreto, da demanda interna por espumantes;

Os principais negativos são:

- ✓ a marca de champanhe não é conhecida pelo mercado;
- ✓ o sistema logístico é terceirizado e relativamente com custo alto;
- ✓ a melhora da qualidade do produto substituto local;
- ✓ o aumento de produção do produto local.

A estratégia de negócio é enfoque em custo, tendo como enfoque as empresas de atacado de São Paulo. O cronograma de importação começa em julho com a saída do produto do porto da França e após dois meses ele chega à São Paulo, através de uma trading company. A mercadoria é armazenada e a partir de setembro há o contato com os clientes e possíveis propagandas e promoções são realizadas. A partir de outubro as mercadorias passam a ser expedidas por demanda dos clientes para as festas de final de ano. Esse último movimento acaba no dia 15 de dezembro quando não existe mais demanda ou produtos estocados.

Os investimentos iniciais são aproximadamente de cem mil reais (R\$ 100.000,00). O lucro no melhor cenário projetado no período de aproximadamente cinco meses é de 100% ao ano e o prejuízo do pior cenário projetado é 50% ao ano em cima do período de cinco meses.

O mercado para o futuro é de crescimento de demanda e de melhores resultados a partir do fechamento do acordo de livre comércio de vinhos entre União Européia e Mercosul.

Trata-se de uma operação de prazo de cinco meses, de risco moderado e de possibilidade de retorno alto, mas também a possibilidade de prejuízos consideráveis.

## CAPÍTULO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

### 1 - A Oportunidade de Negócio

Uma oportunidade de investimento é a capacidade de convencer o mercado dos benefícios do produto ou do serviço prestado. Esses devem atender as necessidades de funcionalidade, qualidade, durabilidade e preço com relação às expectativas do cliente. Assim sendo, somente um estudo de mercado poderá responder se a oportunidade de negócio identificada trará valor ao consumidor e poderá ser identificada como uma oportunidade de investimento.

A oportunidade de importação de champanhe foi original de relações familiares com produtores da região. A relação facilita os vínculos de comunicação e de seriedade da operação, com uma maior confiabilidade *a priori*. A qualidade desse tipo de vinho é conhecida internacionalmente, e se destaca por seguir rigorosas regras de produção do produto. Com prazo de validade indefinido, o champanhe traz seu prazeroso sabor a todos que o degustam. Para a importação desse produto, a busca por baixos preços será uma máxima na empresa, já que não é de uma marca famosa e para alcançar os brasileiros que buscam esse produto.

### 2 - Alianças estratégicas

Grande parte dos empreendedores busca a criação de alianças estratégicas ou parcerias com outras empresas com o objetivo comum de melhor efetuar sua missão. Alianças com produtores, fornecedores ou varejistas são as mais tradicionais, porém existem outras interessantes e menos exploradas como às de propaganda colaborativa, as em planejamento e desenvolvimento de novos produtos, a distribuição comum de produtos, as em participação cooperativa em licitação, as em fabricação cruzada entre outras.

Para o empreendimento estudado, a busca de alianças pode muito ajudar o desenvolvimento do negócio. Dentre as muitas possibilidades existentes, pode-se apontar três em destaque:

**a) Logística**

O transporte de champanhe deve ser efetuado através de navio que utilizam containeres como unidade de transporte. Dado a ordem de grandeza do lote previsto de importação, conclui-se que não será necessário por inteiro o container. Dessa forma, o objetivo seria criar alianças com empresas importadoras que poderiam alugar parte desse container beneficiando ambos nessa relação. Esse transporte deve respeitar todas as necessidades técnicas relacionadas descritas posteriormente.

**b) Empresas**

Dado as dificuldades burocráticas de se abrir uma empresa, uma possibilidade de aliança seria com empresas já em operação no ramo de importação. Nesse caso não haveria a abertura de uma empresa, mas sim um aluguel de nome de uma outra empresa. Os ganhos seriam de tempo e de dinheiro para o cadastramento da empresa em órgãos reguladores do governo.

**c) Lojas de varejo**

Uma das grandes dificuldades em qualquer empreendimento é a busca de clientes. A aliança com clientes se torna uma grande vantagem competitiva trazendo a ambos segurança e melhores custos. Os principais clientes que aceitariam comprar os vinhos resultantes da importação serão mais bem analisados posteriormente.

### **3 - A missão do negócio**

Segundo Peter Ducker, uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão e razão de existir da organização torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Assim sendo, a missão expressa a razão de existência da empresa. Para o caso estudado, a missão é definida como:

“A importação e o fornecimento aos comerciantes brasileiros de varejo a excelência de um vinho de Champagne da família a um preço justo e acessível, contribuindo com uma melhor qualidade de vida e conforto de seus clientes”.

### **4 - A visão do negócio**

Ao estabelecer a visão de uma empresa, esta declara o rumo que pretende seguir ou também pode definir o desejo de atingir algum objetivo. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças. Os leitores da declaração de visão de uma empresa poderão interpretar o negócio como uma pessoa: como alguém que eles gostam, confiam e acreditam. A declaração de visão da empresa ajudará esses leitores a visualizarem a empresa como empreendedor a vê, não como uma forma impessoal ou apenas algumas palavras em um pedaço de papel. A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, estimula o empreendedor atingir seu objetivo. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da sua empresa.

“Importar os champanhes da família, estreitando assim os seus laços através de negócios bem estruturados, rentáveis e que envolvem riscos controlados”.

## 5 - O propósito do negócio

O propósito apresenta o quê os seus *stakeholders* esperam do negócio no momento. Se eles esperam, por exemplo, criar uma empresa líder de mercado.

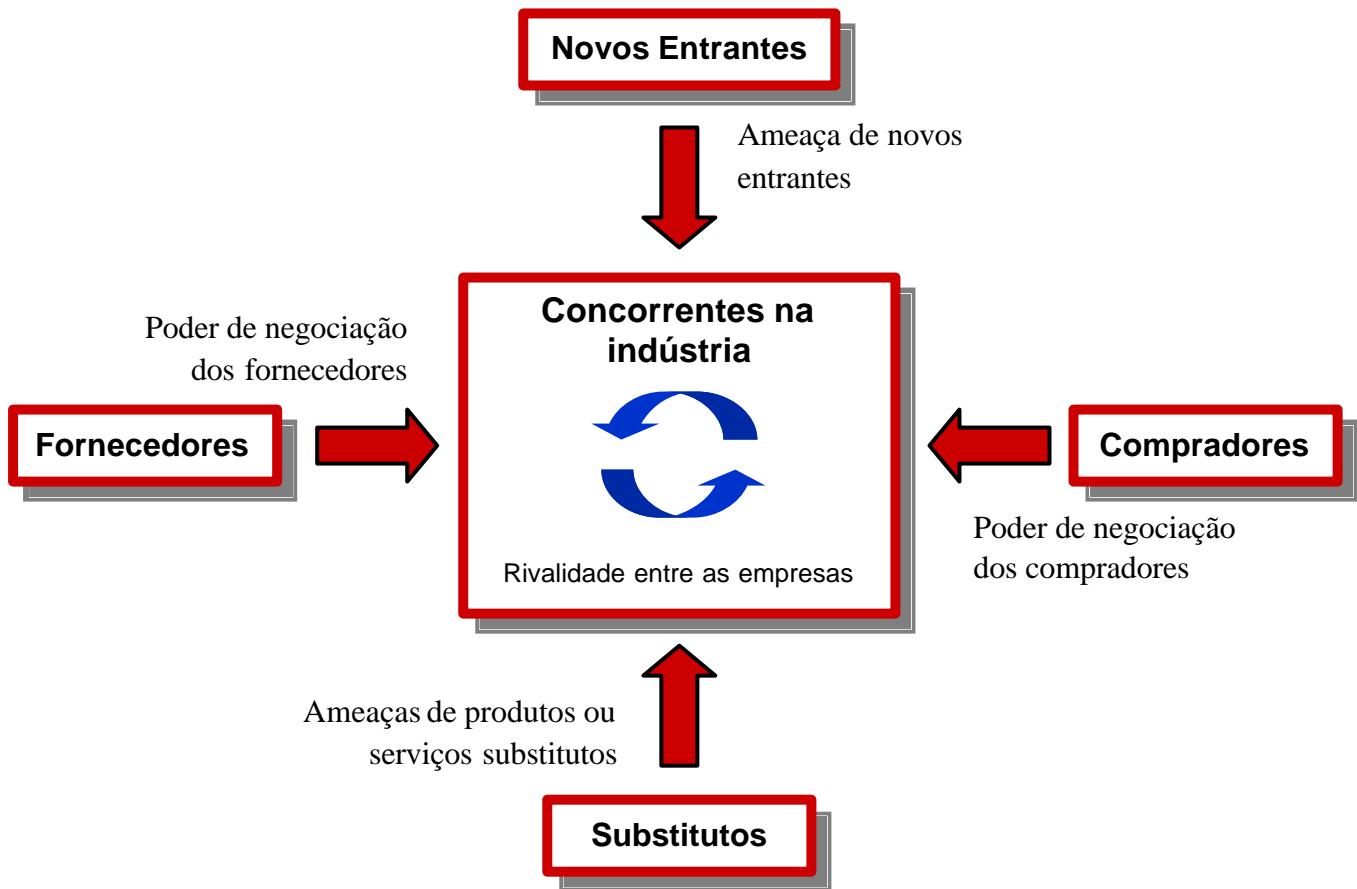
No caso estudado, os *stakeholders* objetivam obter uma fonte de renda adicional sem que os mesmos abandonem as respectivas atividades atuais. O tempo que deve ser desprendido para as atividades necessárias, não pode assim depender de mais de uma pessoa em tempo integral. A importação também tem periodicidade anual na busca do aumento de demanda do produto no final do ano.

## 6 - Análise do Ambiente Externo e Interno

Minero: Após a definição da missão da empresa, os empreendedores devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Em geral a empresa precisa monitorar as forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

### 6.1 - Análise do Ambiente Externo

No ambiente competitivo encontra-se as ameaças e as oportunidades à empresa. Para um estudo mais detalhado desse ambiente, será utilizado o modelo mundialmente conhecido como “As Cinco Forças de Porter”. Um esquema desse modelo é visualizado a seguir:



**Figura 1: Forças de Porter (extraído de ZANELLA 2003)**

O modelo reside na análise das chamadas “cinco forças de mercado” - compradores, fornecedores, concorrentes, substitutos e novos entrantes - para a definição de um posicionamento estratégico bem definido e nas priorizações das opções de concorrência: por custo, diferenciação ou foco.

Para um empreendedor, definir o posicionamento da empresa e sua estratégia de concorrência, é de fundamental importância, pois estabelece um ponto de partida sólido para o projeto da empresa (no caso, da unidade de negócio).

No caso do mercado brasileiro para o champanhe a ser importado, pode se dizer que as principais forças de Porter são os compradores e os produtos substitutos.

A força dos compradores reside basicamente no poder de negociação de preços. Essa é uma das maiores forças para o mercado, já que existem poucos compradores no mercado por causa do alto preço e de não haver o costume de consumo do produto no Brasil, com exceção das festas de final de ano.

Os produtos substitutos são uma força competitiva porque muitos produtos com preço muito abaixo do preço de um champanhe são preferencialmente consumidos. Esses produtos são conhecidos no mercado e exercem pressão na redução do potencial de lucro do produto. Os produtos com essa característica foram identificados como sendo:

- Vinhos espumantes nacionais;
- Vinhos espumantes internacionais;
- Champanhes de marcas conhecidas.

Dois fatos atuais merecem atenção no mercado de espumante no Brasil. A primeira é uma ameaça para o produto a ser importado: trata-se do aumento da produção e o melhora da qualidade dos espumantes brasileiros em âmbito mundial. O produto brasileiro será melhor analisado no Capítulo 6 – Análise de Mercado, mas pode-se concluir dois pontos:

- A concorrência do espumante brasileiro em relação ao champanhe é baixa, mas ela pode se acirrar com o decorrer dos anos;
- O aumento de produção de espumantes representa também um aumento de demanda interna pelo produto, além de exportações para principalmente para o Mercosul. Esse aumento de demanda pode representar uma mudança dos costumes e consequentemente patamares maiores que os atuais 1,75 litros/habitante/ano de vinho.

O segundo fato relevante é o acordo do Mercosul com a União Européia. Apesar das últimas reuniões não chegarem em um consenso para fechar o acordo, as negociações estão avançadas. O objetivo é definir certos produtos que possam ter status de livre comércio entre os dois blocos. O acordo tem interesses distintos para cada bloco:

- Mercosul: produtos agrícolas,
- União Européia: queijos e vinhos, flexibilidades na área financeira.

O acordo beneficiaria diretamente a importação de champanhe, e como resultado uma maior viabilidade do negócio.

## 6.2 - Análise do Ambiente Interno

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas do negócio.

Não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

É importante destacar que esses pontos de força ou fraqueza só podem ser considerados se suas capacidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa necessariamente ter para alcançar seus objetivos.

Na importação do champanhe estudado, foram identificados os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

- A. Custos baixos;
- B. Divulgação da marca;

- C. Logística;
- D. Qualidade do produto.

A relação direta com o fornecedor da marca estudada de champanhe é de grande vantagem competitiva, já que se espera resultar em custos mais baixos. Nesse ponto, a empresa pode levar vantagem no meio competitivo, apesar de em outros fatores como quantidade levar desvantagem. Um estudo sobre o impacto da quantidade a ser importada vai ser desenvolvido ao longo do trabalho.

Um dos pontos que deve ser identificado como crítico na importação do champanhe especificado é que a marca não é conhecida no mercado. Assim, a qualidade do champanhe é uma incógnita para o consumidor. Não se sabe se o produto é um de boa qualidade ou não.

Apesar disso, como a marca a ser importada é um vinho da região de Champanhe, o consumidor destaca a bebida pela excelência no padrão de qualidade. Quando o cliente observa um vinho champanhe, ele tem uma qualidade percebida superior aos outros espumantes.

A parte de logística em importação é sempre de grande importância pela sua representatividade na operação. Como no caso estudado há somente um fornecedor e a quantidade de importação é relativamente baixa para se fazer a importação de um container, talvez seja de maior praticidade e de menor custo relativo a contratação de empresas de *trading*. Esse tipo de empresa se dedica somente ao transporte de mercadorias e é responsável por toda parte burocrática de movimentação do produto. Essa possibilidade será melhor analisada mais adiante.

