

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PESCA

BRUNO SANTOS ASSUNÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DO PRODUTO BENEFICIADO DO
SALMÃO: *NIGUIRI EXPRESS*

RECIFE – PE

2019
BRUNO SANTOS ASSUNÇÃO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DO PRODUTO BENEFICIADO DO
SALMÃO: *NIGUIRI EXPRESS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de graduação em Engenharia de
Pesca da Universidade Federal Rural de
Pernambuco como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto
Campagnoli de Oliveira Filho.

Co-orientador: Prof. Dr. Luis Otávio Brito da
Silva

RECIFE – PE
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

A851pAssunção, Bruno Santos

Plano de negócios para criação do produto beneficiado do
salmão: Nigui Express / Bruno Santos Assunção. – 2019.
65 f.: il.

Orientador: Paulo Roberto Campagnoli de Oliveira Filho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia
de Pesca) – Universidade Federal Rural de Pernambuco,
Departamento de Pesca e Aquicultura, Recife, BR-PE, 2019.
Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Culinária japonesa 2. Peixes congelados 3. Peixes –
Comércio 4. Salmão (Peixe) I. Oliveira Filho, Paulo Roberto
Campagnoli, orient. II. Título

CDD 639.3

BRUNO SANTOS ASSUNÇÃO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE PRODUTO DE BENEFICIAMENTO
DO SALMÃO: *NIGUIRI EXPRESS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de graduação em Engenharia de
Pesca da Universidade Federal Rural de
Pernambuco como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Roberto Campagnoli de Oliveira Filho.
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Manlio Ponzi Junior
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Engenheira Danielle Alves da Silva
Universidade Federal Rural de Pernambuco

RESUMO

O presente plano de negócios teve como objetivo analisar a viabilidade de comercialização do *Nigui* congelado nos supermercados do Estado de Pernambuco. Como metodologia foi realizado um levantamento de campo em mercado de pescado e beneficiamento de salmão, de culinária japonesa e o de consumo de congelados pelos consumidores brasileiros. O estudo trouxe um planejamento geral do negócio considerando desde sua descrição legal, até a operacional, o plano de marketing e financeiro, analisando a viabilidade do negócio. Realizou-se, ainda, estudo dos cenários e avaliação estratégica do negócio proposto. No estudo aqui realizado acerca do capital de giro para a abertura da *Nigui Express* verificou-se que a empresa pode contar com um prazo médio de estoques de 8 dias, um prazo médio de recebimento de 21 dias e prazo médio de pagamento de 19 dias. O Capital de Giro Líquido da empresa foi verificado em R\$ 503.282,00, com um ciclo operacional de 29 dias e um ciclo de caixa de 19 dias, havendo uma Necessidade de Capital de Giro de R\$ 31.600,00, tendo como fontes de capital de giro capital próprio e capital de terceiros através de financiamentos e empréstimos a longo prazo com bancos. Os resultados demonstraram que o empreendimento é viável econômica e financeiramente, verificando uma rentabilidade de 83,09%, margem líquida de 22,50% e um *payback* de 1,23 anos, um tempo de retorno do investimento que apresenta-se como positivo para o negócio proposto. A partir do fluxo de caixa projetado para a *Nigui Express* e considerada a taxa da SELIC de 6,5%, o VPL calculado foi de R\$ 3.819,87. A TIR calculada para a *Nigui Express* foi de 9%, o que demonstrou a viabilidade deste empreendimento.

Palavras-Chave: Beneficiamento de Salmão. *Nigui*. Congelados. Culinária Japonesa.

ABSTRACT

The present business plan aims to analyze the viability of commercialization of the frozen *Nigui* in the supermarkets of the State of Pernambuco. As a methodology was carried out a field survey being necessary to consider the market of fish and salmon processing, Japanese cooking and the consumption of frozen by Brazilian consumers. The study brought a general business plan considering from its legal description, to the operational, the marketing and financial plan, analyzing the viability of the business. A study of the scenarios and strategic evaluation of the proposed business was also carried out. In the study carried out on working capital for the opening of *Nigui Express*, it was verified that the company can count on an average period of inventories of 8 days, an average term of receipt of 21 days and average term of payment of 19 days. The company's Net Working Capital was verified at R \$ 503,282.00, with a 29-day operating cycle and a 19-day cash cycle, with a Working Capital Requirement of R \$ 31,600.00. working capital and third-party capital through financing and long-term loans with banks. The results demonstrated that the venture is economically and financially viable, with a profitability of 83.09%, a net margin of 22.50% and a payback of 1.23 years, a time of return on investment that is positive for the proposed business. From the cash flow projected for *Nigui Express* and considering the SELIC rate of 6.5%, the calculated EVA was R\$ 3,819.87. The calculated IRR for *Nigui Express* was 9%, which demonstrated the viability of this venture.

Keywords: Salmon Processing. *Nigui*. Frozen. Japanese cuisine.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Comportamento do mercado consumidor: 2010 a 2016 (R\$ bilhões)	20
Figura 2. Comportamento da participação do setor atacadista no faturamento do mercado alimentar: 2010 – 2016 (R\$ bilhões)	21
Figura 3. Comportamento do faturamento do atacado: 2010 – 2016 (R\$ bilhões)	21
Figura 4. Tendências de Consumo	25
Figura 5. Produtos que mais despertam o desejo do consumidor ao serem lançados no mercado	26
Figura 6. Distribuição dos principais concorrentes indiretos em Pernambuco	28
Figura 7. Imagem representativa do produto a ser comercializado (<i>Nigui</i> ri).....	32
Figura 8. Layout da indústria.....	36
Figura 9. Layout da sala de elaboração	37
Figura 10. Layout do piso superior, setor administrativo.....	37
Figura 11. Fluxo Operacional no recebimento de peixe fresco	38
Figura 12. Fluxo Operacional no desenvolvimento dos <i>niguiris</i>	39
Figura 13. As cinco forças de Porter.	55
Figura 14. Análise das 5 Forças de Porter <i>Nigui</i> ri Express.....	57
Figura 15. Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas	60
Figura 16. Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descrição dos concorrentes diretos	27
Quadro 2. Descrição dos fornecedores	29
Quadro 3. Preço <i>Niguri Express</i>	34
Quadro 4. Necessidade de Pessoal	39
Quadro 5. Descrição dos blocos que formam o mapa visual do Canvas.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Capital Social.....	18
Tabela 2. Valores atribuídos por consumidores a comida japonesa.....	24
Tabela 3. Levantamento dos custos (base de cálculo em 8.500 <i>niguiris</i>)	34
Tabela 3. Investimentos fixos.....	40
Tabela 5. Investimentos pré-operacionais	41
Tabela 6. Necessidade de Capital de Giro	43
Tabela 7. Custos e despesas fixos estimados.....	45
Tabela 8. Custos e despesas variáveis estimados	46
Tabela 9. Classificação dos custos	46
Tabela 10. Estimativa de Faturamento	47
Tabela 11. DRE <i>Niguri Express</i>	48
Tabela 12. Índices de Rentabilidade da <i>Niguri Express</i>	50
Tabela 13. Projeção de Fluxo de Caixa da <i>Niguri Express</i>	52
Tabela 13. Construção de cenários	54

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	13
1.1 Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições	14
1.2 Dados do empreendimento	15
1.3 A definição do negócio: valores, visão e missão	15
1.4 Setor de atividade, forma jurídica e enquadramento tributário.....	16
1.5 Capital Social e fontes de recursos	18
2 ANÁLISE DE MERCADO.....	19
2.1 Estudo dos clientes	23
2.2 Estudo dos concorrentes.....	27
2.3 Estudo dos fornecedores.....	28
4 PLANO OPERACIONAL	36
4.1 Layout	36
4.2 Capacidade produtiva	38
4.3 Processos operacionais	38
4.4 Necessidade de pessoal.....	39
5 PLANO FINANCEIRO	40
5.1 Necessidade de investimento	40
5.2 Necessidade de Capital de Giro	41
5.3 Estimativa de custos e despesas	45
5.4 Estimativa de faturamento.....	47
5.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	47
5.6 Análise da viabilidade do negócio.....	49
6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	54
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	55

7.1 Análise das Forças de Porter	55
7.2 Análise SWOT	58
7.3 Análise CANVAS	59
8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	63
REFERÊNCIAS	64

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios traz como proposta a abertura de uma indústria na área de beneficiamentos de salmão, considerando a produção do *nigui* congelado como prato pronto para vendas nos supermercados. Analisou-se a viabilidade de comercialização do *nigui* congelado nos supermercados do Estado de Pernambuco.

O empreendimento será instalado na cidade de Recife, Pernambuco, considerando ser um mercado aberto ao produto proposto, já destacando o potencial de ampliação para as demais cidades do Estado, bem como para a abertura de filiais em outros Estados do Nordeste, que também ainda não foi explorado com a culinária japonesa congelada, verificando-se assim como um mercado potencial a ser explorado com brevidade.

O negócio traz como missão “Aliar o sabor da culinária japonesa à praticidade do dia a dia, a partir das melhores técnicas de beneficiamento do salmão”. Caracterizando-se como uma microempresa do setor industrial adepta ao Simples Nacional, que demanda de um investimento inicial de R\$ 150.000,00, sendo R\$ 100.000,00 de capital social, do próprio empreendedor e R\$ 50.000,00 adquirido a partir de capital de terceiros.

Estima-se um faturamento bruto de R\$ 615.515, com o primeiro ano já apresentando lucro de R\$ 20.988,00, com um *payback* de 1,23 anos, o que considera-se um bom período para o retorno do investimento.

1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O presente plano de negócios tem como proposta a criação de um produto oriundo do beneficiamento de salmão, o *niguri* congelado. Trata-se de um prato oriundo da culinária japonesa ainda pouco explorado no Brasil no mercado de *food service*. Na região Nordeste, verifica-se a ausência de fornecedores desse produto no formato congelado nos supermercados para aquisição de consumidores finais, encontrando-se, assim, uma oportunidade de mercado a ser explorada. Conceituando-se plano de negócios, verifica-se:

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. (SEBRAE, 2009 p. 1).

Sabe-se que estudos sobre comportamento de clientes, concorrentes, área de atuação, estudo dos fornecedores, receita gerada na região, são alguns dos itens de grande importância para se planejar o novo negócio.

O plano de negócio vai além de simplesmente um estudo para um novo processo, pois sempre há necessidade de se planejar para as mudanças do mercado com o passar do tempo, podendo ser realizando novos planos durante a operação do empreendimento. Sobre a necessidade de planejamento Manna (2011, p. 26) citando a pesquisa realizada pelo SEBRAE de São Paulo do ano de 2010 informa:

Um dado que comprova essa necessidade de planejar é o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros cinco anos de existência. De acordo com pesquisa publicada em agosto de 2010 pelo SEBRAE - SP, aproximadamente 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos de atividade. Apesar de ser um índice alto, o estudo mostra uma queda elevada quando comparado com o ano 2000. Naquele ano, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas chegavam a 71% nos primeiros cinco anos de existência. Embora fique evidente um decréscimo percentual dessa taxa, esse problema tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial.

Atualmente, as micro e pequenas empresas não significam apenas um meio para geração de empregos, elas representam um papel relevante na economia brasileira, pois complementam a cadeia de produção, tornando flexível a economia nacional.

Tendo em vista o atual mercado, esses empreendimentos enfrentam forte competição de preço, altos orçamentos publicitários, sistema de distribuição de âmbito nacional e internacional, poder econômico altamente concentrado e enormes avanços tecnológicos,

assim, as micros e pequenas empresas, com campo de negócios enfrentam grandes riscos.

A principal estratégia deste projeto que traz como proposta a criação de um produto congelado oriundo do beneficiamento de salmão, que alia o sabor da culinária japonesa à praticidade buscada no dia a dia dos brasileiros, é criar uma pequena indústria inovadora, no qual tentará encontrar o oceano azul, ou seja, a exploração de novas oportunidades, separando-se da concorrência (oceano vermelho). Nesse contexto, o planejamento se faz fundamental, assim, a partir deste plano de negócios pretende-se analisar a viabilidade de comercialização do *niguri* congelado nos supermercados do Estado de Pernambuco.

1.1 Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições

Nome: Bruno Santos Assunção

Endereço: Rua 76, 86, Maranguape 1

Cidade: Paulista

Estado: Pernambuco

Telefone: (81) 997344566

O referido empreendedor está concluindo o curso de graduação em Engenharia de Pesca. É Técnico em Mecânica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (CEFET-PE) e possui curso de Operador Petroquímico pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Cabo (SENAI - Cabo), Além de 1 ano e 4 meses cursados em Gastronomia pelo Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). O empreendedor possui experiências como Técnico de Instalações na Elevadores Atlas Schindler, como Técnico de Operação em processos petroquímicos e como Técnico de Operações na Companhia Pernambucana de Gás Natural – Copergás.