## 7 - Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a e profissionais da área de estratégia, a Análise SWOT estuda a competitividade da

empresa segundo quatro variáveis: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

A partir da análises realizadas anteriormente, foi possível identificar os pontos positivos e negativos da empresa através da análise do seu ambiente interno e externo. Assim, como resultado desse estudo, pôde-se obter a seguinte matriz SWOT:

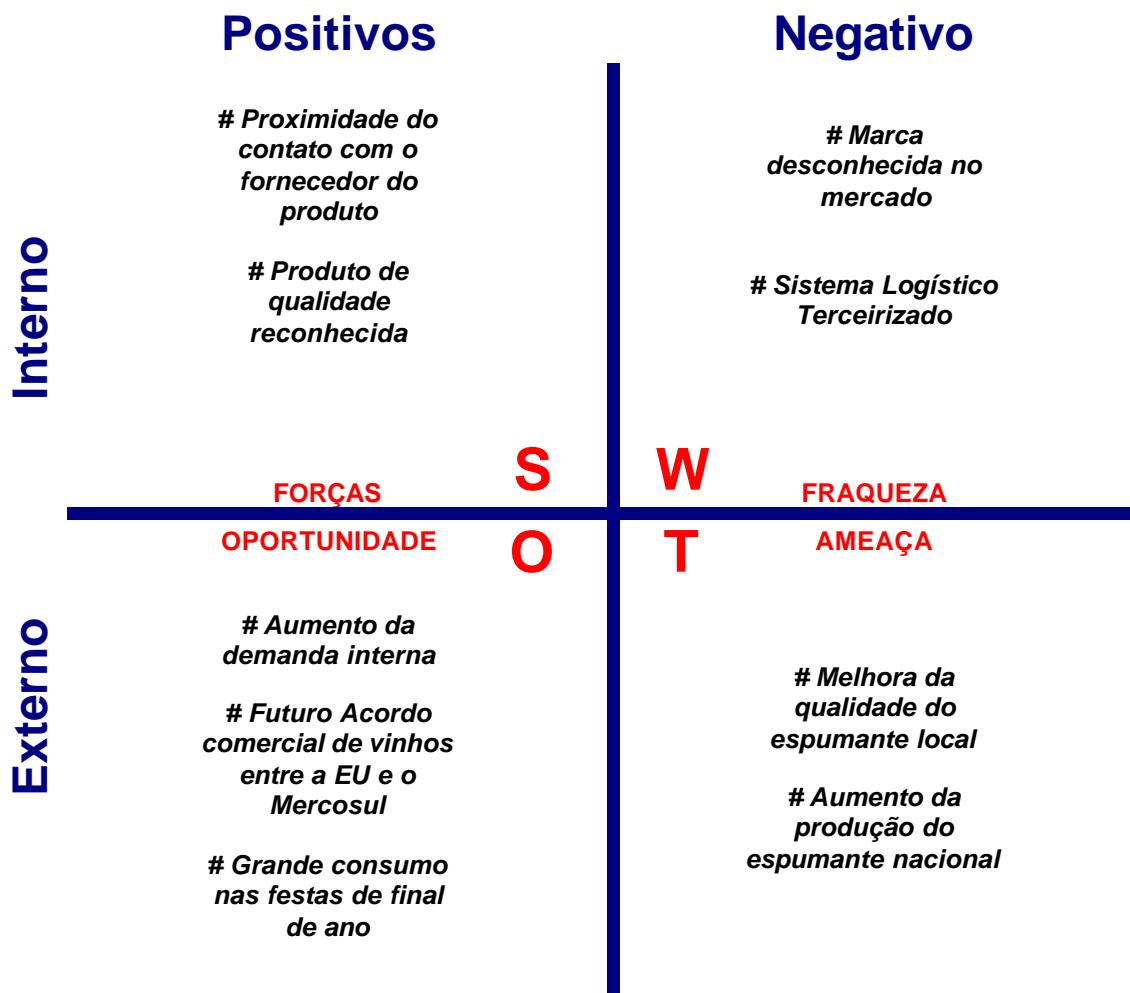


Figura 2: Matriz SWOT (elaborado pelo autor)

## 8 - Plano de Gestão de Risco

Em termos gerais, a gestão de risco é um processo que tem o objetivo de minimizar os efeitos adversos de perdas accidentais a um custo razoável. No PMBOK, utilizado para a gestão de projetos, a gestão de risco é definida como um processo sistemático de identificar, analisar, e responder ao risco do negócio. Isso inclui maximizar a probabilidade de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequências de eventos adversos aos objetivos do projeto.

Todas atividades têm um alto grau de incerteza, seja quanto ao seu resultado, ou quanto a sua execução, ou ainda quanto ao seu planejamento. Essas incertezas sejam eventos ou condições, podem trazer benefícios ou serem adversas aos objetivos das atividades.

Com isso, foi definido como plano de gestão de risco a seguinte seqüência de processos principais (PMBOK):

- **Identificação dos Riscos:** assim, antes de será identificado os riscos mais prováveis de afetar o negócio e documentá-los segundo suas características;
- **Quantificação do Risco:** depois de identificar os possíveis riscos para o negócio, iremos quantifica-los e compara-los entre si. A quantificação e a comparação dos riscos será executada no software Risk Radar. Com isso, enfocaremos nossos estudos nos riscos potenciais para o negócio;
- **Desenvolvimento das Respostas aos Riscos:** tendo em vista os riscos potenciais para o negócio, será desenvolvido um plano para melhores respostas às ameaças e aproveitamento de oportunidades;
- **Controle das Respostas aos Riscos:** nesse item, com o andamento do negócio, vai ser possível identificar riscos não identificados anteriormente, que

serão prontamente quantificados, e se necessário (de acordo com a sua potencialidade), desenvolvido um plano de resposta.

Assim sendo, foram identificados os seguintes riscos para o negócio:

1. Queda da demanda de champanhe;
2. Perda de parte ou total da mercadoria no transporte;
3. Não aprovação da degustação da bebida pelo cliente;
4. Oscilação da moeda ativa em relação à passiva;
5. Marca desconhecida no mercado;
6. Dificuldade de liberação de mercadoria na aduaneira;
7. Armazenagem inadequada;
8. Disponibilidade de transporte;
9. Disponibilidade do produto junto ao fornecedor;
10. Demanda necessária para a quantidade importada;
11. Outra importadora se interessar pelo mesmo produto;
12. Estouro de verba.

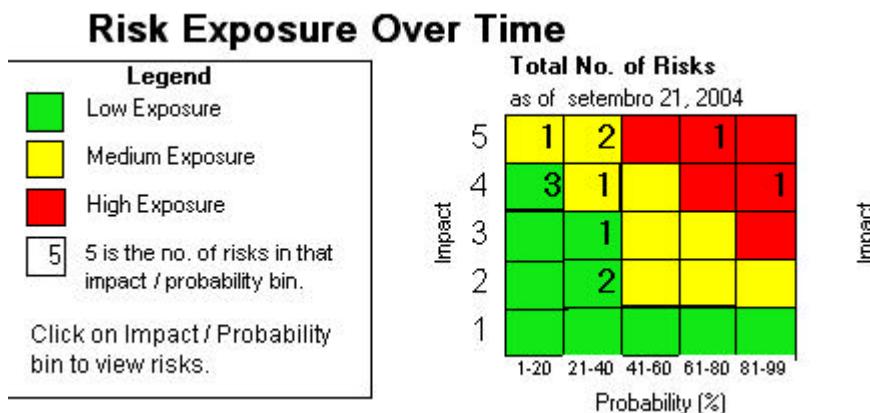
Cada um dos riscos mencionados foi caracterizado segundo várias características de forma a melhor caracteriza-los. Em primeiro momento, o risco é descrito e classificado segundo o seu status que pode ser executar plano de contingência se ocorrer, mitigar com o objetivo de evitá-lo, observa-lo e suas combinações possíveis. Posteriormente, é desenvolvido e descrito um plano de contingência e/ou a de como mitigar o risco, assim como especificar se o risco é interno e/ou externo à instituição e a área mais afetada da empresa – custos, planejamento temporal, performance ou em toda empresa. Finalmente, é estimado para cada risco o impacto no negócio e a probabilidade de ocorrer. Esses dois parâmetros, através da multiplicação dos mesmos, são necessários para o cálculo da exposição do risco ao negócio.

Assim sendo, com a quantificação dos riscos identificados, foi elaborada uma tabela com os riscos em ordem decrescente de exposição:

Prioritize Risks						<b>Close</b>	
Rank	ID	Title	Prob %	Impact 1-5	Exposure	Control	Status
1	005	Marca desconhecida no mercado	95	4	3,80	Internal & External	Mitigate
2	004	Oscilação da moeda ativa em relação à passiva	65	5	3,25	Internal	Mitigate
3	010	Demanda insuficiente para a quantidade importada	25	5	1,25	Internal & External	Execute Contingency
4	011	Outra importadora se interessar pelo mesmo produto	25	5	1,25	External	Watch
5	001	Queda da demanda de champanhe	30	4	1,20	External	Watch
6	008	Disponibilidade de transporte	40	3	1,20	Internal & External	Mitigate, Exec Cont and Watch
7	003	Não aprovação da degustação da bebida pelo cliente	20	4	,80	Internal & External	Transfer
8	002	Perda de parte ou total da mercadoria no transp.	15	5	,75	Internal	Mitigate
9	006	Dificuld. de liberação da mercadoria na porto	35	2	,70	Internal & External	Mitigate and Watch
10	009	Disponibilidade do produto junto ao fornecedor	25	2	,50	External	Mitigate
11	012	Estouro de Verba	10	4	,40	Internal	Execute Contingency
12	007	Armazenagem inadequada	10	4	,40	Internal	Mitigate

**Figura 3: Riscos Prioritários (elaborado pelo autor)**

Com base nesses dados, pode-se traçar um gráfico do número total de riscos em relação ao impacto e a probabilidade atribuída. Esse gráfico também evidencia riscos críticos para o negócio – em vermelho – e os distingue de riscos amenos ou de menor importância – em verde – como é mostrado a seguir:

**Figura 4: Matriz de Exposição de Risco (elaborado pelo autor)**

Os dois riscos que estão na zona vermelha do gráfico são os que têm exposição mais alta: o problema da marca ser desconhecida no mercado e o problema da oscilação do real, moeda ativa, frente ao euro, moeda passiva.

Os riscos com suas respectivas características mencionadas anteriormente estão enumerados em anexo ao relatório. Essa parte vai auxiliar na busca de ações que façam diminuir os impactos do risco no trabalho. Os dois riscos com maiores exposições estão apresentados abaixo dado as suas relevâncias no decorrer do relatório:

---

### **Risk Name: Marca desconhecida no mercado**

**Ranked:** 1 out of 12

**Status:** Mitigate

**Description:** A marca de champanhe importada não é muito conhecida. Isso faz com que haja a preocupação na divulgação da marca. Essa característica influencia diretamente na estratégia de mercado a ser definida.

**Probability:** 95 (%)

**Impact:** 4 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 3,8 (Prob X Impact)

**Risk Area:** Performance

**Contingency Plan:**

#### **Mitigation Plan**

**Description:** A solução desse problema será estudada no capítulo “Plano de Marketing”. Nesse, vai ser decidido como vai ser feita a venda desse produto.

---

### **Risk Name: Oscilação da moeda ativa em relação à passiva**

**Ranked:** 2 out of 12

**Status:** Mitigate

**Description:** O risco cambial é uma dos importantes no mercado de relações internacionais. O oscilação da moeda pode resultar em : aumento de custo, diminuição de ganhos e aumento de prejuízos.

**Probability:** 65 (%)

**Impact:** 5 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 3,25 (Prob X Impact)

**Risk Area:** Cost

**Contingency Plan:**

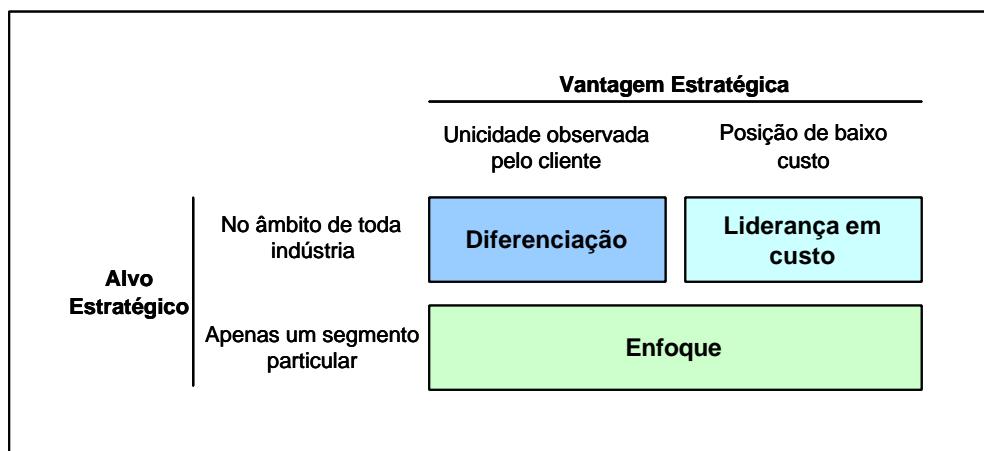
#### **Mitigation Plan**

**Description:** A elaboração de uma proteção ("hedge") junto ao mercado financeiro seria a forma mais adequada para minimizar esse tipo de risco. O estudo das diversas possibilidade de "hedge" para uma importação será estudada no capítulo "Plano Financeiro".

---

## 9 - Estratégia

Minero: A elaboração do plano estratégico precisa agora definir uma estratégia. Porter resumiu as estratégias em três tipos genéricos que fornecem uma boa base para o pensamento estratégico. As estratégias que se encontram na Figura abaixo serão discutidas em seguida.



**Figura 5: Estratégias de Porter (extraído de PAIVA 2004)**

- **Liderança em custos:** a empresa se esforça para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.
- **Diferenciação:** neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia e em outros setores que se diferenciam no mercado, entretanto não é possível liderar em todas as áreas.
- **Enfoque:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Para a introdução da marca e a prospecção do mercado de champanhe, a decisão por uma estratégia adequada pode decidir sobre o sucesso da operação. Nas condições estudadas anteriormente, onde a marca a ser importada é pouco conhecida e o consumo de champanhe é pequeno no Brasil, a estratégia escolhida é a de enfoque em custo para facilitar a comercialização do produto.

O enfoque em custo consiste em focar em um determinado seguimento de mercado para que haja benefícios no custo do produto. O primeiro enfoque é a escolha da grande São Paulo como endereço dos possíveis clientes. Com isso, todos os produtos importados podem ser desembarcados em Santos com destino à grande São Paulo, lugar onde se deve basear o armazém e sede da empresa. O armazém nessa localização otimiza os custos de transporte, e a sede, facilita o contato com os clientes.

O segundo enfoque é definir qual é o tipo de cliente alvo do produto. A escolha mais viável para a situação é a de focar em clientes de atacado. Essa decisão resulta em margem de ganho menor, mas também não é necessária uma equipe de comerciantes ou uma loja para clientes de varejo.

Os tipos de clientes de atacado alvo do nosso produto serão estudados no capítulo 6 – Análise de Mercado. Com o enfoque do cliente alvo, busca-se um processo com o menor custo possível. Esse tipo de estratégia é essencial para o sucesso da operação.

## CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Esta seção do plano apresenta um breve resumo da organização da empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para desenvolvimento. As projeções futuras sobre a situação da empresa de três a cinco anos também são citadas para que possa fazer uma análise do que se espera do empreendimento.

No caso estudado, a empresa é definida como uma importadora de bebidas. Para a sua descrição legal, temos como dados:

- **Nome:** Triângulo Importadora de Bebidas
- **Tipo de empresa e enquadramento:** micro empresa

### 1 - Histórico da empresa

A Triangulo Importadora de Bebidas nasceu na idéia de trazer ai Brasil o vinho champanhe produzido por parentes. Em intercâmbio entre faculdades na França em 2002, visitei meus parentes na região de Champanhe, onde se produz o conhecido vinho. Nessa ocasião surgiu a idéia e o interesse de exportar para o Brasil o produto.

Aos poucos, a idéia foi amadurecendo e estudos mais precisos tiveram necessidade de ser desenvolvidos. Foi-se aos poucos definindo os princípios da organização e uma mais sólida idéia foi arquitetada com a ajuda do estudo de um plano de negócios realizado como trabalho de formatura da Escola Politécnica de São Paulo no ano de 2004.

Nesse contexto, a idéia inicial vem se tornando em cada vez mais real. Com o objetivo de começar em 2005 suas atividades, a empresa aproveita a fase de estudos para chegar em um negócio com baixos risco e boas perspectivas de lucro.

## 2 - Equipe Gerencial

Como principal base da organização, a família é a provedora de capital humano para a empresa. Com base nas qualidades de cada um, foram determinadas funções direcionais. Essas funções não são restritas para cada elemento e nem os limita nessa atividade. Isso significa que um indivíduo pode fazer ou ajudar a função de outro, executando assim um trabalho de grupo.

O objetivo de cada um é pensar na empresa como um todo, e não somente em sua atividade. Porém, cada indivíduo será líder na tarefa que tiver mais destreza.

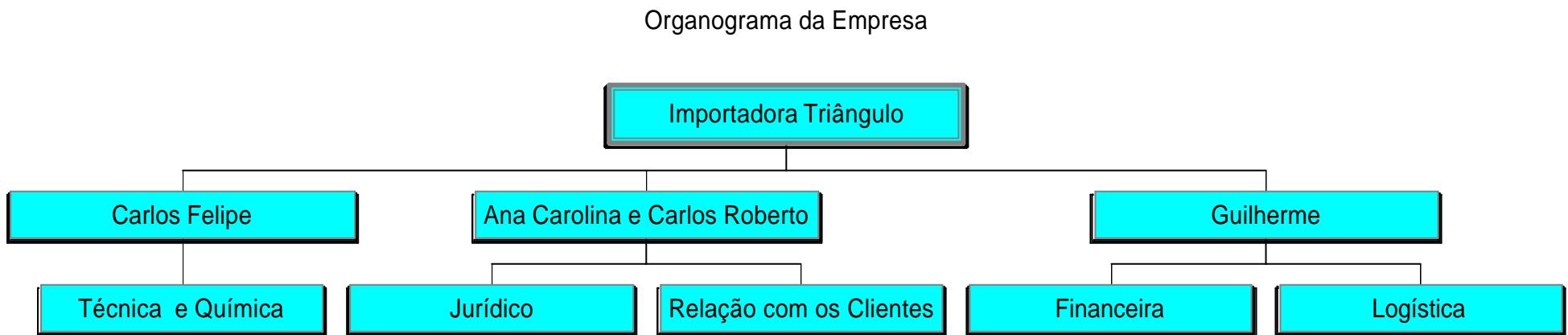
Os membros da empresa e suas respectivas funções principais estão listados abaixo:

**Ana Carolina e Carlos Roberto Calderon:** a primeira é formada em história e o segundo em engenharia mecânica. Ambos têm como principais responsabilidades a verificação das necessidades legais da instituição, assim como o relacionamento com os clientes. Em relação ao tempo para o projeto, ambos tem grande disponibilidade e flexibilidade;

**Carlos Felipe Calderon:** engenheiro químico formado em 2002 pela Escola Politécnica da USP, é responsável pela parte técnica de importação do champanhe. Devido aos seus conhecimentos, ele vai verificar quimicamente se o produto está dentro das especificações, assim como informar o cliente sobre o assunto. O tempo disponível é uma restrição para esse, já que sua situação atual é de constantes viagens e dedicação total ao seu atual trabalho como engenheiro em uma consultoria em meio ambiente;

**Guilherme Calderon:** estudante do último ano de engenharia de produção na Escola Politécnica da USP, é o principal responsável pela área financeira e logística do projeto. Sua disponibilidade de tempo para o projeto é limitada por trabalhar em uma instituição do mercado financeiro em São Paulo.

## 2.1 - Organograma da Empresa



**Figura 6: Organograma da empresa (elaborado pelo autor)**

### **3 - Seguro e Segurança**

Seguro é uma consideração importante para qualquer tipo de negócio, e no plano de importação de champanhe não poderia ser diferente. Em vários momentos do processo de importação, o seguro é o único meio para proteção contra eventuais perdas. Assim sendo, a compra de um seguro é obrigatória para uma segurança mínima de sucesso do negócio.

Para a importação de uma bebida, é preciso o uso de seguro da mercadoria em alguns momentos do processo. Os principais momentos são no transporte da mercadoria e na armazenagem. Em ambos os momentos as garrafas de champanhes que são de vidro correm riscos consideráveis de perda total ou parcial do montante importado.

Os principais riscos, como já mencionados na parte de Plano de Gestão de Riscos, são de quebra das garrafas, contaminação do produto, abertura ou quebra da rolha, eventuais roubos e furtos, entre outros.

Nesse projeto, para a minimização dos riscos embutidos no processo, será contabilizado nos custos o seguro contra danos na mercadoria.

## CAPÍTULO 5 – PRODUTO E SERVIÇO

Nesta seção, as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer ao cliente são expostas. Procura-se relatar toda a logística do produto desde a obtenção da matéria prima até o ponto final que é a aquisição feita pelo cliente. Descreve também os produtos ou serviços futuros que a empresa planeja fornecer quando crescer.

Deve ficar claro ao leitor que esse plano de negócio é composto de dois importantes produtos. O primeiro é o produto ele mesmo, a garrafa de champanhe. O segundo é o serviço de logística envolvido desde a saída do produto do fornecedor até o cliente de atacado, a quem se pretende vender o produto.

Para uma análise mais profunda de cada um desses produtos, o capítulo foi dividido em duas partes: a do produto (o champanhe) e a do serviço (a logística). Cada uma dessas partes tem o objetivo de detalhar cada um dos itens.

### **1 - Produto: a garrafa de champanhe**

Nessa primeira parte, é explorado o produto a ser importado. Todos os tipos de informações convenientes relacionadas a conhecimentos necessários para a importação no produto são colocados nesse momento. Essas informações, além de serem essenciais para o importador, servem também como valorizadoras do produto junto ao cliente.

#### **1.1 - A história do Champanhe**

O Champanhe surgiu quando o monge beneditino Dom Pierre Pérignon, no século 12 transformou o vinho comum em espumante em um método conhecido como champenoise.

O monge empreendedor inventou também a taça flute, a garrafa e a rolha especial para a bebida, e além disso a assemblage. Essa última consiste em uma técnica de mistura que busca equilíbrio entre vinhos de três tipos de uvas diferentes que são as brancas (chardonnay) e as vermelhas (pinot noir, pinot meunier).

A forma espumante se diferencia já na colheita. Para manter a alta acidez, essencial para o frescor da bebida, a uva é colhida precocemente. Depois da prensagem, que deve ser feita com os cachos inteiros, a bebida passa por duas fermentações. Após a segunda, as garrafas descansam de cabeça para baixo por dois a 12 anos.

Além desse detalhe, elas devem ser chacoalhadas levemente todos os dias, processo inventado pela viúva Clicquot, chamado de remuage. O próximo passo é esperar que os resíduos baixem por completo até o gargalo para que sejam devidamente expelidos e o sabor do champanhe ajustado. Feito isso, resta apenas provar a bebida que não perdeu seu charme desde que Dom Perignon a inventou.

## 1.2 - A taça Flute

As taças Flûte, também inventadas por Dom Pérignon, possuem características individuais que visam exaltar os componentes típicos das uvas que compõem o espumante, valorizando as percepções humanas no sublime momento de se apreciar um bom vinho.



**Figura 7: Taça Vendôme Champagne Flûte I**  
**(extraído da internet)**

### 1.3 - A marca a ser importada

O Champanhe que vai ser importado é da marca PHILIZOT & FILS. Essa foi a marca escolhida por se tratar de produtores com família semelhantes a do importador. Com isso, essa escolha pode servir de diferencial comercial já que a importação terá exclusividade de importador e terá interesses econômicos em busca da expansão do produto e lucros divididos.



Figura 8: Logotipo da marca  
(fonte familiar)

### 1.4 - Os tipos de champanhe a serem importados

Há oito tipos de vinhos que são produzidos pela marca PHILIZOT & FILS, dos quais sete são champanhes e um é vinho. Os produtos e suas especificações estão a seguir:

- **Brut Plaisir:** assemblage das 3 variedades de vinhos champenois. Vinho equilibrado, fino e frutado, envelhecido 2 anos nas caves.

A trilogia Brut tem o objetivo de permitir a cada pessoa de encontrar o prazer e os aromas desejados durante a degustação de um Champanhe:

- **Brut Numéro 1:** assemblage a base de pinot noir et de meunier. Seu resultado é um vinho frutado e aromático.
- **Brut Numéro 2:** assemblage de chardonnay que dá um vinho mais bruto com uma grande refrescância e uma fina característica do chardonnay.
- **Brut Numéro 3:** é um vinho equilibrado harmoniosamente e ligeiramente frutado, elaborado a partir do pinot noir, do chardonnay e do meunier.
- **Brut Rosé:** assemblage a partir de pinot e de um toque de rouge champenois, sabe-se remarcar pela sua delicadeza.

- **Brut Millésimé:** os millésimés são elaborados no momento de anos excepcionais de qualidade de produção, e são à base de champenois. Eles podem atingir 100% deste tipo de uma em alguns anos e se distinguem pela sua cor ouro palha e sua fineza. São envelhecidos por 5 anos nas caves.
- **Cuvée Alquente:** selecionado a partir dos melhores vinhos onde podemos encontrar um assemblage de 4 anos diferentes. Ao perfume amplo e longo na boca, esse vinho junta fineza e elegância.
- **Ratafia:** vinho doce natural da região de Champagne.

Apesar dos inúmeros tipos de vinhos existentes da marca, foi escolhido apenas dois tipos de produtos que são os mais adequados ao paladar brasileiro: o champanhe Brut Número 1, clássico das celebrações, e o champanhe Brut Número 3, mais adocicado e suave. Os dois tipos de vinho têm a mesma cotação de preço junto ao produtor.

## 1.5 - O processo de produção do champanhe

A região de Champanhe é situada no leste da França, à uma hora de carro de Paris. O que faz essa região ser conhecida no mundo inteiro são seus vinhos de mesmo nome. A cultivo da vinha se aproveita a condição climática fortemente favorável em termos de temperatura, pluviometria e insolação da região. Da mesma forma, o solo que ali pode ser encontrado contém certo nível de calcário que junto com a inclinação montanhosa da região fornece uma excelente regulação hídrica para os vinhedos.

O processo de produção começa justamente nos campos de vinhedos da região. Em meados de dezembro e janeiro, as plantações de estão secas com o rigoroso inverno. Com o passar do tempo e com o aumento da temperatura essa paisagem vai mudando com o florescer das plantações. No final mês de setembro ou começo de outubro – de

acordo com os especialistas – é realizada a *vendange* que é o período da colheita manual das uvas.

Após a *vendange*, as uvas são enviadas para os centros onde elas são esmagadas. A extração do suco da uva é realizada de forma lenta e com pouca pressão para que a casca não contamine sua cor.

O suco de uva é colocado em repouso por 15 a 24 horas para decantar as partículas em suspensão. Logo depois, o suco que está mais claro nesse momento recebe leveduras que dão início ao processo de fermentação. Durante a fermentação que dura de 8 a 10 dias, os açucares do suco da uva são transformados em álcool dentro de tonéis resultando nos chamados vinhos efervescentes.

Para se manter a mais constante fidelidade ao gosto típico da marca, os vinhos não *millesièmes* passam por um processo chamado *assemblage*. Neste processo, há uma mistura de diferentes vinhos de outras safras com o da atual. Como é extremamente técnica, esse processo comumente demanda um enólogo.

Assim, o vinho é finalmente engarrafado, mas com uma rolha provisória. Na ocasião ocorre a segunda fermentação onde o açúcar no líquido se transforma em álcool e em gás carbônico. Essa operação dura de seis a oito semanas a uma temperatura entre 10 e 12 graus Celsius dentro das *caves*, cavernas subterrâneas onde as condições climáticas são relativamente estáveis.

Na busca por um líquido límpido, o vinho sofre a seu último processo chamado de *remuage*. Essa consiste em reposar as garrafas de ponta cabeça em um ângulo inicial de 45 graus. Com o passar de 6 a 8 semanas, a garrafa vai sendo girada e inclinada lentamente. Assim ocorre o *dégorgement* que consiste em tirar o depósito de partículas resultante da decantação. A garrafa é aberta e virada aos pouco até ficar em pé ao mesmo tempo em que com a pressão a partículas depositadas na boca da garrafa são expulsas do vinho.

Por fim, procede a dosagem ou adição de um vinho de expedição adocicado que determina o tipo de champanhe. Finalmente a garrafa é novamente lacrada com uma rolha e *muselées* (conjunto de ferro que segura e lacra a rolha) e ajustada com a etiqueta adequada.

## **2 - Serviço: importação para o Brasil**

Nessa segunda parte, é o momento onde o processo de importação do champanhe é descrito. Esse será o processo controlado pela importadora e que é principalmente importante para o desenvolvimento da parte de plano financeiro.

### **2.1 - Paletes**

Antes de determinar a logística da carga, é interessante descrever como é um palete de garrafas de champanhe. Esse é feito por dois tipos de caixas pode comportar 1 ou 3 garrafas. Depois de empilhadas, as caixas são unificadas através de um filme plástico que as envolve. Os dados de um palete são:

Quantidade de garrafas em um palete: 480

Espaço: 80x120 centímetros

Peso: 850 kilos

### **2.2 - Estudo Geográfico**

Neste momento, segue no trabalho um estudo geográfico assim como dos meios de transporte das regiões onde é mais provável a passagem da carga. A responsabilidade do transporte do importador neste caso, segundo informações das empresas de transporte, começa a partir da saída do porto marítimo do país. O mapa abaixo mostra os principais portos que se localizam nas proximidades de Reims. A saída da mercadoria por outro porto da França seria inviável pelo seu aumento de custo.