Assim, a aproximação com o empreendimento proposto poderá ocorrer pelo atual curso de Engenharia de Pesca, e Gastronomia, onde pode-se obter maiores conhecimentos sobre beneficiamento do pescado, Além da longa experiência de mais de 10 anos trabalhando na indústria, identificando no comércio de *niguri* congelados uma oportunidade de mercado, e conhecendo as dificuldades da rotina de uma indústria, para supera-las.

Neste projeto terá como atribuições pela gestão do empreendimento, englobando as tarefas nas áreas administrativas e financeiras, assim como, enquanto futuro Engenheiro de Pesca terá conhecimento para atuar também na busca constante pelo aprimoramento do beneficiamento do salmão, tendo em vista melhor aproveitar o pescado e preservando suas

características após o congelamento.

1.2 Dados do empreendimento

O empreendimento será localizado na cidade de Recife, Pernambuco, considerando ser um mercado em aberto para o produto proposto, já destacando o potencial de ampliação para as demais cidades do Estado, bem como para a abertura de filiais em outros Estados do Nordeste, que também ainda não foi explorado com a culinária japonesa congelada, verificando-se assim como um mercado potencial a ser explorado com brevidade.

1.3 A definição do negócio: valores, visão e missão

Segundo Maximiniano (2004) planejamento é uma ferramenta que envolve a administração e o futuro. Essa opinião também é compartilhada por Hill e Jones (2013), pois revelam que para o funcionamento efetivo de um planejamento, neste contexto, estratégico, faz-se necessário que os gestores pensem no ambiente atual e futuro. Ressalta-se com base em Maximiano (2004, p. 161) que “o termo estratégia tem sua origem em conceitos de guerra, onde a realização de determinados objetivos significa superar os objetivos do concorrente”.

Nesse caminho, na tentativa de construir um cenário mais adequado para o futuro, possibilitando a todos os interessados o conhecimento dos objetivos da empresa, são traçadas as direções que a empresa deveria seguir para seu sucesso. O estudo dos cenários envolve, entre outros, o conhecimento da missão da empresa, da visão, dos valores.

O posicionamento de Maximiniano (2004) é de que a missão declara qual o papel da organização na sociedade. Na busca de sempre manter-se atual, deve realizar avaliações dos ambientes internos e externos, verificando se há necessidade de alteração da missão. Hill e Jones (2013) veem a missão como um “indicador - chave” de como a empresa entende as necessidades dos interessados.

Nesse contexto, a *Niguri Express* tem como missão: “Aliar o sabor da culinária japonesa à praticidade do dia a dia, a partir das melhores técnicas de beneficiamento do salmão”.

Em relação à visão, Hill e Jones (2013) apresentam a ideia de que é como a empresa se vê no futuro, podendo ser apresentada, muitas vezes, em termos ousados. Visão é a projeção que a empresa pretende obter em longo prazo. Pode ainda ser descrita como a demarcação dos limites a serem alcançados por ela. De acordo com Chiavenato (2007, p. 54) “visão é a

imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser”.

Allen (1998) elucida que as empresas devem compreender a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve ficar aberto a mudanças. Essa capacidade de administrar continuidade e mudança está relacionada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir. Desta forma, a visão baseia-se no que a empresa pensa e o porquê de estar no mercado. Assim é de grande importância que a visão seja coerente para traçar o futuro.

Nesse sentido, a *Nigui Express* tem como visão: “Ser uma empresa reconhecida como referência em *nigui* dentro da gastronomia brasileira, buscando qualidade e custo/benefício”.

No que diz respeito aos valores, estão relacionados a convicções que fundamentam escolhas por uma alternativa de conduta, um modo de agir, geralmente aceito pelo meio. Nesse caminho a organização apresenta aos funcionários, e a outros interessados, como os colaboradores internos devem agir, que tipo de organização construir no objetivo de cumprir a missão, de forma ética (HILL; JONES, 2013).

A *Nigui Express* atuará a partir dos seguintes valores: Qualidade do produto; Qualidade do atendimento; Responsabilidade Social; Comodidade; Praticidade; Compromisso e Ética.

1.4 Setor de atividade, forma jurídica e enquadramento tributário

O empreendimento atuará no setor atacadista de alimentos brasileiro, mais especificamente no segmento de alimentos congelados. Os produtos serão distribuídos para comércios, independente do porte, tendo em vista que este setor possui um grande nicho de negócios, atingindo as classes média e alta, do âmbito urbano. A segmentação será focada em supermercados de grande porte, não deixando de atingir outros nichos, como os restaurantes.

O empreendimento será uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), que passou a ter existência a partir de 9 de janeiro de 2012 com o advento da Lei 12.441/2011, podendo esta empresa ser constituída por uma única pessoa titular do capital. O nome empresarial deve vir acompanhado de EIRELI e a pessoa natural apenas poderá figurar em uma única empresa deste tipo.

A EIRELI possibilita a constituição de uma sociedade unipessoal de responsabilidade do valor do capital pela pessoa natural integralizada. De acordo com Ferreira Filho (2012, p. 1) o surgimento dessa modalidade de empresa:

Segundo o legislador a mesma surge com o intuito de incentivar a formalização de milhares de empreendedores que atuam em nosso país de forma desorganizada e de desestimular a criação de sociedade que na prática são constituídas por uma única pessoa, com o intuito de se beneficiar da limitação de responsabilidade.

Assim, visou-se que os empreendedores que estavam no mercado de forma informal viessem a formalizar suas empresas, sem contar com um sócio, tornando-se empresários, fator que fez com que este empreendedor optasse por este tipo de enquadramento jurídico.

Quanto ao enquadramento tributário a empresa será optante do Simples Nacional. As empresas de micro e pequeno porte gozam de inúmeros benefícios estabelecidos pela Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, entre estes benefícios, encontra-se o Regime Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições - Simples Nacional, mais conhecido como super simples. O simples nacional é destinado à contagem e recolhimento dos impostos e tributos devidos por essas empresas.

Com o simples nacional as arrecadações de impostos e contribuições passaram a ser unificadas, sendo de competência federal, estadual e municipal. Na realidade o simples nacional é uma modalidade diferenciada de recolhimento de alguns tributos destinados às micro e pequenas empresas.

De acordo com Giongo e Morello (2007), as alíquotas variam no comércio: de 4,00% até 11,61%. Nos tributos recolhidos pelo simples nacional está o IRPJ (Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica), o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), o COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), Contribuição para o PIS/PASEP, o CPP (Contribuição Previdenciária Patronal), o ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação), e o ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza) (BRASIL, 2008).

Pode-se dizer que o simples nacional surgiu com o intuito de facilitar a continuidade e o desenvolvimento das micros e pequenas empresas do Brasil, assim como diminuir a carga tributária brasileira, fator que tornou essa forma de tributação atraente para este empreendimento.

1.5 Capital Social e fontes de recursos

A Tabela 1 apresenta o Capital Social da empresa:

Tabela 1. Capital Social

Nome do Sócio	Valor (R\$)	%
Bruno S. Assunção	R\$ 100.000,00	100,00
Total	R\$ 100.000,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fonte de recursos para o empreendimento será própria.

2 ANÁLISE DE MERCADO

Em um mundo habitado por quase sete bilhões de pessoas, não é difícil imaginar os motivos de a indústria alimentícia ser uma das maiores e das que mais crescem no cenário econômico mundial. A alimentação é essencial, em todos os momentos da vida do ser humano. Sua deficiência exerce profundas repercussões no crescimento, desenvolvimento e em qualquer atividade exercida pelo ser humano.

A má alimentação pode desencadear várias consequências que se relacionam entre si: redução da expectativa de vida média, redução da idade produtiva, aumento da suscetibilidade a doenças, aumento do absenteísmo escolar e laboral, aumento da predisposição a acidentes de trabalho, diminuição da carga horária média de trabalho, hipodesenvolvimento das funções mentais e físicas de crianças, jovens e adultos, diminuição na capacidade de aprendizado, redução da produtividade. Deve-se lembrar que a alimentação é um direito constitucional (art. 6º), e que o Brasil assinou uma série de tratados internacionais que dispõem sobre o direito à alimentação, sendo que em 2006, foi aprovada a Lei Orgânica de Segurança Alimentar, que prevê a garantia deste direito. Desse modo, é possível dizer que se trata de um setor de relevância social.

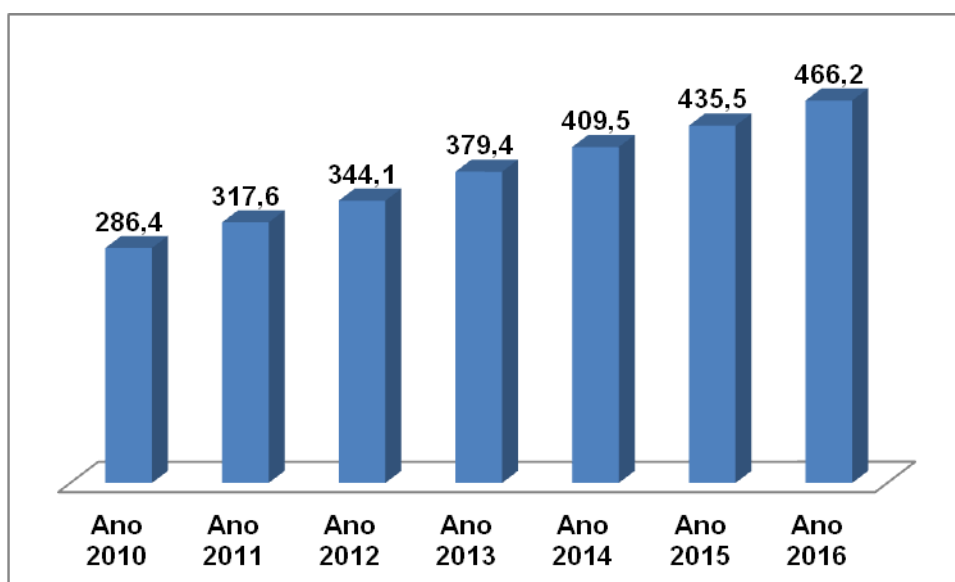
As indústrias do setor alimentício respondem por 9% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, gerando um saldo comercial maior do que o restante da economia. No ano de 2011, as empresas tiveram um faturamento de R\$383,3 bilhões, na qual 316,5 bilhões foram em alimentos e R\$66,8 bilhões em bebidas (ABIA, 2013). Desta forma, o setor alimentício é considerado o segundo maior em valor bruto de produção, perdendo apenas para o setor petroquímico.

No que diz respeito ao setor atacadista alimentar, Tupy e Souza (2006) afirmam que se trata do elo entre indústria e consumidor varejista, se configurando como uma herança dos imigrantes europeus na década de 1950, principalmente dos portugueses. De acordo com os autores, apesar de já figurar no país desde 1950, somente se fortaleceu na década de 1990. O início desse setor se caracterizou pelas vendas realizadas pelos imigrantes em caixotes de madeiras, os chamados caixeiros-viajantes, que atuavam de casa em casa ou vendendo seus produtos para pequenos varejistas. Logo, evoluindo para o atendimento em balcão com vendedores internos preparados para atender aos clientes. De acordo com Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidoras (ABAD) (2014, p. 16):

O setor atacadista distribuidor tem uma longa e bem sucedida história que se confunde com a história do desenvolvimento deste país. São décadas de parceria com a indústria e o varejo, durante as quais os agentes de distribuição têm proporcionado às populações dos municípios mais remotos do território brasileiro o acesso a produtos industrializados que trazem não apenas a satisfação das suas necessidades básicas, mas também modernidade, saúde, conforto, bem-estar, qualidade de vida. [...] Há nove anos consecutivos, o setor atacadista e distribuidor é responsável pelo abastecimento de mais 50% do mercado mercearil brasileiro, o que equivale a 5% do PIB nacional.

Inicia-se a análise do comportamento econômico-financeiro do setor atacadista alimentar brasileiro a partir do mercado de consumo, onde é possível observar um crescimento constante do consumo em bilhões de Reais entre os anos de 2010 e 2016, conforme demonstra o gráfico apresentado na Figura 1.