Figura 9: Mapa dos portos na França (adaptado pelo autor)

Os três portos marítimos franceses que estão caracterizados na foto são de baixo pra cima nas cidades de Dunkerque, Le Havre e Rouen. São os portos mais próximos da Região de Champanhe na França que se localiza entre Paris e Reims, mais próxima da última. O porto de Le Havre foi desconsiderado nos estudos, porque ele é mais longe do que o porto de Rouen e isso implicaria em uma viagem por rodovias mais longa (mais caro que por meio marítimo).

A partir desses pontos, os paletes serão transportados por navio até o porto de Santos, o mais próximo de São Paulo. O mapa abaixo ilustra em esquema o trajeto do navio pelo Oceano Atlântico.

**Figura 10: Trajetória marítima(adaptado pelo autor)**



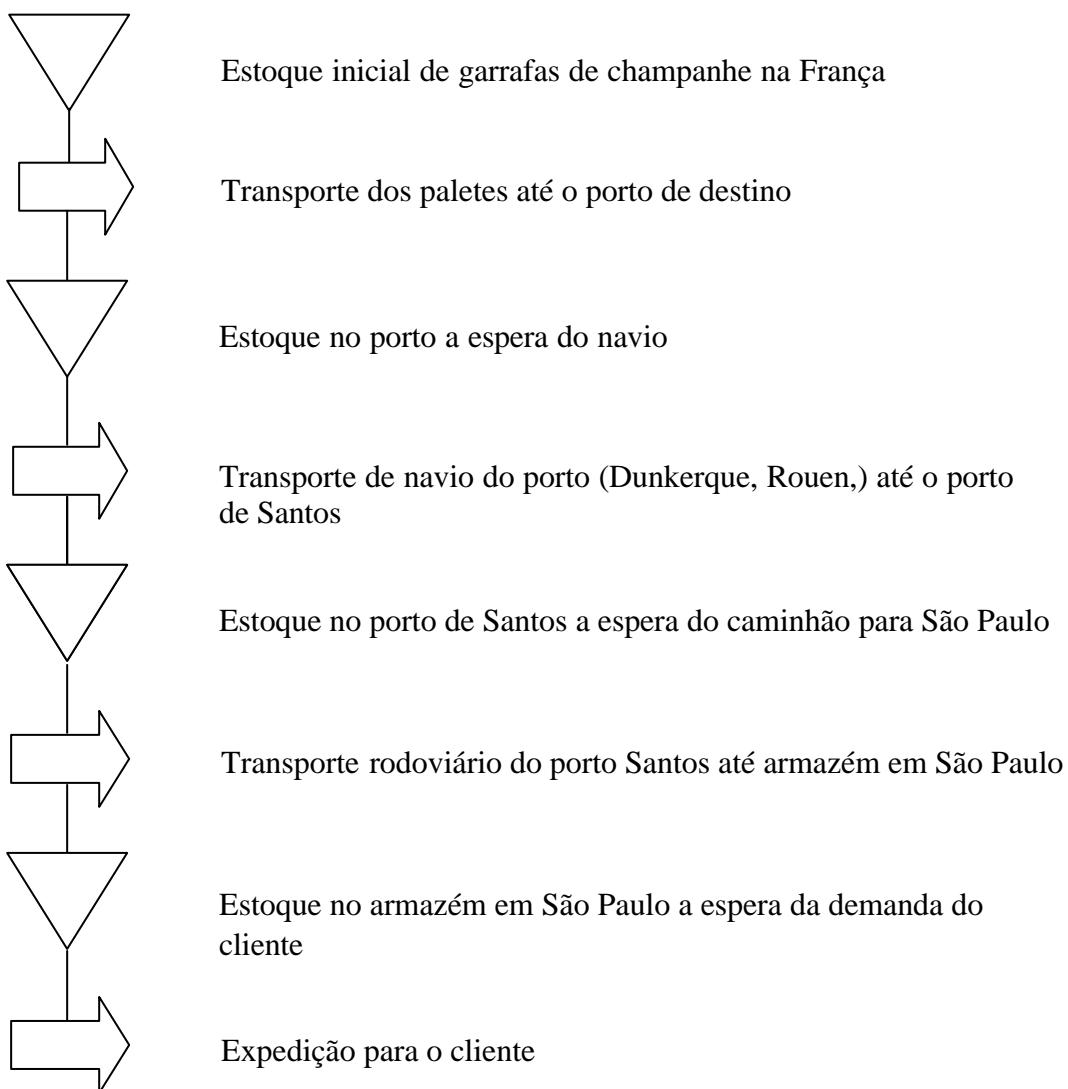
Depois que o navio chega em Santos, a mercadoria agora no Brasil acaba seu percurso em São Paulo. Devido à qualidade das estradas do trajeto São Paulo - Santos e à rapidez e agilidade, o transporte rodoviário é o mais adequado.

O tempo total estimado pela trading para o trajeto do porto da França até o armazém em São Paulo é de em média 2 meses. Porém, dependendo do desembarque na alfândega e pagamentos de impostos, o prazo pode chegar até 4 meses.

### 2.3 - Mapofluxograma do processo logístico de importação

Para visualizar o processo de forma mais sistemática é apresentado abaixo o mapofluxograma do processo logístico da importação do champanhe desde o final de sua fabricação na França.

**Figura 11: Mapofluxograma (elaborado pelo autor)**



## 2.4 - Cronograma de importação

A seguir é apresentado o cronograma esquemático de importação que será respeitado nos primeiros anos para a prospecção de mercado. O objetivo desse cronograma é aproveitar a maior demanda de champanhe durante o ano, as festas de final de ano.

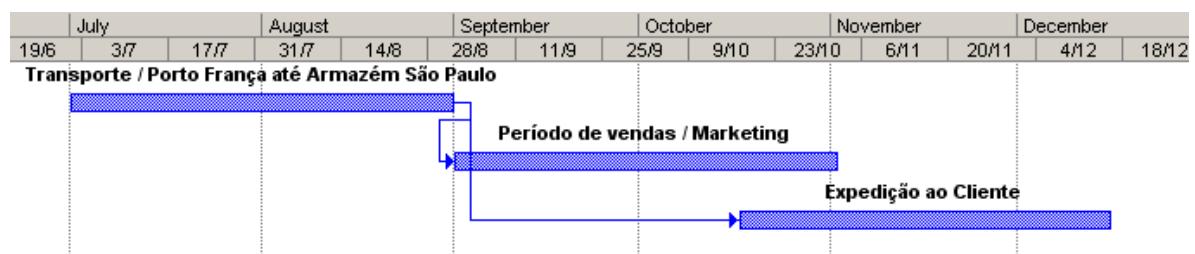


Figura 12: Cronograma (elaborado pelo autor)

Como podemos observar na figura, a mercadoria deverá partir do porto na França no começo de julho de cada ano. Assim, após dois meses os paletes chegam em São Paulo, onde são alocados no armazém. Durante o período de setembro até outubro, começa a prospecção de clientes, propaganda em feiras e promoções (como veremos no Capítulo 7 – Plano de Marketing). A partir de aproximadamente a metade de outubro, os pedidos começam a ser enviados ao cliente para as vendas de natal nas lojas que começam em novembro. Dessa maneira, o prazo total da operação é de aproximadamente 5 meses.

## CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DE MERCADO

Neste capítulo será estudado o mercado em que a importação de champanhe atua: bebidas. Será explorado o mercado do champanhe aqui no Brasil com todos os dados disponíveis assim que estratégicos para se efetuar a importação da forma mais confiável possível.

### 1 - O mercado brasileiro

O mercado brasileiro de bebidas importadas, assim como a maioria das mercadorias importadas vem decaindo por causa da desvalorização cambial a partir do ano de 2004. Na época, a dolarização da economia trouxe boas consequências para a importação e fez do real uma moeda mundialmente forte.

A partir dos dados apresentados abaixo, com fonte do Ministério da Agricultura, o ano de 1995 teve um salto de importações de produtos como bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres. A partir desse ano, com a desvalorização da nossa moeda e aumento da qualidade e da produção interna desses produtos, a importação foi constantemente decaendo.

Importações Anuais de Bebidas, Líquidos Alcoólicos e Vinagres										
Ano	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
MIL USD	89.731	95.937	115.367	105.851	118.088	123.334	134.558	148.781	166.348	90.031

Tabela 2: Importações Anuais de Bebidas, Líquidos Alcoólicos e Vinagres (fonte: Ministério da Agricultura)

A causa dessa diminuição das importações, também está relacionada ao decaimento da renda per capita dos brasileiros. Esse fator que teve melhora esse ano pode explicar a situação observada, onde há uma aparente inversão da queda da importação. Ela está igualmente ligada ao fortalecimento do real frente ao euro ainda que pequeno.

Importações Mensais de Bebidas, Líquidos Acoólicos e Vinagres										
MIL USD	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Soma Parc
Ano 2004	5.870	3.919	7.572	5.995	6.761	7.165	8.426	9.545	10.757	66.010
Ano 2003	4.039	4.522	3.863	4.627	5.451	6.605	7.990	10.393	7.341	54.831

Tabela 3: Importações Mensais de Bebidas, Líquidos Alcoólicos e Vinagres (fonte: Ministério da Agricultura)

A previsão para até o final desse ano é que as importações de bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres para 2004 se elevem a 108 milhões de dólares se o crescimento até setembro registrado continuar até o final do ano. Um mercado grande e interessante para qualquer investidor.

Nota-se da mesma forma nesses dados, o aumento das importações em valores absolutos mais para o final do ano. Esse movimento que é muito significativo para o mercado de espumante, se reflete com o aumento das importações nos meses de agosto e setembro. Esses meses, assim como outubro, são típicos indicadores de chegada de mercadoria para as festas de final de ano.

## 2 - O mercado de espumantes

O champanhe entra no mercado de bebidas alcoólicas brasileiras como um produto pouco consumido perto de outros grandes nomes como a cerveja e a cachaça. Apesar disso, essas outras bebidas não podem ser consideradas concorrentes diretos do champanhe porque tradicionalmente são consumidas em momentos diferentes, como veremos mais adiante.

Numericamente, pode-se dizer que do mercado de bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres, o mercado de vinhos é de cerca de 25% do total. A parte de vinhos espumantes é de cerca de 25% do mercado de vinhos. Por esses cálculos, a previsão para 2004 é de um mercado aproximadamente 6,8 milhões de dólares.

O champanhe é um produto que pertence ao mercado dos espumantes onde outros produtos podem ser considerados como concorrentes diretos. Nesse mercado estão também:

## 2.1 - Espumantes brasileiros

O espumante brasileiro está ganhando espaço e qualidade de nível mundial. Ele é produzido principalmente na Serra Gaúcha, onde existem condições ideais resultados do excesso de chuvas e da acidez do solo. É justamente nessa região que a famosa marca de champanhe Chandon, por exemplo, escolheu para fabricar o produto na versão brasileira.

Atualmente, o espumante nacional foi premiado com o total de 18 medalhas, sendo 3 de ouro, 13 de prata e 2 de bronze, em três importantes concursos internacionais: Effervescents du Monde, Chardonnay du Monde e Muscats du Monde. Com esse resultado, o espumante brasileiro só ficou atrás dos franceses, com 85 medalhas – 27 de ouro, 56 de prata e 2 de bronze.

A produção brasileira do produto aumentou em 150% nos últimos dez anos e deve chegar em 6 milhões de litros em 2004.

Os pontos importantes no desenvolvimento são que o espumante nacional representa um risco imediato e ao mesmo tempo uma oportunidade futura. Um risco imediato porque o champanhe pode ser substituído em muitas vezes pelo espumante brasileiro, que é um produto mais acessível ao consumidor. De outro lado, o desenvolvimento da cultura de se beber o espumante provavelmente fará aumentar a procura por produtos de melhor qualidade como o champanhe.

## 2.2 - Espumantes internacionais

Dentre os espumantes internacionais podemos destacar o chileno, o italiano – conhecidos como pro seco – e o espanhol – conhecidos como cava. Os espumantes internacionais, com exceção do pro seco, estão perdendo mercado para os nacionais por serem normalmente mais caros internamente.

O espumante italiano, assim como o champanhe, tem qualidade reconhecida e força de marca no mercado brasileiro. Esse é freqüentemente distinguido no cardápio dos restaurantes e bares como um vinho diferenciado, o que adiciona valor agregado para o produto. Em muitos casos, como é na maioria das vezes menos caro que o champanhe, esse é preferido pelo cliente por também ter imagem de requinte e bom gosto.

### 2.3 - Outras marcas de Champanhe

Os champanhes de outras marcas são grandes concorrentes na conquista pelo consumidor. A concorrência das outras marcas de champanhe pode ser dividida em duas: marcas conhecidas ou famosas, e marcas desconhecidas.

Em relação às marcas conhecidas, como Moët & Chandon, ou Veuve Clicquot, o preço de uma garrafa de champanhe é bem mais elevado do que de uma garrafa de champanhe comum. Por haver patamares de preço distintos, os champanhes de marcas conhecidas concorrem de forma diferente. Apesar delas exercerem forte influência na decisão, o consumidor final antes decide qual tipo de champanhe que gostaria de levar, o de marca famosa com preços mais elevados ou o de marca desconhecida com preços mais acessíveis. Por isso, não são considerados no estudo como concorrentes diretos. Vale ressaltar que as marcas conhecidas de champanhe são também as que são comumente premiadas em concursos de sabor julgados por sommeliers.

Já os champanhes de marca desconhecida, são considerados concorrentes diretos. É nesse momento, depois que ocorre todas as decisões anteriores, em que a marca que está sendo importada deve ter um diferencial para ganhar o pedido do consumidor final. Esses produtos são geralmente muito similares em relação à qualidade e preço com o produto a ser importado e seu mercado vai ser estudado detalhadamente mais adiante.

### **3 - O processo de decisão do consumidor final**

Para se entender melhor a influencia de cada concorrente, foi estudado o comportamento do cliente no momento de decisão. Esses resultados são baseados na observação do mercado e em conversas informais com o produtor de champanhe e com o dono de uma adega de vinhos aqui no Brasil.

Vale lembrar que esses resultados não são de um estudo de marketing profundo, que não seria condizente com esse trabalho, mas sim conclusões que orientam o empreendedor para melhor entender os hábitos do consumidor final e que são as comumente usadas na abertura de pequenos negócios como este.

O processo de decisão pode ser observado abaixo e apresenta os fatores mais relevantes para cada momento dessa escolha. Determinar o champanhe como um tipo de espumante, e não um tipo de espumante internacional, foi uma conclusão de estudos tamanha a força de sua marca. O que se observou foi que os consumidores mesmo definiam os espumantes como champanhes, nacionais e internacionais.