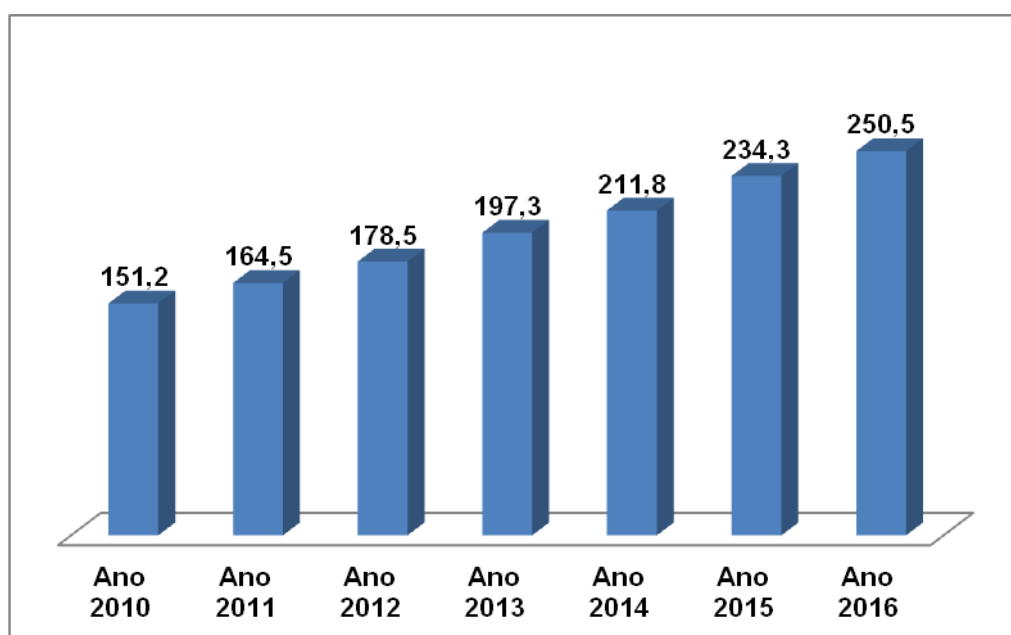
Figura 1. Comportamento do mercado consumidor: 2010 a 2016 (R\$ bilhões)



Fonte: ABAD (2017)

A participação do setor atacadista alimentar também se manteve constante no período estudado, verificando-se um crescimento nominal de +6,9% e um crescimento real de +0,6%. A figura 2 apresenta o comportamento do setor em relação à participação no faturamento do mercado de alimentação brasileiro:

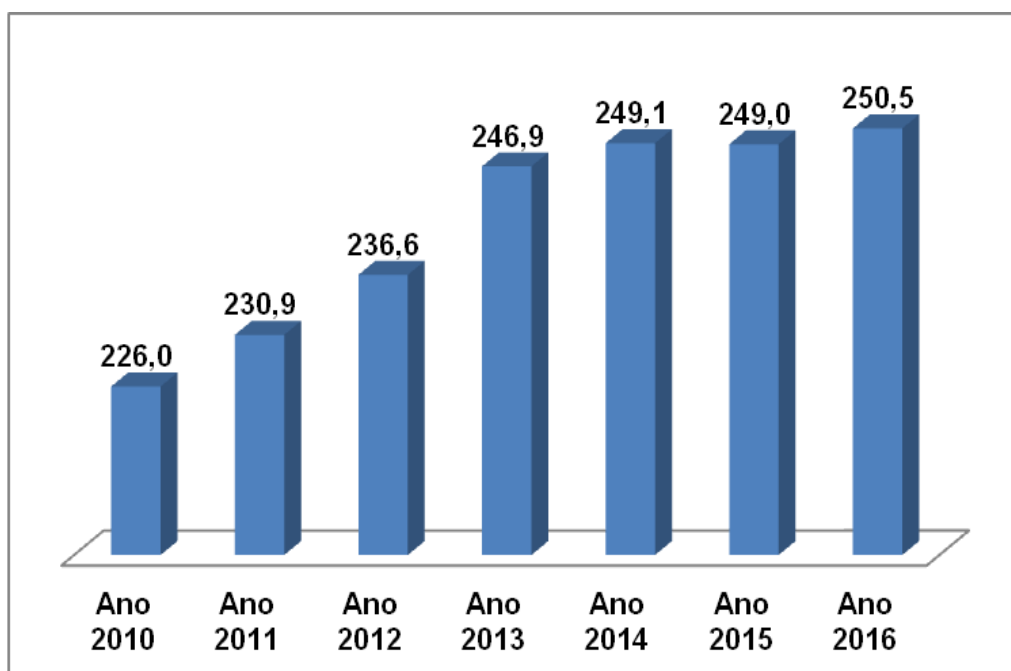
Figura 2. Comportamento da participação do setor atacadista no faturamento do mercado alimentar: 2010 – 2016 (R\$ bilhões)



Fonte: ABAD (2017)

Quanto à evolução do faturamento do setor, também se verifica crescimento constante, apesar de se mostrar mais tímido, com uma variação de 0,6%, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3. Comportamento do faturamento do atacado: 2010 – 2016 (R\$ bilhões)



Fonte: ABAD (2017)

Observando a Figura 3 percebe-se um crescimento mais significativo nos três primeiros anos estudados, com um salto no faturamento entre o ano de 2012 e 2013, os anos seguintes se mostraram mais estáveis com menor crescimento. Nesse contexto, trata-se de um setor importante para a economia brasileira. Portanto, os resultados apresentados impactam diretamente na sociedade e desenvolvimento do país.

Enfocando no setor de pescado, salienta-se que o cultivo racional dos peixes é o foco da piscicultura, que consiste em um ramo da aquicultura, que vem despertando o interesse de inúmeros estudiosos. Dado o crescimento da aquicultura no Brasil nos últimos anos, se configura como uma atividade capaz de produzir alimentos de alto valor proteico com um baixo custo de produção.

Trata-se de uma opção geradora de emprego e renda frente ao alto consumo de animais que o Brasil vem apresentando no consumo do peixe, o melhor caminho. A atividade apresenta perspectivas positivas de crescimento, pois o Brasil possui uma enorme disponibilidade hídrica.

A atividade pesqueira consiste em uma das atividades mais antigas realizadas pelo homem, e assume grande importância até os dias de hoje. De acordo com Santos (2005) constitui-se como fonte de alimento, renda, comércio e lazer.

De acordo com o site do Governo Federal, Aprendendo a Exportar (2012), estima-se que cerca de 3 milhões de pessoas dependam de alguma forma do setor de pescado, seja pela indústria pesqueira ou pela aquicultura. Além disso, cerca de 900 mil empregos que integram esse setor, 90% são pescadores artesanais e os demais estão envolvidos na pesca costeira industrial. Destaca-se que as embarcações envolvidas em pesca oceânica representam 0,4% do total e 3% das industriais. Nesse contexto, a atividade pesqueira tem se mostrado de grande importância para o Brasil, contribuindo para seu desenvolvimento econômico e social.

Dantas (2018) elucida que apesar do crescimento de 13% registrado entre 2016 e 2017 pela indústria de pescado, em 2018, a meta que era de 15% despencou para 5%, com impacto principalmente para os Estados da região Nordeste, dentre eles Pernambuco, visto que era a principal região exportadora para a Europa.

No caso do Salmão, percebe-se uma oportunidade de mercado, principalmente no campo do beneficiamento. Trata-se de um peixe geralmente importado do Chile, em maior parte pela região Sul do Brasil. O país está entre os 12 principais importadores de salmão do mundo, e cerca de 38% das exportações chilenas são direcionadas para o país. De acordo com dados da *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2018), o consumo de pescados no Brasil é de aproximadamente 10,0 kg/hab./ano, o que representa um déficit

per capita de 10,30 kg/hab./ano, considerando que a média mundial estimada em 2016 foi de 20,3 kg/hab./ano. Desse consumo, somente 3,95 kg são provenientes da pesca nacional de água doce, estimando-se que somente 1/3 desse consumo *per capita* seja de peixes cultivados no Brasil, com todo o restante sendo proveniente de importação, onde se enquadra o salmão.

Vale destacar que a importação de salmão pelo Brasil cresceu 563,5% entre os anos de 2007 e 2017. Verifica-se, assim, que se trata de um mercado potencial, visando aliar o setor pesqueiro ao setor atacadista de alimentos na forma de *niguri*, um produto oriundo do beneficiamento de salmão no país.

2.1 Estudo dos clientes

Ao estudar o público consumidor foi necessário considerar dois segmentos, sendo o primeiro referente aos consumidores de *sushi* e segundo referente ao consumo de comidas prontas congeladas, já que a proposta trazida neste plano é de um produto que une essas duas características.

Os consumidores de *sushi* são bastante diversificados, abrangendo as mais diferentes idades e classes sociais, não verificando-se um padrão único de clientes com o paladar voltado para esse tipo de prato. Todavia, a pesquisa realizada por Rodrigues (2016) demonstrou uma prevalência do público feminino, com idade entre 22 e 27 anos, solteiras com média salarial entre R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00. O comportamento de compra estudado pela autora demonstrou que o ciclo de amizade é a principal influência do consumo de culinária japonesa, com o *sashimi* aparecendo como principal prato consumido.

A média de consumo de *sushi* verificada foi de uma vez por mês, com um valor médio pago por refeição de R\$ 50,00, sendo fatores de escolha de onde consumir o *sushi* a qualidade do prato em relação ao sabor e à apresentação (RODRIGUES, 2016).

Também visando conhecer o público consumidor de comida japonesa, Sampaio (2009), analisaram os valores dos consumidores em relação à comida japonesa, verificando-se que as relações afetivas, a amizade, felicidade, autoestima, satisfação e prazer são atributos que relacionam a esses pratos. Para que se tenha melhor noção, a Tabela 2 apresenta os resultados encontrados pela autora.

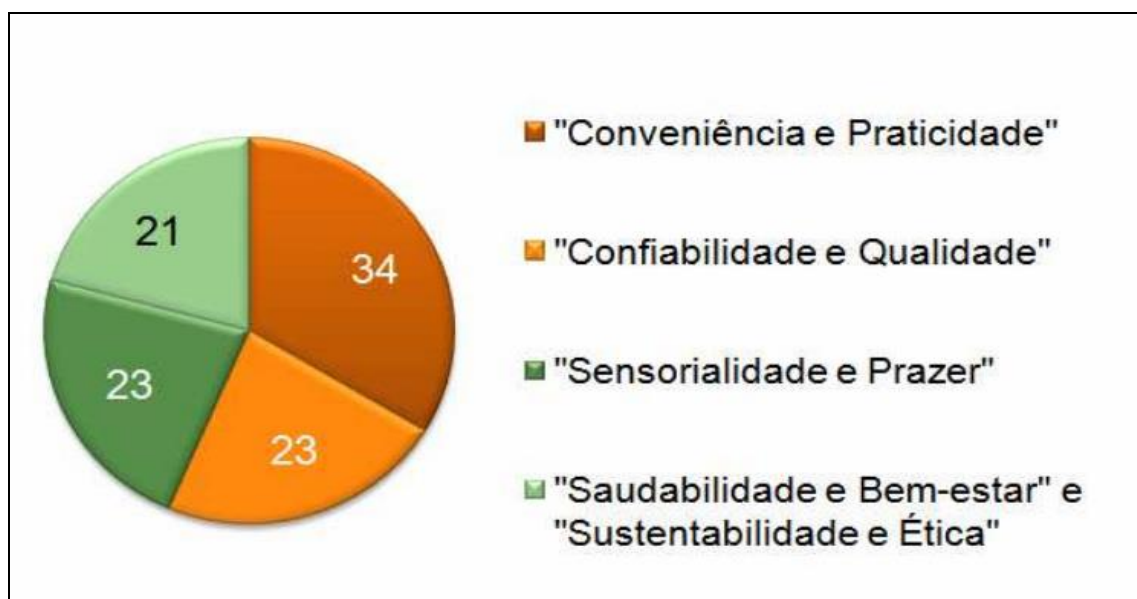
Tabela 2. Valores atribuídos por consumidores a comida japonesa

Atributo	Valores dos consumidores de comida japonesa	Percepções do consumidor
1- Ambiente	Relação afetiva, Amizade Abertura Satisfação, prazer, felicidade	Crença de que um local tranquilo proporciona um ambiente de intimidade, melhorando as relações afetivas e amizade. O ambiente agradável e aconchegante influencia o processo de abertura a novas experiências.
2- Características sensoriais		A combinação de cheiro, sabor e aparência da comida tornam a comida atrativa e estimula o apetite do consumidor, gerando satisfação e prazer ao ingeri-la. Crença de que a comida colorida é mais saudável, rica em nutrientes, fazendo bem ao organismo e tornando possível aproveitar a vida, compartilhar momentos especiais e felizes.
3- Comida crua	Autoestima Relação afetiva, Amizade Abertura Satisfação, prazer, felicidade	Acredita-se ser uma comida que pode contribuir para uma vida saudável por não conter frituras, além de não engordar, o que reflete no cultivo da aparência e na melhora a autoestima. Proporciona uma melhor disposição para aproveitar a vida e poder viver momentos de felicidade.
4- Comida exótica	Relação afetiva, Amizade Abertura Satisfação, prazer, felicidade	O conhecimento de outra cultura por meio da comida denota abertura ao novo. O arranjo do prato, a forma como é preparada, a sua montagem e a maneira de comer são diferenças que marcam a comida japonesa, tornando aquele momento marcante, gerando prazer e satisfação. Comer uma comida diferente é sair da rotina, e essa mudança significa aproveitar a vida e fortalecer os laços afetivos.
7- Qualidade	Uma vida excitante, Auto-estima, Relação afetiva, Amizade, Abertura Satisfação, prazer, felicidade	O equilíbrio e harmonia dos ingredientes deixam o consumidor mais satisfeito por comer uma comida bem feita. O cuidado na alimentação para evitar doenças e usufruir momentos com amigos e pessoas de seu ciclo afetivo são outros aspectos positivos. Qualidade significa comida bem feita, saudável, leve, afetando diretamente a satisfação do consumidor, por poder comer um produto bom.

Fonte: Sampaio (2009).

Entre os valores destacados pelos consumidores percebe-se a oportunidade de entrada do *Niguri* congelado, considerando que o produto em questão poderá ser levado para o ambiente que quiserem, como suas próprias residências que possui essas características de tranquilidade, intimidade e possibilidade de relações afetivas.

No ano de 2016 o FIESP/IBOPE realizaram uma pesquisa de âmbito nacional sobre o perfil de consumo de alimentos. A partir da análise estatística de atributos atitudinais medidos junto à população, concluiu-se que o Brasil possui uma forte aderência ao consumo de alimentos encontrados em outros países. Sendo encontradas quatro tendências de consumo: conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade, sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem estar e sustentabilidade ética (Figura 4).

Figura 4. Tendências de Consumo

Fonte: FIESP/IBOPE, 2016.

Como se pode perceber os brasileiros estão priorizando a conveniência e a praticidade, pois de maneira geral, levam uma vida corrida e possuem pouco tempo para o preparo de alimentos. De acordo com o FIESP/IBOPE (2016), os alimentos congelados se mostram propícios devido a algumas características, como:

- De maneira geral, confiam na qualidade dos produtos industrializados, ao mesmo tempo em que priorizam sabor e variedade se declararem dispostos a aumentar o consumo desses produtos, especialmente se apresentarem preços mais atraentes;
- É proporcionalmente o maior segmento atitudinal encontrado no País, com 21% dos consumidores brasileiros de alimentos;
- Divide-se igualmente entre as classes sociais A, B e C;
- Apresenta uma participação de homens ligeiramente superior à média da população.
- Os alimentos congelados e os semiprontos são fortes aliados desses consumidores,
- Representam mais praticidade no preparo das refeições.

Para que se tenha melhor noção sobre o assunto, na Figura 5 apresenta-se um gráfico com os produtos que mais despertam o desejo do consumidor quando são lançados no mercado, conforme dados da pesquisa do FIESP/IBOPE (2016).

Figura 5. Produtos que mais despertam o desejo do consumidor ao serem lançados no mercado



Fonte: FIESP/IBOPE, 2016.

Tendo em vista esses fatores pode-se dizer que o mercado de alimentos congelados no Brasil é bastante promissor, já que são alimentos convenientes e práticos, estes que são uma das prioridades dos brasileiros.

No nordeste não é diferente do restante do país ou do mundo, as pessoas também possuem uma vida corrida e com dificuldades para manter uma alimentação tradicional. O mercado nordestino de alimentos congelados está em alta, o que se reflete em investimentos tanto de grupos nacionais quanto de redes locais.

Vale destacar que o público-alvo da *Niguri Express* são os varejistas atuantes no Estado de Pernambuco, com a visão de breve ampliação para atuação em outros Estados do Nordeste, sendo o perfil dos consumidores finais com vistas a demonstrar o potencial do produto no mercado.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018), no Brasil existem 89,7 mil lojas em operação, 38,3 mil unidades são supermercados com dois ou mais

check-outs, com a região Nordeste representando 15,5% desse total, o que demonstra um amplo campo de atuação para a nossa indústria.

2.2 Estudo dos concorrentes

A análise realizada em relação aos concorrentes da *Niguri Express* demonstrou baixa competitividade direta, ou seja, com produto exatamente igual ao que será oferecido em nosso negócio (*niguri* congelado), e alta concorrência indireta, já que se pode dizer que de certa forma existe uma concorrência com os restaurantes e outros negócios que também comercializam comida japonesa. Assim, inicia-se a análise dos concorrentes apresentando-se no Quadro 1 os concorrentes diretos do negócio que foram identificados neste estudo:

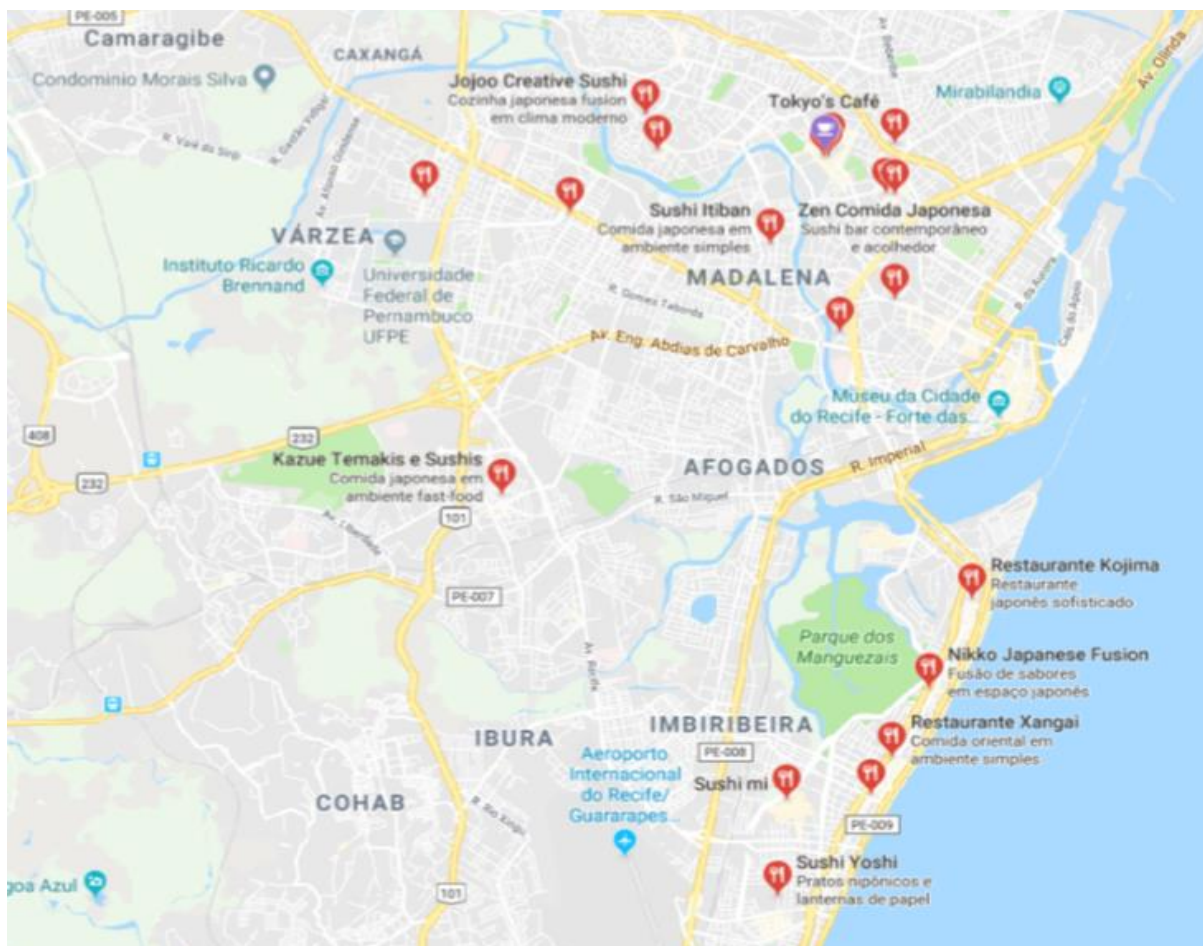
Quadro 1. Descrição dos concorrentes diretos

Concorrente direto	Descrição
Marcomar	A Marcomar é uma das principais importadoras e distribuidoras de pescados do país, que há mais de 14 anos se dedica ao fornecimento confiável de peixes e frutos do mar, nacionais e importados. Recentemente adquiriu a <i>Sushi Bonsai</i> entrando para o mercado de <i>food service</i> com a oferta desses produtos congelados para redes de supermercados. A Marcomar oferece 12 produtos <i>Sushi Bonsai</i> , em nenhum deles é possível adquirir somente <i>niguiris</i> . Entre os clientes da Marcomar verifica-se Carrefour, Pão de Açúcar, Extra, Mambo, Master, Oba, entre outros, estando presente em 9 Estados brasileiros.
Sassá Suchi	É considerada como concorrente direto por oferecer o mesmo produto proposto neste plano, porém, ainda é uma empresa local, com atuação centrada no Estado de São Paulo, sendo fundamental considerar seu potencial de crescimento para outros Estados brasileiros, já que possui como clientes grandes redes de supermercados como Carrefour e Pão de Açúcar. O produto é oferecido como uma alternativa de refeição saudável.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

No que diz respeito aos concorrentes indiretos, restaurantes japoneses em Pernambuco, a Figura 6 apresenta a distribuição dos principais no mapa do Estado.

Figura 6. Distribuição dos principais concorrentes indiretos em Pernambuco



Fonte: Google Mapas (2019).

Salienta-se que a *Niguri Express* apresenta-se com oportunidade de mercado, por seus concorrentes diretos não atuarem ainda no Estado de Pernambuco e por conseguir se diferenciar dos concorrentes indiretos por sua presença nos supermercados, trazendo implícito o conceito de comodidade e praticidade.

2.3 Estudo dos fornecedores

Nesta etapa foram levantados os possíveis fornecedores das máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e insumos necessários para o desenvolvimento das atividades na *Niguri Express*, estando os mesmos descritos no Quadro 2.

Quadro 2. Descrição dos fornecedores

Ordem	Descrição do item	Fornecedor	Preço	Condições de Pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Fogão Industrial	Engefrio	R\$ 500,00	À vista	10 dias	Recife - PE
2	Freezer	Engefrio	R\$ 1.100,00	À vista	10 dias	Recife - PE
3	Máquina de lavar louças	Engefrio	R\$ 1.500,00	À vista	10 dias	Recife - PE
4	Câmara fria industrial	Brusinox	R\$ 16.900,00	À vista	20 dias	Brusque – SC
5	Túnel de Congelamento de pescados	Brusinox	R\$ 21.900,00	À vista	20 dias	Brusque – SC
6	Seladora de embalagens	Brusinox	R\$ 2.373,00	À vista	20 dias	Brusque – SC
7	Lavadora de Peixes	Brusinox	R\$ 13.000,00	À vista	20 dias	Brusque – SC
8	Computador	Nagem	R\$ 600,00	À vista	Pronta Entrega	Recife - PE
9	Telefone	Nagem	R\$ 150,00	À vista	Pronta Entrega	Recife - PE
10	Armários para cozinha projetados	TL Móveis Planejados	R\$ 8.000,00	À vista	60 dias	Recife - PE
11	Esteira transportadora	Alibaba	R\$ 3.000,00	À vista	100 dias	China
12	Balcão para <i>sushiman</i>	Konbini	R\$ 850,00	À vista	45 dias	Recife - PE
13	Talheres diversos	Konbini	R\$ 1.500,00	À vista	45 dias	Recife - PE
14	Bancos altos	Bortolini	R\$ 89,00	À vista	10 dias	Recife - PE
15	Cadeiras	Bortolini	R\$ 124,00	À vista	10 dias	Recife - PE
16	Mesa de escritório	Bortolini	R\$ 180,00	À vista	10 dias	Recife - PE
17	Mesa de refeitório	Bortolini	R\$ 800,00	À vista	10 dias	Recife - PE

18	Bancos e armários para vestiário	Bortolini	R\$ 350,00	À vista	10 dias	Recife - PE
19	Insumos Niguirí	Konbini	R\$ 6.000,00	30 dias	7 dias	São Paulo
20	Salmão	Itiban Pescados	R\$ 6.000,00	30 dias	7 dias	Recife - PE
21	Embalagens	Galvanotek	R\$ 3.000,00	30 dias	7 dias	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante mencionar que buscamos priorizar fornecedores de Recife – PE, adotando uma postura de valorização do comércio local.

3 PLANO DE MARKETING

Demonstram-se neste capítulo as vertentes que envolvem o plano de *marketing* para a abertura da indústria *Niguri Express*, sendo esta etapa também fundamental para que se possa traçar o caminho necessário para promoção da empresa. Gomes (2013, p. 12) afirma que:

O plano de *marketing* é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Assim, são apresentadas as questões voltadas para o mix de *marketing* para estratégia de comercialização e localização, levando em consideração uma conhecida frase de Kotler (2000, p. 55): “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los”.

Salienta-se que para elaboração do plano de Marketing do negócio proposto foram considerados os 4P do Mix de Marketing: Produto; Preço; Promoção; e Praça. Telles e Strehlau (2006) apontam que o mix de marketing pode ser de duas formas: a configuração operacional da estratégia de marketing da empresa e a proposta de valor para o consumidor, relação entre custo e benefício no momento da troca, estando vinculadas as estratégias das empresas para alcançar seus objetivos e solucionar os problemas dos consumidores. Os tópicos a seguir descrevem as estratégias da *Niguri Express* de acordo com o Mix de Marketing.

3.1 Descrição do produto

A definição do produto foi feita buscando atender a um público cada dia mais exigente por produtos de qualidade, confiabilidade e custo justo. Nosso principal diferencial em relação à concorrência são produtos bem elaborados, saborosos e sofisticados, prezando por uma boa apresentação, já que verificou-se durante este estudo que é um dos atributos mais valorizados pelos clientes de culinária japonesa.