### Fatores Mais Relevantes para a Escolha

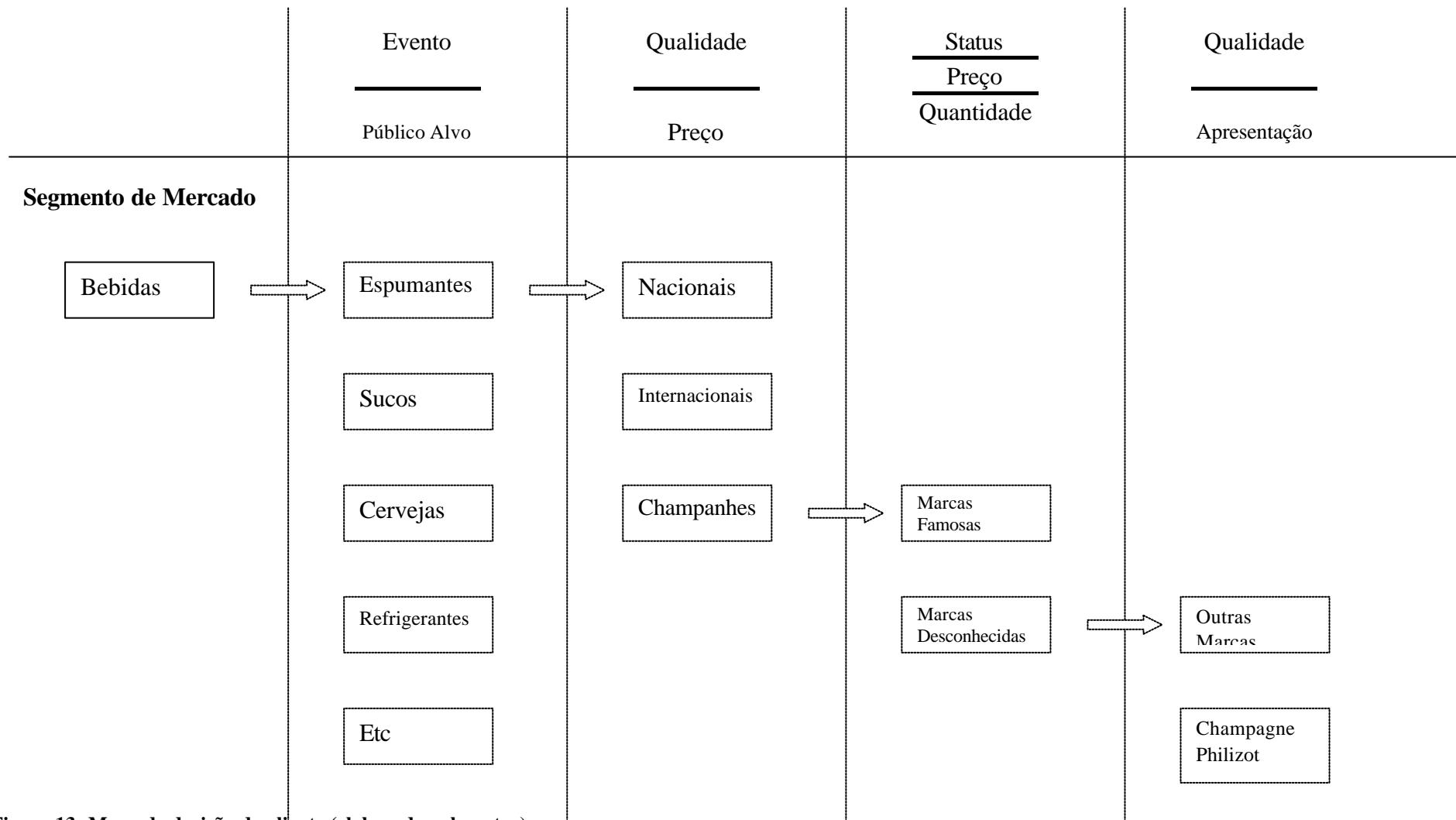


Figura 13: Mapa de decisão do cliente (elaborado pelo autor)

Como observado da figura, o cliente decide qual tipo de bebida que deseja comprar a partir do evento que vai participar e qual o seu público alvo. No caso do espumante, ocorre sua escolha quando o público alvo é de adultos consumidores de bebida alcoólica e em eventos do tipo, casamento, comemorações informais ou de trabalho, degustações de vinho, aniversários etc.

Após ser feito essa escolha, o consumidor define qual o tipo de espumante. Essa escolha é influenciada principalmente pelo preço e pela qualidade do espumante. Sabe-se que no mercado, os nacionais mais comuns são os mais baratos do mercado e nem sempre são de boa qualidade. Os espumantes internacionais são um pouco mais caros que os últimos, mas geralmente possuem boa qualidade. Os champanhes são com certeza os mais caros e os de melhor qualidade. O consumidor mais exigente escolhe os champanhes nesse momento, porém o preço pode ainda variar muito entre os mesmos.

Com a escolha dos champanhes, o cliente agora decide qual marca de champanhe escolher. Essa decisão é influenciada pelo status que a marca pode fornecer a ele, e ao mesmo tempo o preço do produto e quantidade a ser comprada. Quanto maior a quantidade a ser comprada, o cliente prefere marcas mais baratas apesar de não abrir mão da qualidade de um champanhe.

Na decisão final do processo, para se escolher a marca a ser comprada dentre as marcas desconhecidas, o cliente tem influência da qualidade percebida pelo produto e sua apresentação. Nota-se que o parâmetro preço tem muito menos importância nesse momento por não variar de forma significativa neste momento de escolha.

#### **4 - Os principais clientes de importadoras de champanhe**

As importadoras na maioria das vezes, como é o caso da Triangulo, não têm contato com o cliente final. Geralmente elas trabalham com outras empresas que compram no atacado. Os principais clientes são detalhados a seguir:

#### 4.1 - Restaurantes

Muitas vezes em restaurantes, os clientes pedem champanhe para comemorar um momento importante em suas vidas. Não somente em dias de festas de final de ano, onde os restaurantes servem buffets regados a champanhe, mas também em dias cotidianos.

Os restaurantes têm uma carta de vinhos, onde deve haver algumas marcas de champanhes. A venda de champanhe para restaurantes é um grande mercado, porém descentralizado e deve ter reposição constante.

#### 4.2 - Hotéis

Assim como os restaurantes, é comum que os hotéis façam ceias de natal e ano novo. Nestes eventos o consumo de champanhe é certo, mas isso ocorre não somente neste momento.

Como muitos hotéis recebem clientes do chamado turismo de negócio, o consumo de champanhe acontece muitas vezes quando há fechamento de negócio ou palestras ou reuniões, por exemplo. É indispensável ter nos menus dos restaurantes dos hotéis diversas marcas champanhes.

O mercado de champanhe para hotéis é bastante grande. Cada hotel tem consumo de champanhe em pequenos lotes através dos pedidos dos clientes. Também é necessário a reposição constante do produto com picos de demanda nas festas de final de ano.

#### 4.3 - Buffets de casamento

Os buffets de casamento ou também de aniversário, bodas, batizados, formatura etc, cobre festas que onde o espumante é quase obrigatório. Depois que é fechado com os anfitriões o espumante que será servido, temos a demanda de um lote comparativamente grande em relação aos outros tipos de estabelecimento.

O mercado de champanhe em buffets de casamento é centralizado em algumas dezenas deles espalhados pela cidade. A demanda é mais ou menos constante durante o ano, com o aumento de demanda para as festas de final de ano.

#### 4.4 - Adegas

As adegas de vinhos são lugares onde se concentram uma infinidade de tipos de vinhos em quantidades diversas. Geralmente elas se associam ou possuem grandes importadoras de bebidas que possuem milhares de contatos em todo o mundo.

A demanda das são constantes e em pequenos lotes, pois fazem estoque na exposição da loja ou no máximo em pequenos espaços na adega reservados para o fim. Elas possuem um mercado concorrido e nem sempre seguro.

### **5 - Valor mercadológico do produto a ser importado**

Antes de estudar a viabilidade econômica do negócio, deve ser conhecido o seu valor mercadológico. O valor mercadológico é o quanto o cliente está disposto a pagar no produto. Como o produto que estamos estudando tem similares no mercado, que são os champanhes sem marca conhecida, podemos através desses determinar seu valor mercadológico.

Além disso, para que o produto e seus similares não perca mercado em relação a outros produtos, como, por exemplo, o champanhe com marca conhecida, é interessante igualmente o estudo de seus preços.

#### 5.1 - Pesquisa de preços de mercado

A determinação do valor mercadológico começa com o estudo dos preço de mercado de diferentes champanhes de marcas desconhecidas, similares ao produto a ser importado.

A principal fonte de pesquisa se deu pela internet através de sítios de comparação de preço como o Buscapé e o Jacotei. Nesses sítios podemos encontrar preços de diversos produtos, inclusive vinhos, em diversas lojas do país.

A pesquisa foi feita em diversas lojas que estão instaladas na grande São Paulo. Dentre as lojas pode-se citar: Pão de Açúcar, Wine House e Imigrantes Bebidas. A seguir são apresentados os resultados obtidos.

### **5.1.1 - Estudo de preço dos produtos similares**

A tabela abaixo mostra por ordem de preço a marca do champanhe, o tipo de champanhe, a loja onde foi encontrado o preço. Os produtos abaixo são similares ao ser importado, isto é, sua marca não é renomada.

<b>Champanhe Marca Desconhecida</b>			
<b>Marca</b>	<b>Tipo de Champanhe</b>	<b>Loja</b>	<b>Preço (reais)</b>
François Montand	Brut	Pão de Açucar	R\$ 40,46
François Montand	Demi Sec	Pão de Açucar	R\$ 40,46
Delbeck	Brut	World Wine	R\$ 75,00
Drappier	Brut	Wine House	R\$ 81,00
Drappier	Cuvée de Collection	Wine House	R\$ 99,00
Drappier	Brut Millésimé	Wine House	R\$ 99,00

**Tabela 4: Pesquisa de preço de champanhe marca desconhecida (elaborado pelo autor)**

Na pesquisa, pode-se observar que não havia muitos champanhes de marcas desconhecidas no mercado. Houve uma certa dificuldade de se encontrar esse tipo de champanhe, diferentemente dos outros tipos que são descritos na próxima seção.

A faixa de preço desse tipo de produto no mercado não é muito bem definida. Dessa maneira ela é melhor avaliada através do estudo dos mercados complementares.

### 5.1.2 - Estudo de preço dos produtos concorrentes e não similares

Através do estudo dos preços dos produtos concorrentes e da escala de valores estudada na seção 2 desse capítulo pode-se ter uma melhor avaliação do preço mercadológico do produto importado.

Como resultado dessa pesquisa temos a partir do tipo de produto uma faixa de preço condizente com a percepção do cliente.

Espumante Nacional			
Marca	Tipo de Espumante	Loja	Preço (reais)
Peterlongo	Brut	Imigrantes Bebidas	R\$ 6,99
Salton	Brut	Imigrantes Bebidas	R\$ 14,99
Salton	Demi Sec	Imigrantes Bebidas	R\$ 14,99
Salton	Demi Sec	Pão de Açucar	R\$ 16,54
Peterlongo	Prosecco	Imigrantes Bebidas	R\$ 18,99
Dom Cândido	Brut	Via del Vino	R\$ 22,47
Dom Cândido	Demi Sec	Via del Vino	R\$ 22,47
Salton	Prosecco	Via del Vino	R\$ 23,30
Salton	Brut Reserva Ouro	Imigrantes Bebidas	R\$ 23,50
Salton	Prosecco	Imigrantes Bebidas	R\$ 23,50
Salton	Prosecco	Pão de Açucar	R\$ 27,56
Marcus James	Demi Sec	Via del Vino	R\$ 27,65
Miolo	Brut	Pão de Açucar	R\$ 27,98
Aurora	Prosecco	Via del Vino	R\$ 29,00
Chandon	Demi Sec	Via del Vino	R\$ 30,50
Chandon	Brut	Pão de Açucar	R\$ 32,50
Chandon	Demi Sec	Pão de Açucar	R\$ 32,50
Marson	Brut	Via del Vino	R\$ 34,00
Marcus James	Demi Sec	Pão de Açucar	R\$ 34,22
Chandon	Demi Sec	Adega Zona Sul	R\$ 36,90
Aurora	Brut	Via del Vino	R\$ 41,00

Tabela 5: Pesquisa de preço de espumante nacional (elaborado pelo autor)

Para os espumantes nacionais, a faixa de preço que encontramos no mercado varia entre 5 reais e 45 reais.

Espumante Internacional			
Marca	Tipo de Espumante	Loja	Preço (reais)
Emilia	Lambrusco / ITA	Adega Zona Sul	R\$ 16,85
Mumm	Cuvée Especiale / ARG	Pão de Açucar	R\$ 24,30
Baron Darignac	Brut / FRA	Pão de Açucar	R\$ 26,31
Grandial	Brut / FRA	Pão de Açucar	R\$ 26,52

Botter	Prosecco / ITA	Adega Zona Sul	R\$ 26,85
Valbobbiadene	Prosecco / ITA	Adega Zona Sul	R\$ 28,98
Villa Sandi	Prosecco / ITA	Adega Zona Sul	R\$ 28,98
George Aubert	Prosecco / ITA	Via del Vino	R\$ 30,70
Cascine	Prosecco / ITA	Adega Zona Sul	R\$ 39,85
Tosti	Prosecco / ITA	Pão de Açucar	R\$ 42,74
Asti	Prosecco / ITA	Pão de Açucar	R\$ 47,11
Castel Picco	Prosecco / ITA	Pão de Açucar	R\$ 48,98
Freixenet	Brut / ESP	Brasif Shopping	R\$ 49,00
Lagarde	Brut / ARG	Grand Cru	R\$ 49,00
Conegliano	Prosecco / ITA	Franco Suissa	R\$ 49,41
Freixenet	Demi Sec / ESP	Pão de Açucar	R\$ 50,86
Asti	Prosecco / ITA	Franco Suissa	R\$ 60,17
Freixenet	Brut / ESP	Pão de Açucar	R\$ 60,84
Codorniu	Demi Sec / ESP	Pão de Açucar	R\$ 62,30
Codorniu	Brut / ESP	Pão de Açucar	R\$ 62,30
Clairette de Die	Brut / FRA	Franco Suissa	R\$ 70,58

**Tabela 6:** Pesquisa de preço de espumante internacional (elaborado pelo autor)

Para os espumantes internacionais, a faixa de preço que encontramos no mercado varia entre 15 reais e 75 reais.