O produto é um dos 4Ps do marketing, na qual, “a estratégia de marketing para um produto relaciona-se e é determinada pelos objetivos do negócio” (TELLES; STREHLAU, 2006, p.4). Quando uma empresa decide oferecer um produto a um mercado ela espera ter um retorno do que investiu, o marketing viabiliza essa troca que acontece entre ambas as partes.

Produto definido por Kotler (2014, p.129) como “a base de qualquer negócio é o produto ou a oferta”. A empresa tem por objetivo produzir um produto ou fazer uma oferta diferente ou melhor que o concorrente, de maneira que o mercado alvo reconheça e pague até um preço superior. Esse conceito é analisado também pela *American Marketing Association*, acrescentado que produto pode ser uma combinação, um sinal, um símbolo ou até mesmo um nome.

Kotler (2014) compreende que o desafio é criar diferenciações para os produtos, podendo ser duas diferenciações físicas: em características e design. As novas características podem proporcionar um benefício agregado rápido e visível, sendo protegido por patentes. Já o design diferencia-se também pela visibilidade do produto, mas o concorrente poderá copiar o design perdendo a diferenciação.

O *nigiri* de salmão será o produto oferecido pela *Nigiri Express*, optando por focar em apenas um produto para trazer o máximo de atributos de qualidade possível, primando pela qualidade desde a aquisição do salmão, que será adquirido fresco e passará pelo processo de congelamento em nossa própria indústria, com vistas a tomarmos os cuidados necessários e técnicas adequadas para preservar suas qualidades enquanto produto fresco, desde a cor aos nutrientes.

O *nigiri* de salmão é um tipo de *sushi*, prato da culinária japonesa, feito a partir de uma receita simples, mas que os detalhes de seu preparo podem fazer toda a diferença. Trata-se, basicamente, de um bolinho de arroz japonês prensado, geralmente, em forma retangular, em que repousa uma lâmina de salmão (Figura 7).

Figura 7. Imagem representativa do produto a ser comercializado (*Nigiri*)



Fonte: *Sushilândia* (2019).

Nesse produto, o corte do salmão, a forma de congelamento e o modo de preparo do arroz podem fazer toda a diferença, além disso, destaca-se que o congelamento do produto pronto para comercialização também é um dos principais desafios para que o produto tenha a qualidade almejada. Sobre os nutrientes presentes nesse prato, Sousa, Amaral e Oliveira (2012, p. 32) descrevem:

Cada prato de *sushi* (aproximadamente 300g) tem cerca de 360Kcal e apresenta um elevado teor de ácidos gordos ômega-3 proveniente do pescado, nomeadamente de espécies mais gordas como o atum, o salmão, a sardinha e a cavala. Em média o pescado apresenta um elevado teor de aminoácidos essenciais, são uma boa fonte de vitaminas lipossolúveis (A, D, E, K), hidrossolúveis do complexo B e de minerais (cálcio, ferro e fósforo) e iodo. O arroz é uma excelente fonte de niacina, que promove o desenvolvimento de ARN e ADN e de tiamina, que é fundamental para o bom funcionamento das transmissões nervosas.

Portanto, trata-se de um produto saudável e nutritivo, desde que sejam tomados os cuidados necessários com o manuseio do pescado, já que ao ser consumido cru pode ser foco de micro-organismos nocivos aos seres humanos. Dessa forma, nosso produto terá observância de todas as diretrizes da vigilância sanitária com vistas a preservar a sua qualidade, assim como a satisfação e saúde de nossos clientes. O produto será oferecido em três formatos, sendo uma porção pequena com 6 *niguiris*, uma porção média com 12 *niguiris* e uma porção grande com 18 *niguiris*.

3.2 Preço

Para definição do preço a ser praticados em nosso produto utilizou-se o método de custeio por absorção, que se utiliza dos conceitos básicos da contabilidade, consistindo, basicamente, na apropriação de todos os custos de produção de um produto, bem como de outros custos referentes ao esforço para se produzir tal produto. De acordo com Martins (2003), trata-se de um método que trabalha com a separação de custos e despesas e, conseqüentemente, com a apropriação de custos indiretos, utilizando-se de rateio, aos produtos, e ainda, de custos indiretos.

Dessa forma, a definição do nosso preço partiu do levantamento de custos demandados para a produção de cada *niguri*, bem como do processo de embalagem e logística. Vale destacar que para esse levantamento foi considerada a capacidade produtiva estimada para a indústria que é de 8.500 *niguiris* por mês. Os custos estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3. Levantamento dos custos (base de cálculo em 8.500 *niguiris*)

Descrição	Qtde.	Valor unit.	Valor total	Custo por <i>niguri</i>
Arroz Japonês (kg)	50	R\$ 5,90	R\$ 295,00	R\$ 0,03
Salmão fresco (kg)	122	R\$ 49,18	R\$ 5.999,96	R\$ 0,71
Demais ingredientes (água, vinagre, açúcar, shoyo)	-	R\$ 8,00	R\$ 400,00	R\$ 0,05
Embalagem	975	R\$ 2,88	R\$ 2.808,00	R\$ 0,33
Outros custos (energia, água, mão de obra direta e logística)	-	-	R\$ 1.200,00	R\$ 0,14
Total	-			R\$ 1,26

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos custos estimados verifica-se na Tabela 3 um custo unitário de R\$ 1,26. A margem de lucro desejada por este empreendedor era de 100%, todavia, buscando a competitividade com um preço mais baixo que a concorrência, que em média cobra o valor de R\$ 3,25 por *niguri*, foi considerada uma menor rentabilidade do produto, assumindo uma margem de lucro de 60%, precificando o valor unitário do *niguri* em R\$ 2,01 para os supermercados, sugerindo-se que estes pratiquem uma margem de lucro de 25%, comercializando a R\$ 2,51. A partir disso foram gerados os preços que serão praticados para os supermercados e sugeridos para venda aos consumidores finais considerando a forma de comercialização (Quadro 3).

Quadro 3. Preço *Niguri Express*

	Preço da <i>Niguri Express</i>	Preço de venda sugerido
Embalagem com 6 <i>niguiris</i>	R\$ 12,06	R\$ 15,07
Embalagem com 12 <i>niguiris</i>	R\$ 24,18	R\$ 30,22
Embalagem com 18 <i>niguiris</i>	R\$ 36,17	R\$ 45,21

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Estratégias promocionais

Entende-se por estratégia de comercialização a promoção que compõe o mix de *Marketing*, trata-se da forma como a empresa pretende promover seu produto, como bem

menção Kotler (2000, p. 136): “promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo”.

Baseado nessas definições, a empresa irá focar sua estratégia de comercialização utilizando as redes sociais, internet, além dos meios de divulgação por nossos representantes nos próprios supermercados. Utilizaremos como estratégia promotoras de vendas nos supermercados para degustação do nosso produto, com vistas a torná-lo conhecido entre os consumidores.

3.3.1 Estrutura de comercialização

O nosso produto será comercializado em embalagem transparente, na horizontal, buscando uma apresentação dos *Niguiris* que chamem a atenção do cliente para o produto, pretende-se despertar o desejo de compra do consumidor a partir da apresentação do produto.

3.3.2 Localização do negócio

O negócio estará localizado na cidade de Recife-PE, sendo buscado um local estratégico tanto para recebimento do salmão, que trata-se do produto mais delicado a ser manuseado na indústria, quanto de fácil acesso aos supermercados, tendo em vista reduzir os riscos logísticos que são os principais que podem ser identificados em um negócio que envolve pescados congelados.

4 PLANO OPERACIONAL

Tendo como base os resultados encontrados a partir da análise de mercado realizada, bem como se considerando a análise estratégica, apresenta-se neste capítulo o plano operacional traçado para abertura da *Niguri Express*. As atividades a serem praticadas na indústria serão: controle de estoque, registro de pedidos, preparação e manipulação dos alimentos, processo de congelamento e embalagem, limpeza de bancadas, lavagem de utensílios, pisos, paredes, dentre outras e entrega dos pedidos nos supermercados.

4.1 Layout

O layout da indústria proposta neste estudo seguirá o sugerido por Cattani (2016) em uma publicação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, destacando ser uma forma adequada e otimizada para os negócios que atuam com o beneficiamento de pescado congelado, a Figura 8 apresenta o layout que será considerado para a *Niguri Express*.

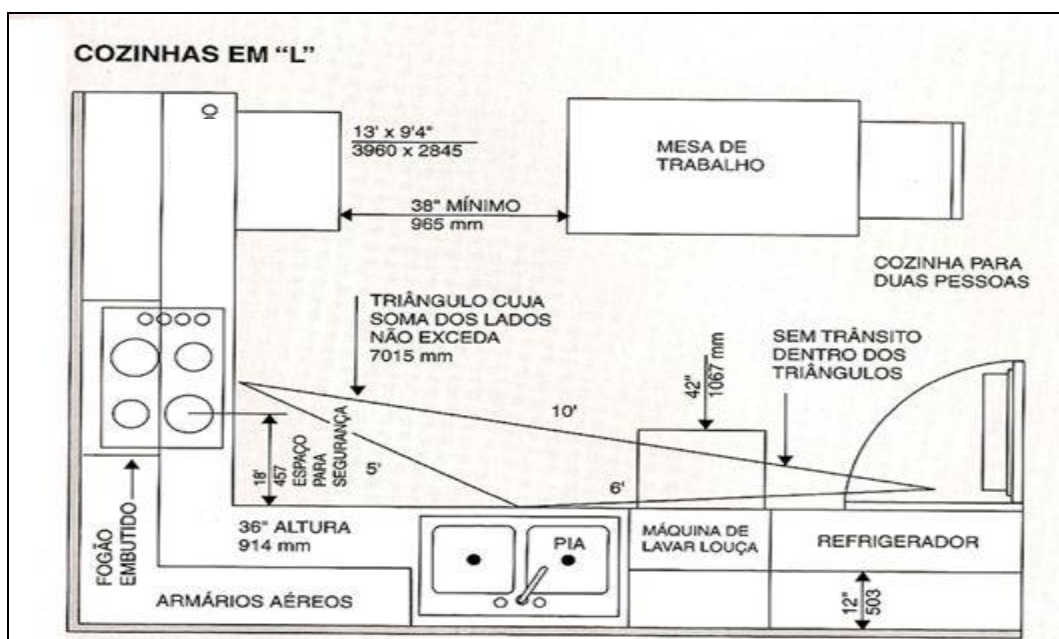
Figura 8. Layout da indústria



Fonte: Catanni (2016).

Importante mencionar que será escolhido um terreno com dimensões capazes de alocar todas as salas descritas com facilidade de manuseio, e condições adequadas para o beneficiamento. A sala de elaboração será projetada no formato de uma cozinha, onde serão preparados os *Niguiris*, seguindo o estilo apresentado na Figura 9.

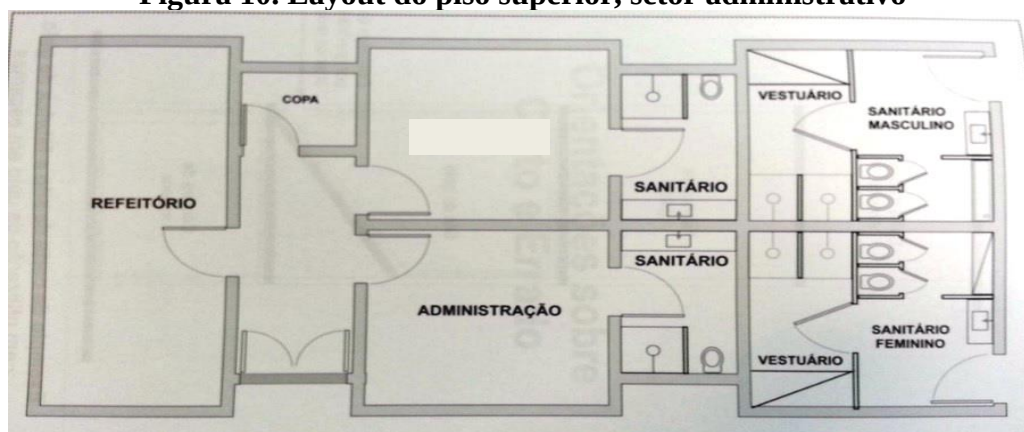
Figura 9. Layout da sala de elaboração



Fonte: Pinterest (2019).

O local precisará ter um piso superior onde será alocado o ambiente administrativo da empresa, refeitório e banheiros (Figura 10), sendo seguido o modelo proposto pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Figura 10. Layout do piso superior, setor administrativo



Fonte: Cesar (2013).