Champanhe Marca Conhecida			
Marca	Tipo de Espumante	Loja	Preço (reais)
Piper-Heidsieck	Brut	Brasif Shopping	R\$ 159,90
Veuve Clicquot	Brut	Imigrantes Bebidas	R\$ 169,99
Veuve Clicquot	Demi Séc	Imigrantes Bebidas	R\$ 169,99
Moet Chandon	Brut	Adega Zona Sul	R\$ 178,50
Moet Chandon	Brut	Brasif Shopping	R\$ 185,00
Veuve Clicquot	Brut	Adega Zona Sul	R\$ 189,90
Veuve Clicquot	Brut	Brasif Shopping	R\$ 190,00
Veuve Clicquot	Brut	Pão de Açucar	R\$ 193,00
Veuve Clicquot	Demi Séc	Pão de Açucar	R\$ 196,56
Louis Roederer	Brut	Franco-Suissa	R\$ 219,21
Moet Chandon	Don Perignon	Brasif Shopping	R\$ 499,00

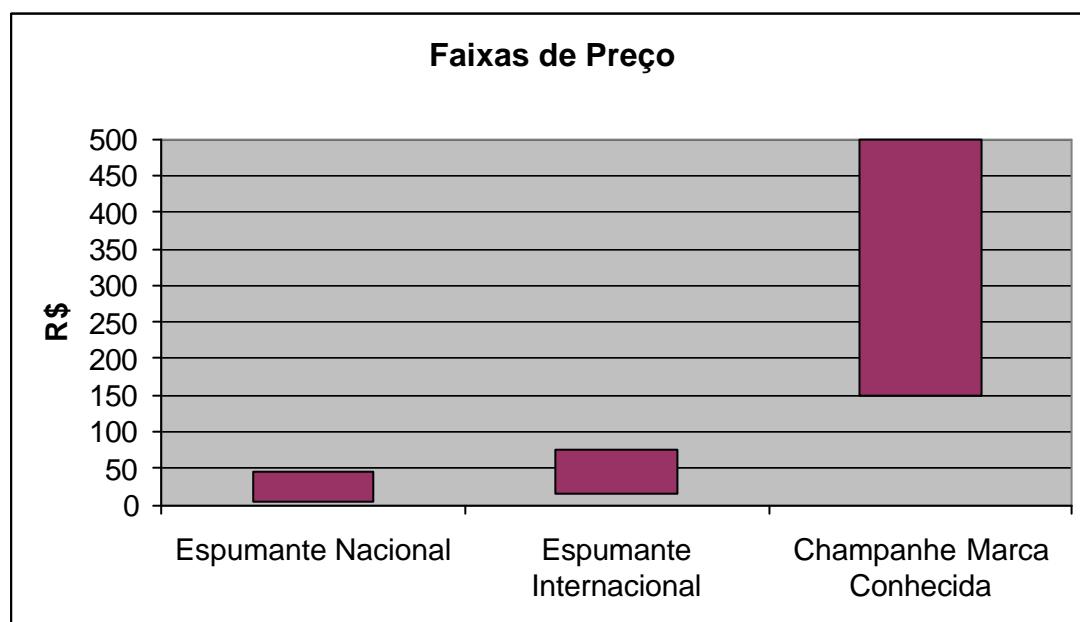
**Tabela 7:** Pesquisa de preço de champanhe marca conhecida (elaborado pelo autor)

Já os champanhes de marca conhecida, encontramos no mercado preços que varia entre 150 reais e 500 reais.

Vale como observação que foram retirados alguns preços desse estudo que se mostram fora da média de mercado como em um Buffet que tinha preço para uma garrafa de Moet & Chandon Don Perignon de 1399,00 reais.

## 5.2 - A faixa de preço

De acordo com as características e valores dos clientes e também da pesquisa de preço dos produtos similares e concorrentes, pode-se definir uma faixa de preço ao consumido final. O gráfico abaixo ajuda a definir essa faixa:



**Figura 14: Faixas de preço (elaborado pelo autor)**

O valor do champanhe de marca desconhecida é maior que o do espumante nacional segundo o consumidor. Em relação ao espumante internacional é geralmente de valor mercadológico superior, mas muitas vezes se confundi. Isso significa dizer que o consumidor no momento da escolha do espumante prefere o champanhe mesmo de marca desconhecida, mas às vezes prefere um espumante internacional. Já em comparação com o champanhe de marca conhecida, o seu valor é menor.

Assim sendo, o valor mercadológico do champanhe pode ser considerado e validado como sendo maior que o maior preço de um espumante nacional (40 reais), menor que o menor preço de um champanhe de marca conhecida ( 150 reais) e com média maior que um espumante internacional (37,50).

Em valores reais pode-se fazer uma aproximação para melhor se trabalhar uma faixa de 50 e 100 reais.

## CAPÍTULO 7 – PLANO DE MARKETING

O plano de marketing indica como a empresa pretende vender seu produto e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. O plano de marketing de uma empresa é muito importante, pois uma estratégia de marketing errada pode destruir um produto antes mesmo de ser implementada, independente do produto ser de alta qualidade ou não. Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing.

- Produto;
- Preço;
- Praça (Canais de Distribuição);
- Propaganda e Promoção.

Para o projeto desenvolvido nesse plano de negócios, cada um dos Ps será estudado separadamente nas seguintes seções com o nome dos mesmos.

### 1 - Produto

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem a empresa e o produto em relação à concorrência. A imagem da empresa representa a confiabilidade da mesma em atender as exigências do cliente em relação a fornecimento do champanhe e sua idoneidade frente às responsabilidades financeiras.

No caso da importadora, as responsabilidades financeiras são sempre de primeira importância junto ao fornecedor da família francesa e às empresas que são prestadoras de serviço. Em relação ao fornecimento de champanhe o objetivo é de deixar claro para o cliente que as importações serão realizadas *a priori* para as festas de final do ano. Assim sendo, o cliente vai saber que não será constante o abastecimento de seu estoque conforme deseja. Isso acarretará na impossibilidade de comercialização com clientes com fornecimento constantes é uma exigência, como por exemplo, restaurantes com carta de vinho.

Em relação ao produto, o champanhe importado apesar de ter uma marca reconhecida no mercado tem uma qualidade percebida pelo cliente. Como o produto segue normas de produção, como já foi descrito anteriormente, e tem sua área de produção delimitada, a sua boa qualidade é uma constante nesse tipo de espumante.

## 2 - Preço

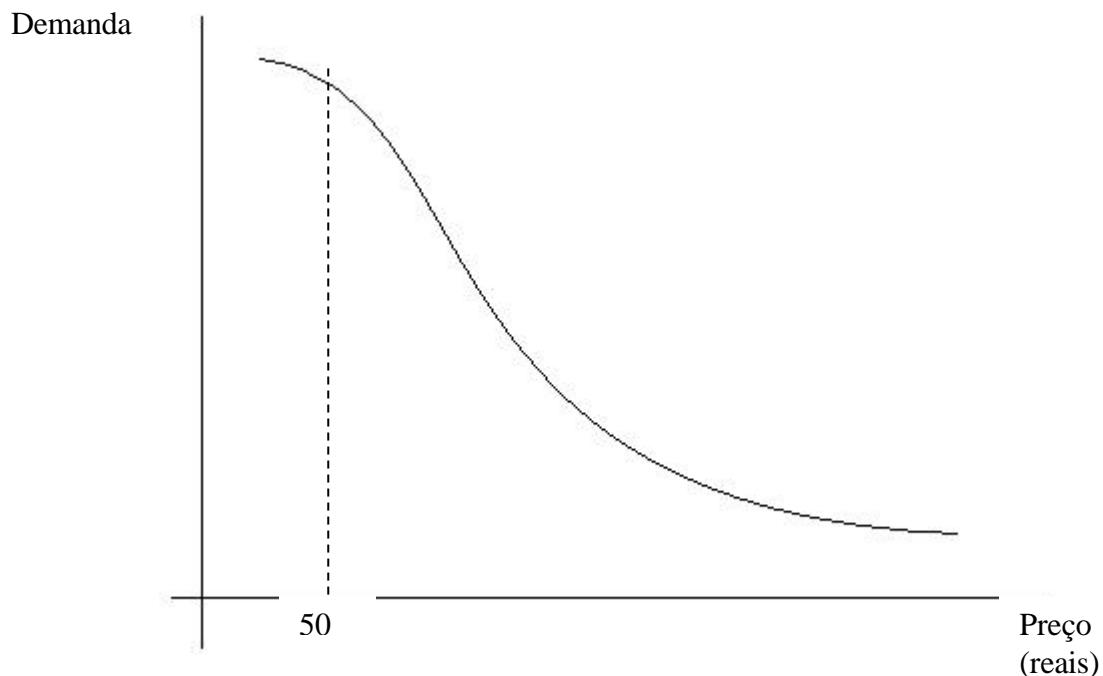
O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o mercado alvo.

A faixa de preço do produto a ser importado foi definida na seção anterior e está entre 50 e 100 reais aproximadamente. Observando o mercado de produtos concorrentes – champanhes com marca desconhecida – o preço é elástico dentro dessa faixa ou maior ao limite superior do intervalo. Isso significa dizer dentro dessas condições a diminuição do preço em uma proporção faz a quantidade demandada aumentar em uma proporção maior.

Porém se o preço for menor que o limite inferior do intervalo, a qualidade percebida do produto pelo cliente cai. O cliente passa a duvidar da qualidade do produto por estar abaixo do nível de mercado e não o compra. Essa atitude é comum no ramo de produtos da indústria do luxo. O produto por estar barato não tem atrativos que o diferenciam de um produto comum aos olhos do cliente.

Assim, abaixo de 50 reais, o preço passa a ser inelástico. O que significa dizer que a proporção de diminuição de seu preço será seguida de um aumento de uma menor proporção na sua demanda.

Abaixo podemos observar a curva de elasticidade do preço do produto a ser importado:



**Figura 15: Curva de elasticidade (elaborado pelo autor)**

### 3 - Praça

A rede de distribuição do produto será justamente os clientes de atacado mencionados no capítulo anterior. Essa opção de distribuição se chama venda indireta que é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa vende para o atacadista que por sua vez faz a distribuição para o consumidor final.

A empresa ainda pode vender simultaneamente aos diferentes tipos de clientes através da venda direta ou indireta, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

### 4 - Propaganda e Promoção

A propaganda e promoção são duas maneiras de divulgação do produto comercializado com o cliente. A seguir são apresentadas as possíveis formas de valorização do produto através dessas ferramentas.

#### 4.1 - Propaganda

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação. As propagandas variam muito de preço e dependem do tipo de veículo utilizado.

Um veículo de propaganda clássico para a divulgação de vinho são os salões que são realizados em diversos períodos do ano. Essa é uma das melhores possibilidades de propaganda por ser de custo relativamente baixo e ao mesmo tempo informar diretamente os clientes alvo desse tipo de produto que visitam o salão ou a feira.

No Brasil existem diversos eventos do tipo. Dentre eles destacam-se:

##### **BOA MESA EXPO-GOURMET**

Última edição: do 29/09/2004 ao 02/10/2004

Cidade: SÃO PAULO

Periodicidade: Anual

Produtos: Alimentares finos e vinhos

Organizador: Jatobá Eventos

Av. Brigadeiro Faria Lima , 1461 - conj 54

Jardim Paulistano

SÃO PAULO - SP

01451-906

Tel : 55-11-38197955 - Fax : 55-11-38190565

Email : boamesa@boamesa.com.br

Site Web : [www.boamesa.com.br](http://www.boamesa.com.br)

##### **SALON INTERNACIONAL SALÃO BRASILEIRO DO VINHO**

Última Edição: do 15/09/2004 ao 18/09/2004

Cidade: BENTO GONÇALVES

Periodicidade: Anual

Produtos: vinhos e equipamentos vinícolas

Organizador: NEWTRADE FEIRAS E NEGÓCIOS PROMOCIONAIS LTDA

Rua Arthur de Almeida 73

São Paulo - SP

04011-080

Tél : 55-11-55721221 - Fax : 55-11-55725335

Email : newtrade@newtrade.com.br

Site Web : www.vinobrasil.com.br

#### VIVAVINHO EXPO VINIS BRASIL

Última Edição: do 03/05/2004 ao 05/05/2004

Cidade: SÃO PAULO

Periodicidade: Anual

Produtos: Vinhos

Organizador: EXPORT BRASIL Ltda

Avenida Angélica, 2 466 - 15º andar

Conjunto 154 - Higienópolis

São Paulo

01228-200

Tél : 55 11 3151 6444 - Fax : 55 11 3151 4861

Email : exponor@exponor.com.br

Site Web : www.exponor.com.br

Dentre os três, o primeiro e o último são os salões de exposição mais convenientes para o negócio aqui apresentado. Em uma breve pesquisa para saber quanto de investimento seria necessário para expor o champanhe a ser importado nos salões escolhido.

Para o Salão Boa Mesa, há um plano econômico para pequenas empresas. O preço é de R\$ 1.200,00 e a stand inclui um espaço com 4 m<sup>2</sup> com carpete sobre tablado, paredes divisórias, iluminação com duas spotlights, e aplicação de uma placa com o nome do expositor na testeira.

Para o Salão Vivavinho, a stand básica custa R\$ 350,00 mais R\$ 90,00 por metro quadrado. O preço inclui paredes laterais e traseiras, piso revestido com carpete; uma mesa; duas cadeiras; um spotlight por cada três metros quadrados; testeira com aplicação do nome da empresa e duas prateleiras em vidro.

Essas duas possibilidades de propaganda são bastante interessantes para a empresa, já que a sua marca importada é desconhecida do público. Essa exposição do produto pode trazer donos de buffets ou de restaurantes, por exemplo, futuros clientes do produto.

#### 4.2 - Promoção

Quanto à promoção, é um estímulo ao marketing utilizado para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que a empresa tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem o aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca e aumento do conhecimento do seu negócio.

No produto importado, uma importante informação que deve ser realçada e lembrada ao consumidor final é a de que o vinho se trata de um champanhe. Essa é considerada a informação mais importante do produto e a que deve ser informada ao consumidor para o assegurar e validar a sua qualidade percebida.

Dentre as opções de promoção para o champanhe importado, a avaliada como a mais econômica e que poderá chegar ao consumidor final com mais pontualidade nos pontos de venda é o informativo pendurado na garrafa. Esse informativo é classicamente utilizado em garrafas de bebidas, principalmente vinhos.

O informativo consta de um papel (10x5cm) impresso e dobrado no meio. Nele há um furo por onde passa um fio de nylon em forma de alça. Esse fio envolve o pescoço da garrafa.

O informativo no caso do champanhe importado deve carregar informações do tipo:

**Capa:** o nome e tipo do vinho, assim como seu logotipo da marca.

**Dentro:** em qual cidade da Região de Champanhe o vinho é fabricado, o tipo de fabricação, a qualidade dos vinhos da região, o processo de fabricação que respeita os padrões históricos, quais os tipos de vinhas utilizadas na elaboração do vinho e curiosidades.