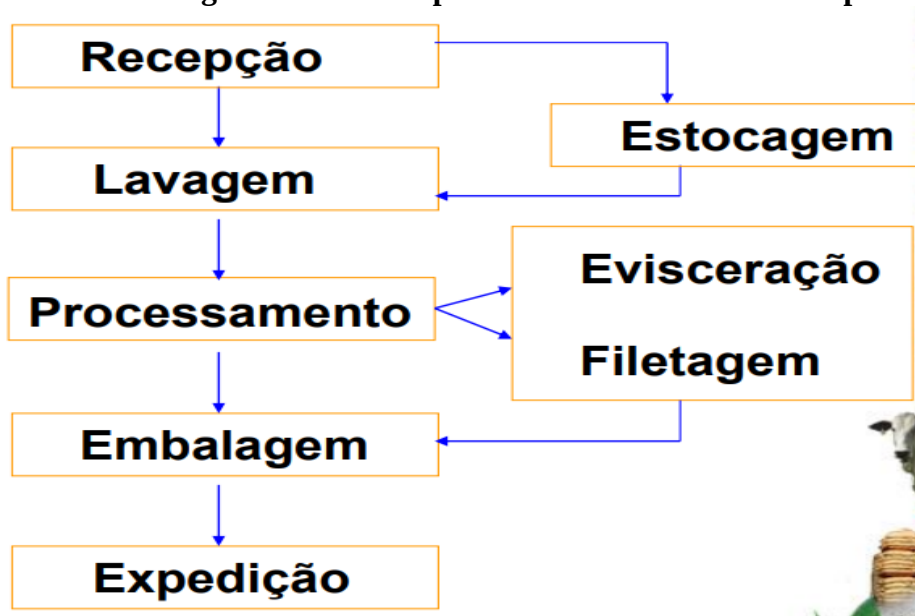
4.2 Capacidade produtiva

Considerando a infraestrutura inicial da indústria proposta neste plano, estima-se a capacidade de produção em 8.500 *niguiris* congelados por mês, o que equivale a 974 produtos em formato de comercialização, sendo 577 em embalagens de 6 *niguiris*, 352 em embalagens de 12 *niguiris* e 45 em embalagens de 18 *niguiris*. Espera-se dobrar essa capacidade de produção no prazo de 6 meses.

4.3 Processos operacionais

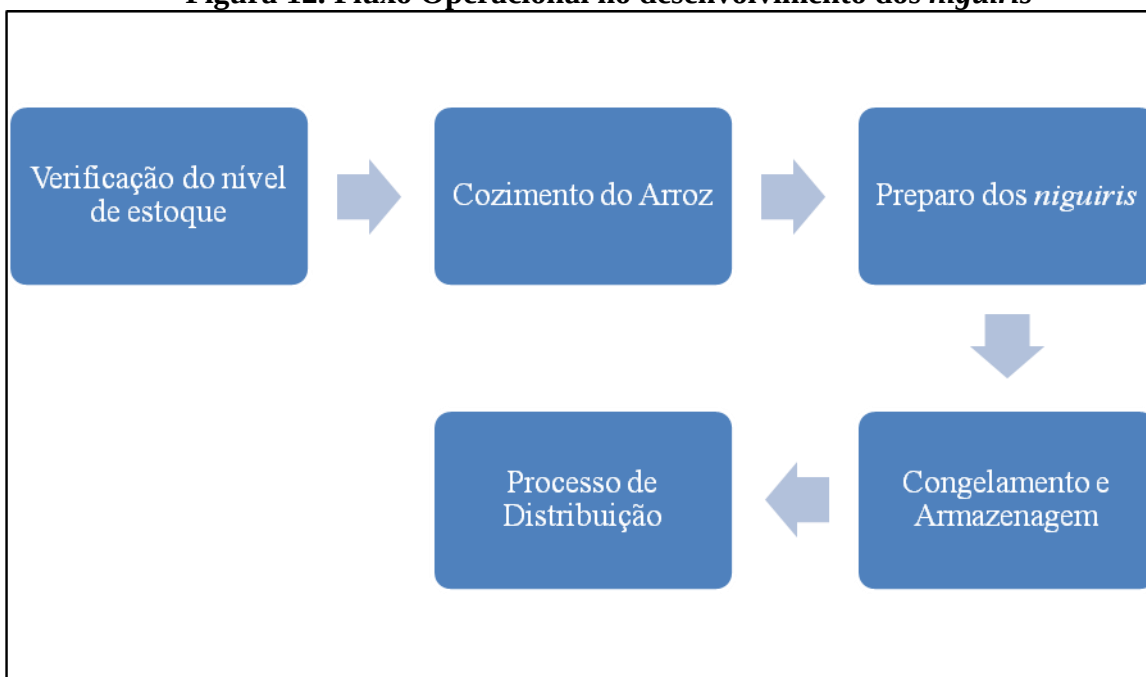
Os processos operacionais na Niguri Express seguirão em dois fluxos que se interligam, sendo o primeiro relacionado ao recebimento do salmão fresco, que seguirá o fluxo proposto por Cattani (2016), conforme o demonstrado na Figura 11.

Figura 11. Fluxo Operacional no recebimento de peixe fresco



Fonte: Catanni (2016).

Na cozinha o fluxo operacional realizado será referente ao beneficiamento do salmão na produção dos *niguiris* congelados, até a venda e saída para entrega, conforme ilustra-se na Figura 12.

Figura 12. Fluxo Operacional no desenvolvimento dos *niguiris*

Fonte: Dados primários da pesquisa.

No processo administrativo tem-se o processo de compra de insumos, as vendas e controle logístico na distribuição dos produtos vendidos. Além de buscar a atuação com o pós-vendas com vistas a manter um relacionamento próximo com o cliente.

4.4 Necessidade de pessoal

Quadro 4. Necessidade de Pessoal

Cargo	N	Profissional?
Administração Geral	1	Proprietário
Peixeiro	1	A ser contratado
Especialista em processo de congelamento de pescado	1	A ser contratado
Almoxarife	1	A ser contratado
Auxiliar de cozinha	1	A ser contratado
<i>Sushman</i>	1	A ser contratado
Serviços Gerais	1	A ser contratado

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 PLANO FINANCEIRO

Neste capítulo apresenta-se o plano financeiro elaborado para a abertura da *Niguri Express*, considerando fatores como necessidade de investimento, necessidade capital de giro, formação de preço, estimativa de faturamento mensal, estimativa dos custos, considerando unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, estimativa dos custos de comercialização, apuração dos custos dos materiais diretos, estimativa dos custos com mão de obra e com depreciação, bem como a estimativa dos custos fixos mensais. O capítulo traz ainda a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e, por fim, serão feitos cálculos de viabilidade do negócio, considerando ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade do negócio e, ainda, o prazo de retorno do investimento.

5.1 Necessidade de investimento

Nessa etapa são descritos os investimentos necessários para abertura da *Niguri Express*, considerando os investimentos fixos e os pré-operacionais, iniciando com a apresentação dos investimentos fixos na Tabela 3.

Tabela 4. Investimentos fixos

Descrição	Qtde.	Valor Unit.	Total
Máquinas e Equipamentos			
1 Fogão Industrial	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
2 Freezer	2	R\$ 1.100,00	R\$ 2.200,00
3 Máquina de lavar louça	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
4 Câmara Fria Industrial	3	R\$ 16.900,00	R\$ 50.700,00
5 Túnel de congelamento de pescados	1	R\$ 21.900,00	R\$ 21.900,00
6 Seladora de embalagem	1	R\$ 2.373,00	R\$ 2.373,00
7 Lavadora de peixes	1	R\$ 13.000,00	R\$ 13.000,00
8 Computador	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
9 Telefone	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Total			R\$ 93.823,00
Móveis e utensílios			
1 Armários para cozinha projetados	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
2 Esteira em formato de O	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
3 Balcão para <i>sushiman</i>	1	R\$ 850,00	R\$ 850,00
4 Talheres diversos	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
5 Bancos altos	20	R\$ 89,00	R\$ 1.780,00
6 Cadeiras	10	R\$ 124,00	R\$ 1.240,00
7 Mesas de escritório	3	R\$ 180,00	R\$ 540,00
8 Mesa de refeitório	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
9 Bancos e armários para vestiário	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
Total			R\$ 18.410,00
Máquinas e Equipamentos + Móveis e Utensílios			R\$ 112.233,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme é possível verificar na Tabela 3, o empreendimento demandará de um investimento fixo de R\$ 112.233,00 para operacionalização inicial do negócio proposto. Faz-se importante considerar, ainda, os investimentos pré-operacionais demandados pelo negócio, os quais estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Investimentos pré-operacionais

Descrição	R\$
Despesas de Legalização	R\$ 2.500,00
Divulgação	R\$ 1.500,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 1.000,00
Outras Despesas	R\$ 1.167,00
Total	R\$ 6.167,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, considerando-se investimentos fixos e pré-operacionais, a empresa terá um investimento inicial de R\$ 118.400,00, sendo necessário considerar, ainda, a necessidade de capital de giro do negócio, que abordada no tópico a seguir.

5.2 Necessidade de Capital de Giro

Toda empresa necessita de investimentos, principalmente onde o retorno é de imediato. Então, uma empresa com seu capital de giro disponível pode aplicá-lo onde achar que é conveniente, ou seja, onde o retorno pode ser mais promissor. Devem ser estabelecidos indicadores financeiros que permitam conhecer quais as condições financeiras relacionadas com o negócio. Deve ser feita também uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como uma projeção do capital necessário para começar a atividade.

A prática habitual prova que a adoção de artifícios descentralizadores elevar ao máximo as probabilidades por conta das categorias financeiras e administrativas estabelecidas. A mobilidade dos capitais internacionais compete um desempenho ativo na formulação do conflito na prestação decisória.

De acordo com Gitman (1987, p. 279) a administração de capital de giro envolve a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes. A administração de capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira considerada globalmente, já que os ativos circulantes representam cerca de 50% do ativo total, e perto de 30% dos financiamentos totais é representado pelo passivo circulante nas empresas industriais.

O conceito de capital de giro engloba a identificação dos recursos que giram várias vezes em determinado período e, este, assume diferentes formas ao longo do processo produtivo da empresa, sendo que, cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Em sentido amplo, capital de giro concebe o valor total dos recursos exigidos pela corporação para financiar seu ciclo funcional, o qual engloba as obrigações ativas identificadas desde o investimento da matéria prima até o recebimento do produto das vendas.

Souza e Clemente (2001) afirmam que as decisões de capital, são simplesmente cruciais, podendo tanto consolidar uma trajetória de expansão, quando oportunas e no tempo certo, quanto comprometer a própria sobrevivência da empresa, sendo conveniente que tais decisões se baseiem, tanto quanto possível, em previsão e cálculos de todas suas implicações relevantes. A empresa é uma entidade de capital cujo objetivo é sua valorização, esta, portanto, decorre da capacidade de gerar lucros e de acumulá-los.

O capital é fundamental para uma empresa devido suas necessidades de recuperar os custos operacionais, para que possa assim obter o lucro desejado. O capital de giro líquido (CGL) também conhecido como capital circulante líquido é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, financiamentos em curto prazo, resultando na medida da liquidez da empresa.

O conceito de capital de giro líquido aponta o volume de recursos estabelecidos no longo prazo para o gerenciamento dos passivos correntes. Assim, observa-se que o gerenciamento adequado do capital de giro é fundamental para o crescimento da empresa.

Segundo Ross (2009) a administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. O capital de giro, portanto, evita o desperdício devendo ser utilizado de maneira eficiente. Esse fundamento é permanentemente revisto com o objetivo de melhorar a utilização do recurso.

Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros que contribuem efetivamente para formação de uma situação de insolvência. A presença dos ativos correntes na estrutura financeira da empresa é importante para viabilizar financeiramente seus negócios, contribuindo assim para formação do retorno econômico. Uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima do custo dos recursos alocados para seu financiamento. (ROSS, 2009)

O capital de giro é então representado pelo ativo circulante de acordo com os recursos necessários da empresa para financiar suas atividades operacionais. Os elementos do ativo circulante não costumam apresentar sincronização em suas atividades, pois se houvesse equilíbrio não haveria necessidade de manter recursos aplicados em capital de giro. No caso se todas as vendas fossem a vista, inexisteriam investimentos em valores a receber, se as atividades ocorressem de maneira totalmente integrada seriam desnecessário investimento em estoque de produtos acabados. (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Entende-se, portanto, que o entendimento de capital de giro é inserido nas decisões financeiras de curto prazo, onde envolve a administração de ativos e passivos circulantes, toda empresa deve buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir sua sustentação nas atividades operacionais.

Assim, sabendo-se da sua importância foi determinando o Capital de Giro para a empresa, bem como o ciclo operacional e o ciclo de caixa, considerando-se, para tanto, os prazos médios e rotação do estoque, bem como contas a receber e contas a pagar, conforme é demonstrado na Tabela 6:

Tabela 6. Necessidade de Capital de Giro

Ativo Circulante	615.515
Passivo Circulante	112.233
Estoque	7.475
Vendas diárias	886
Contas a receber médio	18.423
Compras diárias	548
Contas a pagar médio	5.701,78
Período Médio de Estoques	8
Período Médio de Recebimentos	21
Período Médio de Pagamento	10
Capital de Giro Bruto	615.515
Capital de Giro Líquido	503.282
Ciclo operacional	29
Ciclo de Caixa	19
Necessidade de Capital de Giro	31.600

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, verifica-se que a empresa pode contar com um prazo médio de estoques de 8 dias, um prazo médio de recebimento de 21 dias e prazo médio de pagamento de 10 dias. O

Capital de Giro Líquido da empresa foi verificado em R\$ 503.282,00, com um ciclo operacional de 29 dias e um ciclo de caixa de 19 dias, havendo uma Necessidade de Capital de Giro de R\$ 31.600,00.