**Contra-capá:** a importadora e o seu endereço físico no Brasil.

A divulgação dessas informações, além de comunicar, aguça a curiosidade e envolve o consumidor na sua escolha pelo vinho. O informativo é tido como uma forma de promoção econômica e que ajuda o cliente a ser conquistado pelo vinho antes mesmo de degustá-lo. Os custos com a elaboração de um informativo não devem ser maiores que cinqüenta centavos por garrafa.

## CAPÍTULO 8 – PLANO FINANCEIRO

Nessa etapa do trabalho serão tratados todos assuntos referentes ao plano financeiro da empresa. Esse estudo mostra indicativos da situação financeira futura da empresa em múltiplos cenários definidos.

O estudo não tem a pretensão de realizar cálculos detalhados de todos os custos existentes, porque tamanho são os detalhes existentes que poderia ser desenvolvido um trabalho complexo na área de Comércio Exterior. Além disso, em um plano de negócio não são indicados cálculos financeiros detalhados já que os investidores ficam mais bem impressionados com um pequeno número de bons pensamentos que ajudam a visualizar e solucionar os problemas.

### 1 - Os custos de cada etapa do processo

Para cada etapa mostrada no mapofluxograma do processo logístico existe um custo envolvido. A soma de todos esses custos representa os passíveis da empresa.

#### 1.1 - Custo do Champanhe na França

No começo dessa trajetória rumo a São Paulo as garrafas de champanhe devem ser adquiridas junto ao produtor. Como o produtor é da família, o preço pode ser flexibilizado. É importante dizer que o produtor também é sócio no negócio para que haja expansão de seus clientes.

O preço combinado é o referente do palete pronto para embarque no porto de Dunkerque ou Rouen, conforme demanda. Esse preço foi estipulado como sendo de 10 euros a garrafa.

Para o estudo, é considerado a importação de 5 ou 10 paletes. O que representa um passivo de:

Preço por palete: 480 garrafas X 7,50 euros: 3.600 euros

Preço da encomenda para 5 paletes: 18.000 euros

Preço da encomenda para 10 paletes: 36.000 euros

## 1.2 - Custo de transporte

Para o transporte dos paletes, trading company será contratada. As trading companies sugeriram em grande número a partir de incentivos fiscais governamentais que têm como objetivo o desenvolvimento do comércio externo brasileiro.

A atividade dessas empresas não se confunde com a de produção para exportação ou de representação comercial internacional, caracteriza-se, especialmente, no transporte de mercadorias em âmbito internacional.

É grande a importância das empresas comerciais que realizam a intermediação entre os importadores e os exportadores, já que o comércio internacional depende de conhecimentos específicos, tais como: procedimentos comerciais; mercados e suas características; riscos comerciais e fiscais; procedimentos necessários à contratação de transporte e seguro; formas de pagamentos; financiamentos disponíveis, sem que se mencione as dificuldades devidas às diferenças de idiomas e costumes. Detendo conhecimento especializado, estrutura adequada e o aporte financeiro necessário, essas empresas facilitam a colocação dos produtos no mercado desejado.

A trading company será responsável pelo transporte da mercadoria do porto francês, geralmente o de Dunkerque, até o local de estocagem em São Paulo.

Foi orçado com uma empresa chamada Intralog , junto ao funcionário da área comercial Vitor Andrade o custo desse tipo de operação. Os resultados apresentados a seguir incluem frete, seguro internacional e despesas alfandegárias:

Para 5 paletes: 10000 reais

Para 10 paletes: 18000 reais

### 1.3 - Custo de armazenagem

Os custo de armazenagem são referentes ao estoque que será feito em São Paulo em condições controladas de temperatura. A exigência, assim como no transporte, é que a mercadoria não seja misturada com produtos químicos que possam contaminá-la e que seja mantida em uma temperatura entre 8 e 15 graus Celsius.

Com esse objetivo, será alugado uma área em um armazém em São Paulo. Os custos da armazenagem foram estimados em:

Custo do metro quadrado por 15 dias: 30 reais

A necessidade para cada palete é de 2 metros quadrados. O que resulta em:

Custo para 5 paletes por 15 dias: 300 reais

Custo para 10 paletes por 15 dias: 600 reais

### 1.4 - Custo de entrega ao cliente

Do armazém em São Paulo, a mercadoria tem que ir direto para o cliente no prazo determinado. Para que haja esse tipo de comprometimento, será disponibilizado um motorista para realizar esse tipo de operação.

Um motorista para entregar a mercadoria no cliente tem salário de 500 reais, o que representa um custo de 1.000 reais para a empresa. Se o funcionário for contratado como temporário, esse poderá receber cerca de 750 reais com os mesmos custos para a empresa.

### 1.5 - Outros custos

Os outros custos vinculados ao serviço e ao produto são:

- Custo da caminhoneta ano 2000 para serviço de entrega armazém-cliente: 10.000,00 reias;
- Gasolina gasta para entrega dos pedidos: 250 reais / mês
- Etiquetas adesivas: 10 reais / mês
- Máquina etiquetadora: 500 reais

A etiquetadora será utilizada pelo motorista antes da entrega da mercadoria ao cliente. Etiquetar o produto com etiquetas com as informações na língua local é necessário para cumprir as exigências mínimas de comercialização do Ministério da Agricultura de produtos alimentícios estrangeiros com rótulos em língua estrangeira.

## **2 - Os impostos envolvidos**

Antes de verificar os impostos que incidem sobre a importação, é necessário definir alguns conceitos básicos de comércio exterior.

O valor FOB (Free on Board) é o valor total da mercadoria. No caso dos paletes é a multiplicação da quantidade de garrafas em um palete pelo seu preço unitário da garrafa (4.800 euros).

Para a conversão em reais, é utilizado o dólar ptax de venda do dia anterior e multiplicado pela cotação de fechamento da moeda versus o dólar. O dólar ptax é a taxa média da cotação do dólar ponderado pelo volume negociado.

Em conclusão, o cálculo de avaliação de custos será feito utilizando o valor legal resultante da conversão do valor da mercadoria em moeda estrangeira para reais, aplicando-se a taxa do dólar fiscal vigente no momento da emissão da Declaração de Importação (DI) e do desembaraço aduaneiro.

O pagamento dos tributos é realizado no momento do desembaraço da mercadoria efetuado nos terminais aduaneiros dos portos, aeroportos ou regiões de fronteira, a

Receita Federal então processará o recolhimento do Imposto de Importação (I.I.), do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.) e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), para posterior liberação da mercadoria importada.

A seguir os principais impostos que incidem em uma importação.

## 2.1 - II

O II, imposto de importação, é o imposto que incide sobre todas as mercadorias produzidas no exterior. Ele tem como base o valor FOB da mercadoria calculado conforme as regras do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) de 1994, conhecido como Acordo de Valoração Aduaneira. A taxa de II de bebidas alcoólicas é de 20%.

## 2.2 - IPI

O IPI, imposto sobre produtos industrializados, incide sobre produtos industrializados, nacionais e estrangeiros e tem como base o FOB acrescido do imposto de importação. Para saber a taxa de imposto sobre produto industrializado do é preciso identificar o produto na TIPI, Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados.

O champanhe se enquadra no capítulo 22 da TIPI, o de “Bebidas, Líquidos alcoólicos e Vinagres”. Ele ainda se enquadra na nota de subposição 2204.10 onde consideram-se vinhos espumantes e vinhos espumosos os vinhos que apresentem, quando conservados à temperatura de 20°C em recipientes fechados, uma sobrepressão igual ou superior a 3 bares.

A classificação final do champanhe é de 2204.10.10 que tem como imposto sobre produtos industrializados a taxa de 30%.

## 2.3 - ICMS

O ICMS, Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços, tem base o valor CIF (valor da mercadoria incluído o frete e o seguro), acrescido das despesas alfandegárias, do Imposto de Importação (I.I.) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.).

O ICMS em São Paulo para bebidas é de 18%.

## 3 - Cálculo do fluxo de caixa através de cenários

Para elaborar o fluxo de caixa da empresa dentro do cronograma determinado, foram definidos um cenário esperado, um cenário otimista e um cenário pessimista. Primeiramente, será apresentado cada cenário para depois indicar qual o impacto de cada um no fluxo de caixa da empresa e a rentabilidade do negócio.

A análise de cenários ajuda o empreendedor a prever decisões diante da janela de possíveis acontecimentos que são dificilmente levadas em conta. O cenário pessimista tem valor importante na preparação do investidor sobre possíveis prejuízos que podem ocorrer no negócio.

Para todos os cenários é estipulado como cotação do euro no momento do desembarque de 3,65 reais. Da mesma forma, o horizonte de estudo para cada cenário é de 1 ano já que a operação de fato é quase toda terceirizada e o investimento inicial é pouco significativo (10.500,00 reais).

Não serão considerados investimentos com marketing porque para realizar os cenários esta sendo variado a demanda, assim como o preço de venda do produto. Se para o marketing for considerado, seriam necessários um número muito maior de cenários e sua complexidade iria sair do tema proposto. Não está sendo considerada igualmente a inflação o que é conservador, pois é muito provável que a inflação externa seja menor que a interna. Além disso, é considerado um custo de

oportunidade de 18% ao ano, um pouco maior que a taxa selic atual de 17,25% ao ano.

Para o cálculo de retorno foi

### 3.1 - Cenário esperado

O cenário esperado trabalha com a venda do produto a um preço dentro da faixa estipulada, mas próximo ao limite inferior. A venda do produto importado é total no final do período. O fluxo de caixa para o cenário é apresentado abaixo:

Dados:

Preço: 65,00 reais

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Jul</b>		
<b>Produto</b>	R\$ (65.700,00)	R\$(131.400,00)
<b>Ago</b>		
<b>Impostos</b>	R\$ (55.240,56)	R\$(110.481,12)
<b>Trading</b>	R\$ (10.000,00)	R\$ (18.000,00)
<b>Set</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Out</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Nov</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (300,00)	R\$ (600,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Dez</b>		
<b>Recebimento</b>	R\$156.000,00	R\$ 312.000,00

Tabela 8: Fluxo de caixa para cenário esperado (elaborado pelo autor)

Nesse cenário, o lucro no final de cada ano depois dos impostos é de 17,63% ao ano para 5 paletes e de 21,50% ao ano para 10 paletes. O payback do investimento inicial

é de 1 ano para 5 paletes e de seis meses para 10 paletes. Os valores absolutos estão logo abaixo:

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>LARJIR</b>	R\$ 12.548,99	R\$ 29.784,17
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 10.039,19	R\$ 23.827,33

Tabela 9: Lucro para cenário esperado (elaborado pelo autor)

### 3.2 - Cenário otimista

O cenário otimista trabalha com a venda do produto a um preço dentro da faixa estipulada, mas próximo ao limite superior. A venda do produto importado é total no final do período. Observa-se que essa possibilidade é mais viável quanto maior for o contato da empresa com o consumidor final.

Dados:

Preço: 85,00 reais

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Jul</b>		
<b>Produto</b>	R\$ (65.700,00)	R\$(131.400,00)
<b>Ago</b>		
<b>Impostos</b>	R\$ (55.240,56)	R\$(110.481,12)
<b>Trading</b>	R\$ (10.000,00)	R\$ (18.000,00)
<b>Set</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Out</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Nov</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (300,00)	R\$ (600,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Dez</b>		
<b>Recebimento</b>	R\$204.000,00	R\$ 408.000,00

Tabela 10: Fluxo de caixa para cenário otimista (elaborado pelo autor)

Nesse cenário, o lucro no final de cada ano depois dos impostos é de 100% ao ano para 5 paletes e de 110% ao ano para 10 paletes. O payback do investimento inicial é de um mês e meio para 5 paletes e de quinze dias para 10 paletes. Os valores absolutos estão logo abaixo:

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>LARJIR</b>	R\$ 60.548,99	R\$ 125.784,17
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 48.439,19	R\$ 100.627,33

Tabela 11: Lucro para cenário otimista (elaborado pelo autor)

### 3.3 - Cenário pessimista

O cenário pessimista trabalha com a venda do produto a um preço fora da faixa estipulada, mas próximo ao limite inferior. A venda do produto importado é total no final do período. O fluxo de caixa para o cenário é apresentado abaixo:

Dados:

Preço: 45,00 reais

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Jul</b>		
<b>Produto</b>	R\$ (65.700,00)	R\$(131.400,00)
<b>Ago</b>		
<b>Impostos</b>	R\$ (55.240,56)	R\$(110.481,12)
<b>Trading</b>	R\$ (10.000,00)	R\$ (18.000,00)
<b>Set</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Out</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (600,00)	R\$ (1.200,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Nov</b>		
<b>Armazenagem</b>	R\$ (300,00)	R\$ (600,00)
<b>Motorista</b>	R\$ (1.000,00)	R\$ (1.000,00)
<b>Gasolina</b>	R\$ (250,00)	R\$ (250,00)
<b>Etiquetas</b>	R\$ (10,00)	R\$ (10,00)
<b>Dez</b>		
<b>Recebimento</b>	R\$108.000,00	R\$ 216.000,00

Tabela 12: Fluxo de caixa para cenário pessimista (elaborado pelo autor)

Nesse cenário, o prejuízo no final de cada ano é de 50% ao ano para 5 paletes e de 45% ao ano para 10 paletes. Os valores absolutos estão logo abaixo:

<b>Quant. Paletes</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ (28.360,81)	R\$ (52.972,67)

Tabela 13: Lucro para cenário pessimista (elaborado pelo autor)

#### 4 - O problema cambial

Como todo importador ou exportador, existe um problema, que já foi identificado como um dos maiores riscos para o negócio, que é a variação cambial. No momento em que estou realizando uma importação, os passíveis do negócio referentes à compra do produto no mercado externo são em moeda diferente dos ativos.

Isso significa dizer que pode com a desvalorização do mercado local, o passivo da empresa aumenta. Isso pode acarretar em um prejuízo ou em uma diminuição do lucro do negócio. Conclusivamente, não se sabe ao certo qual a previsão de lucro real da operação.

Para que não haja esse tipo de problema, é necessário que a empresa faça uma proteção cambial de seu ativo para que seu passivo não varie com a variação da moeda. Existem várias formas de se fazer essa proteção e as mais interessantes no caso são apresentadas a seguir. Em todas elas, é necessário que a empresa faça um ativo na moeda passiva.

Para o negócio do champanhe, por exemplo, a empresa assume um passivo em euros quando são adquiridos produtos na França. Como os ativos são em reais, para se fazer uma proteção, a empresa precisa fazer um ativo que renda a variação cambial entre o euro e o real. Em todas as operações é preciso fazer um ativo do mesmo tamanho que o passivo e durante o mesmo período para que aconteça uma proteção perfeita.