Para melhor entendimento discorre-se sobre cada um dos resultados retornados. No que diz respeito aos prazos médios de renovação e rotação de estoques, Assaf Neto (2010) afirma que este índice exerce grande importância para a empresa, pois estabelece o tempo em que as mercadorias permanecem paradas em estoque até sua venda. O cálculo é realizado dividindo-se o valor do estoque e o custo de vendas e multiplicando o resultado por 360 dias.

Quanto menor for esse índice melhor o resultado da empresa, pois indica que a mercadoria da empresa passa pouco tempo em espera para sua venda, consequentemente, alta rotatividade de estoque.

Para que se analise a questão de contas a receber e contas a pagar da empresa faz-se necessário que dois índices sejam analisados: Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV); e Prazo Médio de Recebimento de Compras (PMPC), sendo o PMRV indicando o contas a receber, que consiste em um investimento custoso dos recursos do capital de giro e o PMPC o indicador das contas a pagar da empresa, indicando sua qualidade.

De acordo com Morante (2009), o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) indica o período de realização das vendas a prazo, sendo o cálculo realizado através da divisão entre o volume de duplicatas a receber e o volume de vendas. Iudícibus (2010) afirma que este índice demonstra o tempo que os recebíveis levam para ser transformados em dinheiro.

O ciclo operacional, de acordo com Hoji (2001) representa o conjunto que envolve o ciclo financeiro e o ciclo econômico da empresa, iniciando-se com a compra da mercadoria e encerrando-se com a sua venda ou recebimento dos recursos da sua venda. Zanluca (2010) destaca que para calcular o ciclo operacional da empresa é necessário conhecer o ciclo econômico que é igual ao prazo médio de estocagem (PME), conhecendo-se esse valor, deve-se somá-lo ao prazo médio de contas a receber (PMCR) para se obter o ciclo operacional.

De acordo com Fragoso (2010) tanto o ciclo operacional quanto o ciclo de caixa são obtidos por meio de indicadores de atividades da empresa, os quais: prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de recebimento (PMR) e prazo médio de pagamento (PMP). para o cálculo do ciclo operacional deve-se somar o PME e o PMR, enquanto para se obter o valor do ciclo de caixa é necessário subtrair o ciclo operacional e o PMP. Para análise, deve-se considerar que quanto menor for o ciclo de caixa melhor a condição da empresa.

A partir dos resultados verificados é possível perceber um cenário positivo para a empresa, com um ciclo operacional e financeiro médio que não impactam na saúde financeira da empresa.

5.3 Estimativa de custos e despesas

De acordo com o Programa Nacional de Gestão de Custos (Brasil, 2006, p.15), a palavra custeio pode ser definida como “metodologia de apuração de custos”. Existem várias formas de apropriação de custos apresentados na literatura especializada da Contabilidade, mas ainda não existe consenso entre os autores mais renomados sobre a nomenclatura que deve ser utilizada para tais métodos.

Nesta etapa foram estimados os custos e despesas demandados no funcionamento da *Niguirí Express*, apresentando-se inicialmente na Tabela 7 os custos fixos mensais e anuais.

Tabela 7. Custos e despesas fixos estimados

N	Descrição	Custo unitário	Custos fixos mensais	Custos fixos anuais
-	Salários e encargos		10.813,60	140.576,80
1	Auxiliar de cozinha	980,00	980,00	11.760,00
1	<i>Sushman</i>	2.000,00	2.000,00	24.000,00
1	Serviços Gerais	980,00	980,00	11.760,00
1	Peixeiro	1.500,00	1.500,00	18.000,00
1	Almoxarife	2.000,00	2.000,00	24.000,00
1	Especialista em Processo de Congelamento	2.000,00	2.000,00	24.000,00
-	Encargos		1.353,60	16.243,20
	Descrição		Despesas fixas mensais	Despesas fixas anuais
-	Pró-Labore		3.000,00	39.000,00
-	Sistema de Informação de Gerenciamento		200,00	2.400,00
-	Assessoria Jurídica		625,00	7.500,00
-	Assessoria Contábil		625,00	7.500,00
	Assessoria de Marketing		400,00	4.800,00
	Seguro das máquinas		1.500,00	18.000,00
	Empresa terceirizada logística		700,00	8.400,00
	Total		28.945,49	361.159,46

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos e despesas variáveis do negócio também foram estimados e estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8. Custos e despesas variáveis estimados

Descrição	Custos variáveis mensais		Custos variáveis anuais	
Energia, água, telefone e internet	R\$	600,00	R\$	7.200,00
Material de uso geral	R\$	150,00	R\$	1.800,00
Manutenção de máquinas	R\$	300,00	R\$	3.600,00
Produtos de higiene e limpeza	R\$	300,00	R\$	3.600,00
Despesas com vendas	R\$	1.842,33	R\$	22.108,00
Total	R\$	3.192,33	R\$	38.308,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando a análise dos custos e despesas da *Niguri Express*, estes foram separados para fins de entendimento sobre os custos diretos e indiretos do negócio, conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9. Classificação dos custos

Custos Diretos	Mensal	Anual
Salários encargos	10.813,60	140.576,80
Empresa Terceirizada Logística	700,00	8.400,00
Despesas com vendas	3.192,33	38.307,96
Custos Indiretos		
Sistema de Informação de Gerenciamento	200,00	2.400,00
Assessoria Jurídica	625,00	7.500,00
Seguro das máquinas	1.500,00	18.000,00
Energia, água, telefone e internet	600,00	7.200,00
Manutenção de máquinas	300,00	3.600,00
Produtos de higiene e limpeza	300,00	3.600,00
Material de uso geral	150,00	1.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos custos levantados é possível verificar que estima-se que o funcionamento da *Niguri Express* demandará um custo fixo mensal de R\$ 28.945,49 e um custo variável mensal de R\$ 3.192,33.

5.4 Estimativa de faturamento

O faturamento da *Niguri Express* foi estimado com base na capacidade produtiva da indústria no primeiro semestre e no segundo semestre do ano de abertura, bem como no preço de vendas, não havendo perspectivas de aumento no preço no primeiro ano de funcionamento. A Tabela 10 apresenta o faturamento mensal e anual estimado para o funcionamento do nosso negócio.

Tabela 10. Estimativa de Faturamento

Primeiros 6 meses				
Descrição	N		Valor Unit.	Valor Total
Embalagem com 6 <i>niguiris</i>		577	R\$ 12,06	R\$ 6.874,20
Embalagem com 12 <i>niguiris</i>		352	R\$ 24,18	R\$ 8.511,36
Embalagem com 18 <i>niguiris</i>		45	R\$ 36,17	R\$ 1.446,80
Total mensal				R\$ 17.097,63
Segundo semestre				
Descrição	N		Valor Unit.	Valor Total
Embalagem com 6 <i>niguiris</i>		1154	R\$ 12,06	R\$ 13.917,24
Embalagem com 12 <i>niguiris</i>		704	R\$ 24,18	R\$ 17.022,72
Embalagem com 18 <i>niguiris</i>		90	R\$ 36,17	R\$ 3.255,30
Total mensal				R\$ 34.195,26
Projeção primeiro ano				
Primeiro semestre		R\$ 205.171,56		
Segundo semestre		R\$ 410.343,12		
Faturamento Bruto Mensal		R\$ 51.292,89		
Faturamento Bruto Anual		R\$ 615.514,68		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do que se observa na Tabela 10, o faturamento mensal estimado para a *Niguri Express* é de R\$ 51.292,89 e o anual é de R\$ 615.514,68.

5.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Passando para a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), pode-se dizer que seu principal objetivo é demonstrar o lucro ou o prejuízo da empresa em determinado período.

A DRE é uma demonstração contábil dinâmica que possui como finalidade formar o resultado líquido do exercício através do confronto das receitas, custos e resultados. Essa demonstração de resultados oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em determinado período. O DRE é feito mensalmente para fins administrativos, trimestralmente para fins fiscais e anualmente para fins legais de divulgação.

Neves e Viceconti (1995) destacam que na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados as receitas e os rendimentos ganhos no período, e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. A *Niquiri Express* apresentou a seguinte Demonstração de Resultados do Exercício estimada para os anos de 2020 – 2022 (Tabela 11).

Tabela 11. DRE *Niquiri Express*

	2020	2021	2022
RECEITA BRUTA OPERACIONAL	615.515	677.066	744.773
(-) Impostos	61.551	67.707	74.477
VENDAS LÍQUIDAS	553.963	609.360	670.295
(-) Custo Bens/Serv. Vendidos	278.782	306.660	337.326
LUCRO BRUTO	275.181	302.699	332.969
(-) Despesas Operacionais	96.980	96.980	96.980
(-) Despesas Gerais/Adm.	38.308	38.308	38.308
(-) Despesas tributárias	16.243	16.243	16.243
(-) Desp. Financeiras	2.000	2.000	2.000
LUCRO OPERACIONAL	218.630	246.148	276.418
(-) Despesas Não Operacionais	93.992	93.992	93.992
RESULTADO DO EXERCÍCIO	124.638	152.156	182.426

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 Análise da viabilidade do negócio

Para análise da viabilidade do negócio proposto neste plano, foram verificados os índices de rentabilidade e lucratividade da empresa, bem como calculado *payback*, ponto de equilíbrio do negócio, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Os índices de rentabilidade são citados por Matarazzo (2010, p. 122): “Os índices desse grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quantos renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.” Nesse grupo envolve-se o giro do ativo e a margem líquida (considerados índices de atividade), a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do investimento e a rentabilidade do patrimônio líquido (índices de rentabilidade). A apresentação desse ativo é realizada em termos percentuais e quanto maior o índice melhor.

O giro ativo indica a proporção de vendas em relação ao investimento total da empresa, sendo obtido por meio da razão das vendas líquidas pelo ativo médio. A margem líquida indica o percentual de lucro em relação a cada unidade vendida, sendo obtida por meio da razão do lucro líquido pelas vendas líquidas. Por sua vez, a rentabilidade do ativo (ROA) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao investimento total da empresa que conforme Matarazzo (2010, p. 125):

Este índice mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo. É uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa. Não é exatamente uma medida de rentabilidade do capital, mas uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se.

A rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) indica a proporção de lucros obtidos em relação ao capital próprio investido, sendo obtido através da razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido médio. Para Gitman (2010, p. 120): “permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, certo nível de ativos, o investimento dos proprietários ou o valor da ação”. Dessa forma, rentabilidade sobre o investimento (ROI) é quanto uma empresa lucra por ano para cada real investido, sendo, portanto, calculada a partir da fórmula: $\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento}$. A rentabilidade da empresa significa o lucro em relação ao capital investido, a viabilidade econômica do empreendimento e a recuperação do investimento. É o retorno esperado de um investimento, descontando custos, tarifas e inflação.

Vale destacar duas condições para que a empresa aumente sua rentabilidade: melhorar o giro dos investimentos, e melhorar a margem líquida das vendas. Para que o giro dos investimentos seja melhorado faz-se necessário que a empresa priorize o aumento das vendas em proporção maior que os investimentos, já para melhorar a margem líquida é preciso que a empresa aumente suas vendas em proporção maior que os custos e as despesas, devendo-se considerar que as atividades operacionais não podem ser afetadas pela redução.

O ponto de equilíbrio contábil funciona apenas como uma forma de identificar o ponto de equilíbrio financeiro da empresa, ou seja, qual o mínimo necessário que a empresa precisa para se manter. Assim, o ponto de equilíbrio deve funcionar como base para definição dos preços pelos métodos de custeio.

Conceituando ponto de equilíbrio, Atkson (2000, p. 194) afirma que “é o nível de produção em que as receitas de vendas igualam-se aos custos variáveis e fixos. Essa análise é útil para avaliar as alternativas da empresa e as mudanças na lucratividade com as mudanças nos níveis das atividades de produção de vendas”.

Em uma visão mais simples, Bornia (2010, p. 85) conceitua ponto de equilíbrio afirmando ser o “ponto de ruptura, é o nível de vendas no qual o lucro é nulo”. Assim, pode-se dizer que consiste no volume de vendas mínimo necessário para cobrir os custos demandados para o desenvolvimento do produto e/ou prestação do serviço, sem considerar nenhum lucro para a empresa.