#### 4.1 - CDB com Swap Cambial

O CDB, certificado de depósito bancário, é um título de renda fixa com prazo predeterminado, cuja rentabilidade é definida no ato da negociação podendo ser pré-fixada ou pós-fixada. É um título transferível e negociável que se destina às aplicações de pessoas físicas e jurídicas com conta corrente no banco. O CDB só pode ser vinculado a aplicações em reais.

Para que o dinheiro aplicado no CDB em um banco possa ser atrelado a uma outra moeda, é necessário que seja realizado um swap cambial. A palavra swap significa troca, e assim a taxa rentabilidade do CDB é trocada, por intermédio de uma operação de swap, por outros indexadores como o de outra moeda no caso de swap cambial. Normalmente, a taxa do CDB é trocada pela variação cambial mais uma outra taxa fechada com o banco.

Essa operação tem desembolso de caixa porque o dinheiro fica preso no banco durante o período de rentabilidade do CDB. No final da operação, o dinheiro vai ter rendido a variação cambial da moeda acordada mais a taxa fechada na operação. A operação tem a incidência de 20% de Imposto de Renda na fonte.

#### 4.2 - NDF

As operações de NDF, non deliverable forward, ou de termo de moeda são comumente usadas em proteção pelas empresas. A empresa compra uma quantidade determinada de moeda uma estrangeira em uma data futura, o prazo de proteção.

O grande diferencial em relação ao CDB com Swap Cambial é que não há desembolso de caixa no início da operação. No vencimento, a liquidação é realizada pela diferença da taxa negociada e a cotação da moeda.

## CAPÍTULO 9 – CONCLUSÕES

### 1 - Negócio

Está exposto nesse documento o plano global de negócios para a criação de uma empresa de importação que comercializará o champanhe de uma marca não conhecida no mercado. O tema envolve conceitos variados, e dá ao leitor uma visão geral do negócio mostrando seus risco e oportunidades.

Como resultado financeiro, o estudo mostra um alto grau de custo para o processo já que a maioria das operações é terceirizada. Assim sendo, possíveis estudos com o objetivo de diminuição de custo podem ser realizados na concretização do projeto. O resultado será uma possível diminuição nos custos e a possibilidade de importar lotes menores de mercadoria, porém será diminuído ao mesmo tempo o foco na relação ao cliente dado neste trabalho.

Também na parte financeira é importante salientar os impostos excessivos cobrados para a importação, e que reprimem esse tipo de comércio. Os impostos representam cerca de 40% dos custos totais da empresa e desanima investimentos e a criação de empregos.

Nesse momento a importância de acordos comerciais de livre comércio é revelada. O possível acordo comercial que estamos vendo nos jornais do Brasil com a União Européia, com status atual de impasse, pode viabilizar mais facilmente o negócio. Se o acordo se concretizar, uma reavaliação do plano financeiro será importante e interessante para o investidor.

### 2 - Empreendedorismo

No âmbito do trabalho de formatura, o desenvolvimento de um plano de negócios e do espírito empreendedor se enfoca nas diretrizes do projeto “Poli 2015”. Esse programa, que apresenta mudanças na escola até 2015, tem como objetivo alcançar a

visão de futuro definida e elevar o padrão de qualidade de todas as atividades desenvolvidas pela Escola Politécnica em Ensino, Pesquisa e Extensão.

Entre os resultados desejados do programa, está em formar excelentes engenheiros para a Sociedade, o que implica em que o formando deva usar sua criatividade, assumir objetivos desafiadores, melhorar estruturas e processos, buscar colaboração e convergência de esforços.

Um dos principais resultados já obtidos com o programa está na criação do Centro Minerva de Empreendedorismo (CME). O CME tem o objetivo de disseminar o espírito empreendedor junto à Comunidade USP, promovendo a formação de profissionais criativos e arrojados, motivados a assumir ativamente as rédeas da carreira, e comprometidos com o desenvolvimento social e econômico da nação.

Como se pode observar, formar um aluno empreendedor é hoje um dos focos da nossa Escola. O trabalho de formatura atual e dos anos anteriores, como apresentados na bibliografia, apresenta essa atitude esperada pelo engenheiro politécnico almejado do futuro.

## ANEXO

### Importação de Champanhe

#### Marca desconhecida no mercado

**Ranked:** 1 out of 12

**Status:** Mitigate

**Description:** A marca de champanhe importada não é muito conhecida. Isso faz com que haja a preocupação na divulgação da marca. Essa característica influencia diretamente na estratégia de mercado definida.

**Probability:** 95 (%)

**Impact:** 4 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 3,8 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Performance

**Assigned To:**

**Contingency Plan:**

**Ranked:** 1 out of 12

**Critical Path:** No **Mitigation Plan**

**Description:** A solução desse problema será estudado no capítulo "Plano de

Marketing". Nesse, vai ser decidido como vai ser feito a venda desse produto.

## Importação de Champanhe

### Oscilação da moeda ativa em relação à passiva

**Ranked:** 2 out of 12

**Status:** Mitigate

**Description:** O risco cambial é uma das importantes no mercado de relações internacionais. O oscilação da moeda pode resultar em : aumento de custo, diminuição de ganhos e aumento de prejuízos.

**Probability:** 65 (%)

**Impact:** 5 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 3,25 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Cost

**Assigned To:**

**Contingency Plan:**

**Critical Path:** No                    **Mitigation Plan**

**Ranked:** 2 out of 12

**Description:** A elaboração de uma proteção ("hedge") junto ao mercado financeiro seria a forma mais adequada para minimizar esse tipo de risco. O estudo das diversas possibilidade de "hedge" para uma importação será estudada no capítulo "Plano Financeiro".

## Importação de Champanhe

### Demanda insuficiente para a quantidade importada

<b>Ranked:</b>	3      out of    12
<b>Status:</b>	Execute Contingency
<b>Description:</b>	Nem sempre a quantidade do produto importada vai ser absorvida pelo mercado, constituindo esta como um risco do negócio
<b>Probability:</b>	25      (%)
<b>Impact:</b>	5      (1=low, 5=high)
<b>Exposure:</b>	1,25      (Prob X Impact)
<b>Program Area:</b>	
<b>Affected Phase:</b>	
<b>Risk Area:</b>	All Business
<b>Assigned To:</b>	
<b>Contingency Plan:</b>	Ao longo do trabalho, vai ser calculado os custos para o armazenamento do produto assim como um novo preço para desovar o produto.
<b>Critical Path:</b>	No
	<b>Mitigation Plan</b>
<b>Description:</b>	Estudo do mercado antes de acionar a importação do produto.

## Importação de Champanhe

### Outra importadora se interessar pelo mesmo produto

**Ranked:** 4 out of 12

**Status:** Watch

**Description:** Risco de uma outra empresa desenvolver o interesse de importar o mesmo produto, o que diminuiria as expectativas de lucro futuro.

**Probability:** 25 (%)

**Impact:** 5 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 1,25 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** All Business

**Assigned To:**

**Contingency Plan:**

**Critical Path:** No **Mitigation Plan**

**Description:** Em se tratando de um negócio familiar, o objetivo é de se fazer um acordo com o fornecedor sobre uma comissão de lucro sobre o novo negócio.

## Importação de Champanhe

### Queda da demanda de champanhe

**Ranked:** 5 out of 12

**Status:** Watch

**Description:** Pode haver uma queda de demanda de champanhe por ordens econômicas, como por queda da renda per capita. Essa queda pode ocorrer também por causa de uma substituição do produto por um frisante ou um espumante.

**Probability:** 30 (%)

**Impact:** 4 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 1,2 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Performance

**Assigned To:**

**Contingency Plan:** Diminuição da quantidade de importação e estudo da perda de demanda.

**Critical Path:** No **Mitigation Plan**

**Description:** Verificação do mercado antes de acionar a importação do produto.

## Importação de Champanhe

### Disponibilidade de transporte

<b>Ranked:</b>	6      out of    12
<b>Status:</b>	Mitigate, Exec Cont and
<b>Description:</b>	A disponibilidade de transporte está relacionada a impossibilidade de transporte da mercadoria no momento em que está disponível. Ela pode ser relacionada a uma indisponibilidade de caminhão da transportadora, ou por filas nos portos que impossibilitam o ajuste preciso do tempo, ou por outros motivos
<b>Probability:</b>	40      (%)
<b>Impact:</b>	3      (1=low, 5=high)
<b>Exposure:</b>	1,2      (Prob X Impact)
<b>Program Area:</b>	
<b>Affected Phase:</b>	
<b>Risk Area:</b>	Schedule
<b>Assigned To:</b>	
<b>Contingency Plan:</b>	Substituição da transportadora contratada.
<b>Critical Path:</b>	No
	<b>Mitigation Plan</b>
<b>Description:</b>	Informar a transportadora sobre as previsões mais exatas possíveis sobre o momento de chegada da mercadoria no ponto de coleta. Atualização constante dessa previsão assim que for necessário.

## Importação de Champanhe

### Não aprovação da degustação da bebida pelo cliente

**Ranked:** 7 out of 12

**Status:** Transfer

**Description:** Como se trata de um produto muito sensível ao paladar, o cliente pode não aceitar o produto pela sua qualidade percebida.

**Probability:** 20 (%)

**Impact:** 4 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 0,8 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Performance

**Assigned To:**

**Contingency Plan:** Comunicação imediata sobre o parecer do cliente ao fornecedor.  
Busca de outros clientes.

**Critical Path:** No

#### Mitigation Plan

**Description:** Pesquisa sobre as qualidades da bebida. Vai ser estudada também no "Plano de Marketing"

## Importação de Champanhe

### Perda de parte ou total da mercadoria no transp.

**Ranked:** 8 out of 12

**Status:** Mitigate

**Description:** Durante o transporte, pode haver perdas do produto. Essas perdas estão relacionadas ao cuidado no transporte, ao respeito as condições necessárias de transporte para o champanhe, ao roubo da mercadoria etc.

**Probability:** 15 (%)

**Impact:** 5 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 0,75 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Performance

**Assigned To:**

**Contingency Plan:** Acionar o seguro de transporte para o produto.

**Critical Path:** No **Mitigation Plan**

**Description:** Comunicação exata para as transportadoras sobre os cuidados necessários para o transporte do produto.

## Importação de Champanhe

### Dificuld. de liberação da mercadoria na porto

<b>Ranked:</b>	9      out of    12
<b>Status:</b>	Mitigate and Watch
<b>Description:</b>	Pode haver entraves na liberação do produto no porto. Esses entraves podem ser do tipo externo, relativo ao porto (por exemplo, greve no setor), ou do tipo interno, relativo a documentação (por exemplo, a falta de algum documento).
<b>Probability:</b>	35      (%)
<b>Impact:</b>	2      (1=low, 5=high)
<b>Exposure:</b>	0,7      (Prob X Impact)
<b>Program Area:</b>	
<b>Affected Phase:</b>	
<b>Risk Area:</b>	Schedule
<b>Assigned To:</b>	
<b>Contingency Plan:</b>	
<b>Critical Path:</b>	No
<b>Description:</b>	<b>Mitigation Plan</b>

Verificar com exatidão todos os documentos duaneiros necessários para a importação do produto. Verificar com importadores de produtos semelhantes, se a documentação é a necessária e se está de acordo com o processidimento efetivo nas aduaneiras.

## Importação de Champanhe

### Disponibilidade do produto junto ao fornecedor

<b>Ranked:</b>	10      out of      12	
<b>Status:</b>	Mitigate	
<b>Description:</b>	A quantidade de produto previamente decidida a ser importada, pode não estar disponível junto ao fornecedor do mesmo.	
<b>Probability:</b>	25      (%)	
<b>Impact:</b>	2      (1=low, 5=high)	
<b>Exposure:</b>	0,5      (Prob X Impact)	
<b>Program Area:</b>		
<b>Affected Phase:</b>		
<b>Risk Area:</b>	Performance	
<b>Assigned To:</b>		
<b>Contingency Plan:</b>		
<b>Critical Path:</b>	No	<b>Mitigation Plan</b>
<b>Description:</b>	Informar com o máximo de antecedência as previsões de importação do produto, para que o fornecedor possa se preparar da melhor forma possível e dar um feedback.	

## Importação de Champanhe

### Estouro de Verba

**Ranked:** 11 out of 12

**Status:** Execute Contingency

**Description:** O estouro de verba indica que os gastos previstos são maiores que os considerados como necessários.

**Probability:** 10 (%)

**Impact:** 4 (1=low, 5=high)

**Exposure:** 0,4 (Prob X Impact)

**Program Area:**

**Affected Phase:**

**Risk Area:** Cost

**Assigned To:**

**Contingency Plan:** Busca de empréstimos em bancos.

**Critical Path:** No **Mitigation Plan**

**Description:** O desenvolvimento de um bom plano de negócio!

**Importação de Champanhe****Armazenagem inadequada****Ranked:** 12 out of 12**Status:** Mitigate**Description:** Durante a armazenagem, pode haver perdas de produto. Essas perdas estão relacionadas às condições de armazenagem como temperatura e luminosidade, mas também com o contato do produto com outros inadequados.**Probability:** 10 (%)**Impact:** 4 (1=low, 5=high)**Exposure:** 0,4 (Prob X Impact)**Program Area:****Affected Phase:****Risk Area:** Cost**Assigned To:****Contingency Plan:****Critical Path:** No                    **Mitigation Plan****Description:** Verificação exata dos armazéns para assegurar que existem as condições necessários para o produto.



## BIBLIOGRAFIA

BASTOS, Marcelo M. S. **Análise se negócios em uma pequena empresa** São Paulo, Monografia (trabalho de formatura)- Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2000.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO F J B **Estratégia para Competitividade** Editora Futura, 2003

COHN, Renato Hermann, **Alternativas para o Financiamento de Longo Prazo via Captação de Recursos no Exterior** São Paulo, Monografia (trabalho de formatura)- Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1994

DOLABELA, F. **O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro: A Universidade Formando Empreendedores.** Brasília, 27/05/1999B.

DOLABELA, F. **O segredo de Luíza.** São Paulo: Cultura editores associados, 1999a.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira editora, 1987.

NUCCI, Carolina **Potável e Nacional** Veja 20/10/2004 edição 1876. pg 69.

PORTRER, Michel E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** Tradução por Elizabeth Braga. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

ZANELLA, Daniel Fernandes **Plano de negócio de uma unidade de inteligência competitiva em e-commerce** São Paulo, Monografia (trabalho de formatura)- Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003.

## **REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS**

[www.acfci.cci.fr/equipements/portmaritimes.htm](http://www.acfci.cci.fr/equipements/portmaritimes.htm) - Informações sobre os portos na França

[www.conterv.com.br](http://www.conterv.com.br) - Informações sobre comércio externo

[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br) - Informações sobre importação externo

[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br) - - Informações sobre impostos

[www.exponor.com.br/vivavinho](http://www.exponor.com.br/vivavinho) - Exposição de vinho