Calculando-se os índices de rentabilidade da *Niguri Express* verificou-se:

Tabela 12. Índices de Rentabilidade da Niguri Express

	2020
Vendas líquidas	553.964
Ativo total	615.515
Lucro líquido	124.639
Patrimônio líquido	10.000
Lucro operacional	218.630
Investimento	150.000
Custos Fixos	383.262
Rentabilidade	83,09%
Margem Líquida	22,50%
Payback	1,23
Margem de Contribuição	412.821,00
Ponto de Equilíbrio	0,93

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Clemente e Souza (2009), o valor presente líquido é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero aplicando-se a taxa de desconto ou valor equivalente a taxa mínima de atratividade (TMA). Ainda, os mesmos afirmam que o VPL, com certeza, é a técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada. Schroeder et al. (2005) ressaltam que o valor presente líquido é um método bastante difundido na área de tomada de decisão sobre investimento, por tratar-se de um método de fácil elaboração.

Quando se analisa isoladamente o VPL calculado para o investimento e este resultar em um valor positivo, mostra que o valor investido foi recuperado, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa. Contudo, para Clemente e Souza (2009), ressaltam que um VPL positivo apenas demonstra que o projeto merece uma análise mais detalhada, não se pode utilizar somente este indicador para se avaliar um projeto. Além disso, em projetos com incertezas, não se sabe se esses valores poderão ser garantidos ou não. Assim, sempre se utiliza uma combinação de indicadores para se tomar uma decisão.

Desta maneira, para Carmona (2009), o VPL é responsável por fornecer uma resposta positiva ou negativa através dos fluxos de caixa futuros, demonstrando se estes superarão ou não, o custo do investimento. Caso o fluxo de caixa futuro seja superior ao investimento realizado, o projeto em análise será aceito, caso contrário, não. Carvalho (2002) salienta que ao analisar projetos mutuamente excludentes, aquele com maior VPL determinará a sua execução em detrimento do outro, esperando-se assim, maximizar os resultados da empresa. Na Equação (1) observa-se a equação matemática do VPL (SAMANEZ, 2007; BRUNI, 2008).

$$VPL = -C_0 + \sum_{n=1}^N \frac{a_n}{(1 + TMA)^n} \quad (1)$$

Na equação acima a_n representa os valores do fluxo de caixa líquido no período n , C_0 o valor referente ao desembolso do investimento, n o tempo de desconto do último fluxo de caixa e TMA a taxa de desconto.

Logo, o Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica de análise de orçamento de capital, mas pode ser conceituado também como um método de análise de investimento cujo

objetivo é somar os termos do fluxo de caixa ao investimento inicial de cada alternativa de projeto, utilizando uma taxa mínima de atratividade (TMA) para descontá-los a um valor presente. Quando o VPL é utilizado para tomar decisões do tipo “aceitar” ou “rejeitar” projetos, ou escolher a melhor alternativa, aceita-se os projetos com $VPL > 0$, pois a empresa obterá um retorno maior do que o custo de capital.

Para que fosse possível calcular o VPL da *Niquiri Express* se fez necessária a projeção de fluxo de caixa do negócio, conforme apresenta-se na Tabela 13. Vale Destacar que para projeção foi considerado um valor médio de R\$ 15,99, sendo este valor alcançado a partir do valor médio dos três produtos comercializados.

Tabela 13. Projeção de Fluxo de Caixa da *Niquiri Express*

			2020	2021	2022	2023
N. Produtos vendidos			17280	19008	20909	23000
Valor anual das vendas			276.307	303.938	334.332	367.765
	Pagina	Fixo / Variável	2020	2021	2022	2023
Recursos Próprios		100.000	-	-	-	-
Recursos de Terceiros		50.000	-	-	-	-
Investimento / Imobilizado		112.233	-	-	-	-
Despesas Pré-operacionais		37.767	-	-	-	-
SALDO INICIAL DE CAIXA		- 150.000	- 150.000	- 129.012	- 83.156	- 9.945
Recebimentos a Vista	20%		55.261	60.788	66.866	73.553
Recebimentos a prazo (mês anterior)	80%		221.046	243.150	267.465	294.212
TOTAL DAS ENTRADAS			276.307	303.938	334.332	367.765
Despesas de Marketing		Fixo	4.800	4.800	4.800	4.800
Desps. Materiais de Consumo		Fixo	5.400	5.400	5.400	5.400
Desps. Com Alugueis		Fixo	60.000	60.000	60.000	60.000
Desps. Comercialização		Fixo	30.508	30.508	30.508	30.508
Recursos Humanos		Fixo	96.982	96.980	96.980	96.980
Deps. Terceirização		Fixo	17.400	17.400	17.400	17.400
Amortização de Empréstimo		Fixo	12.000	12.000	12.000	12.000
Desps. Bancárias		Fixo	600	600	600	600
Impostos - SIMPLES		% Variável	27.631	30.394	33.433	36.776
TOTAL DAS SAIDAS			- 255.319	258.082	261.121	264.464
SALDO ACUMULADO			- 150.000	- 129.012	- 83.156	- 9.945
FLUXO LIQ. CAIXA (REAL)			- 150.000	20.988	45.856	73.211
						103.300

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do fluxo de caixa projetado para a *Niguirí Express* e considerada a taxa da SELIC de 6,5%, o VPL calculado foi de R\$ 3.819,87. Sabendo-se o VPL do negócio projetado verificou-se também a necessidade de análise da Taxa Interna de Retorno (TIR).

A TIR consiste da taxa que iguala o Valor Presente Líquido do projeto a zero, indicando o rendimento que deverá ser obtido com a realização do mesmo (SAMANEZ, 2007). De acordo com Samanez (2007), o objetivo da TIR é encontrar uma taxa intrínseca de rendimento. Por definição, ela é a taxa de retorno do investimento. Ainda, utilizando o conceito da TIR definido por Samanez (2007), a mesma pode ser definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente líquido (VPL) de uma oportunidade de investimento a zero, visto que o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial. Ela se refere a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o investimento e recebesse as entradas de caixa previstas.

Segundo Ross (2002) a regra geral de investimento é aprovar o projeto se a TIR for superior à taxa de desconto e rejeitar o projeto se a TIR for inferior à essa taxa. Em outras palavras, se a taxa de retorno for maior que a taxa mínima de atratividade do mercado essa alternativa de investimento deve ser considerada, caso contrário, é rejeitada.

É igualmente importante a análise da TIR (Taxa Interna de Retorno) para a tomada de decisão dos investidores. A TIR é o lucro que se obtém ao investir em um projeto. É um índice percentual, se a TIR for maior que o custo de capital (TMA), o projeto é aceito e atrativo. Esses valores demonstram que o projeto é viável economicamente. A TIR calculada para a *Niguirí Express* foi de 9%, o que demonstrou a viabilidade deste empreendimento.

6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Neste capítulo apresenta-se um estudo dos possíveis cenários que a *Niguri Express* pode encontrar, considerando o cenário provável, o cenário otimista e o cenário pessimista, busca-se verificar todas as possibilidades que podem ser encontradas pelo negócio, sendo possível a partir desses resultados verificar potencialidades e adversidades que precisam de atenção para que se possa mitigar os riscos que se apresentam no mercado. A Tabela 4 apresenta a análise dos cenários realizada para o negócio proposto.

Tabela 14. Construção de cenários

	Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
		Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%	Valor (R\$)	%
1	Receita Total com Vendas	552.690	100%	276345	50%	1.105.380,00	200%
2	Custos Variáveis totais						
	(-) custos com materiais diretos	128.436	23,24%	128.436	23,24%	128.436	23,24%
	(-) Impostos sobre vendas	55.269	10,00%	27.635	5,00%	110.538	20,00%
	(-) Gastos com vendas	22.108	4,00%	11.054	2,00%	44.215	8,00%
	Subtotal	346.878	62,76%	109.221	19,76%	822.191	148,76%
3	Margem de Contribuição	402.147	72,76%	136.856	24,76%	932.729	168,76%
4	(-) Custos Fixos Totais	278.782	50,44%	278.782	50,44%	278.782	50,44%
5	Lucro/Prejuízo Operacional	68.096	12,32%	169.561	30,68%	543.409	98,32%

Fonte: Elaborado pelo autor.

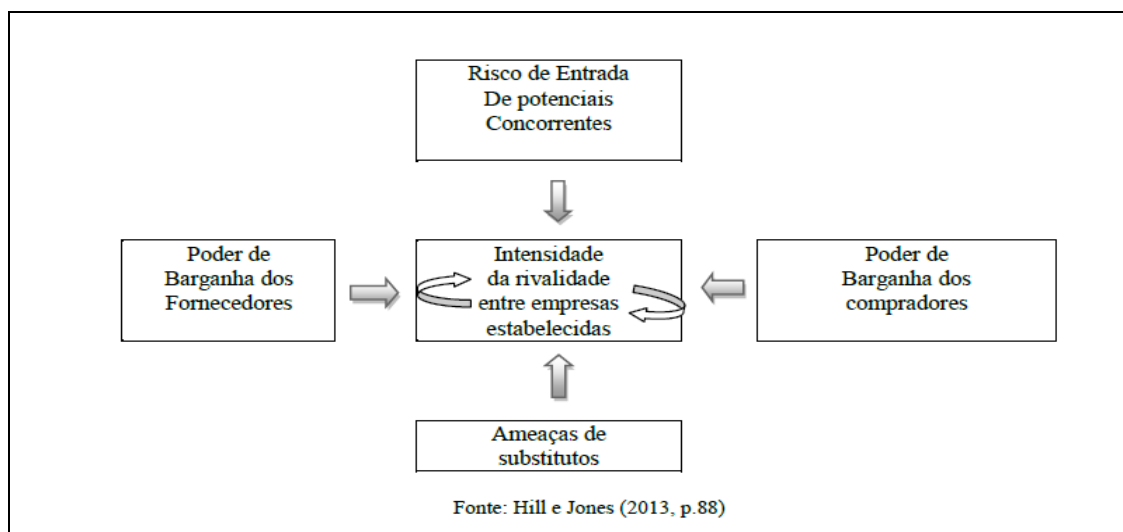
7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Maximiniano (2004) estratégia, originalmente, aplica-se a toda situação de competição relacionada ao mercado. Entende o autor que as empresas podem competir e colaborar ao mesmo tempo. Nesse sentido, muitas vezes a empresa poderá ver-se forçada a formar alianças, ou regime de colaboração, para manter, ou aumentar seu faturamento. Assim, será feito um estudo com ferramentas de análise estratégica neste capítulo considerando-se a análise das forças de Porter, a análise SWOT (FOFA) e análise do modelo CANVAS, conforme apresenta-se nos tópicos a seguir.

7.1 Análise das Forças de Porter

Na opinião de Hill e Jones (2013, p.86) a gênese para a formulação de um plano estratégico está relacionada à análise das forças que desenham a competição no mercado em que a entidade está trabalhando. Essa análise tem por objetivo estudar e entender as ameaças, bem como as oportunidades, identificando estratégias que permitirão à entidade a superar seus concorrentes. Essa análise estrutural poderá ser realizada a partir do modelo das cinco forças de Porter apresentada pela figura 13.

Figura 13. As cinco forças de Porter.



O risco de entrada de potenciais concorrentes está ligado às empresas que não estão competindo atualmente em determinado setor, mas que podem vir a competir se desejarem. Nesse caminho, Hill e Jones (2013, p. 89), enfatizam que empresas já estabelecidas em

determinado setor, necessitam desencorajar potenciais concorrentes a entrar no setor, para, no mínimo, manter sua participação no mercado. Essa forma de desencorajar pode existir, por meio de barreiras de entrada.¹

Ligado a esse “desencorajamento” dos concorrentes, e, levando-se em consideração os ensinamentos de Coura (2015, p. 12), a empresa que já opera no mercado poderia optar crescer, manter, ou colher. O crescer estaria relacionado ao crescimento na participação de mercado, mesmo que em detrimento do lucro; o manter tem relação com a proteção do pedaço de mercado em que a empresa atua; e o colher está ligado à maximização dos lucros de curto prazo.

Esse conceito diz respeito à competição que há entre as empresas já estabelecidas, em que uma tenta tirar clientes da outra, ou aumentar sua participação no mercado em detrimento da outra empresa.

Hill e Jones (2013, p. 95) entendem que deve ser estudada a estrutura competitiva do setor, para conhecer o tamanho e a distribuição das empresas que fazem parte deste. Deve-se conhecer a demanda setorial, pois a chegada de novos consumidores tende a moderar a competição. Por outro lado, a chegada de novos concorrentes tende a acirrará-la. Outros aspectos a serem observados são as condições de custos e as barreiras de saída.

Os compradores de determinado setor podem ser consumidores individuais ou não. Esses compradores têm o poder de reduzir os preços de seus fornecedores, quanto maior esse poder de barganha, que impactará nos preços de compras, menor poderá ser seu custo. Podem ainda, exigir, maior qualidade dos produtos/serviços ofertados. E em consequência, gerar vantagem competitiva sustentável (COURA, 2015).

Ao contrário do apresentado no subitem 1.5.3, em que o comprador possui poder de barganha, em um cenário onde o fornecedor tem pouca força, ou muitos concorrentes; aqui o fornecedor possui força, podendo aumentar os preços de determinado produto/serviço de um setor. Para Hill e Jones (2013), fornecedores poderosos são uma ameaça, pois podem até mesmo fornecer insumos e serviços de má qualidade e aumentar muito os custos de determinado setor.

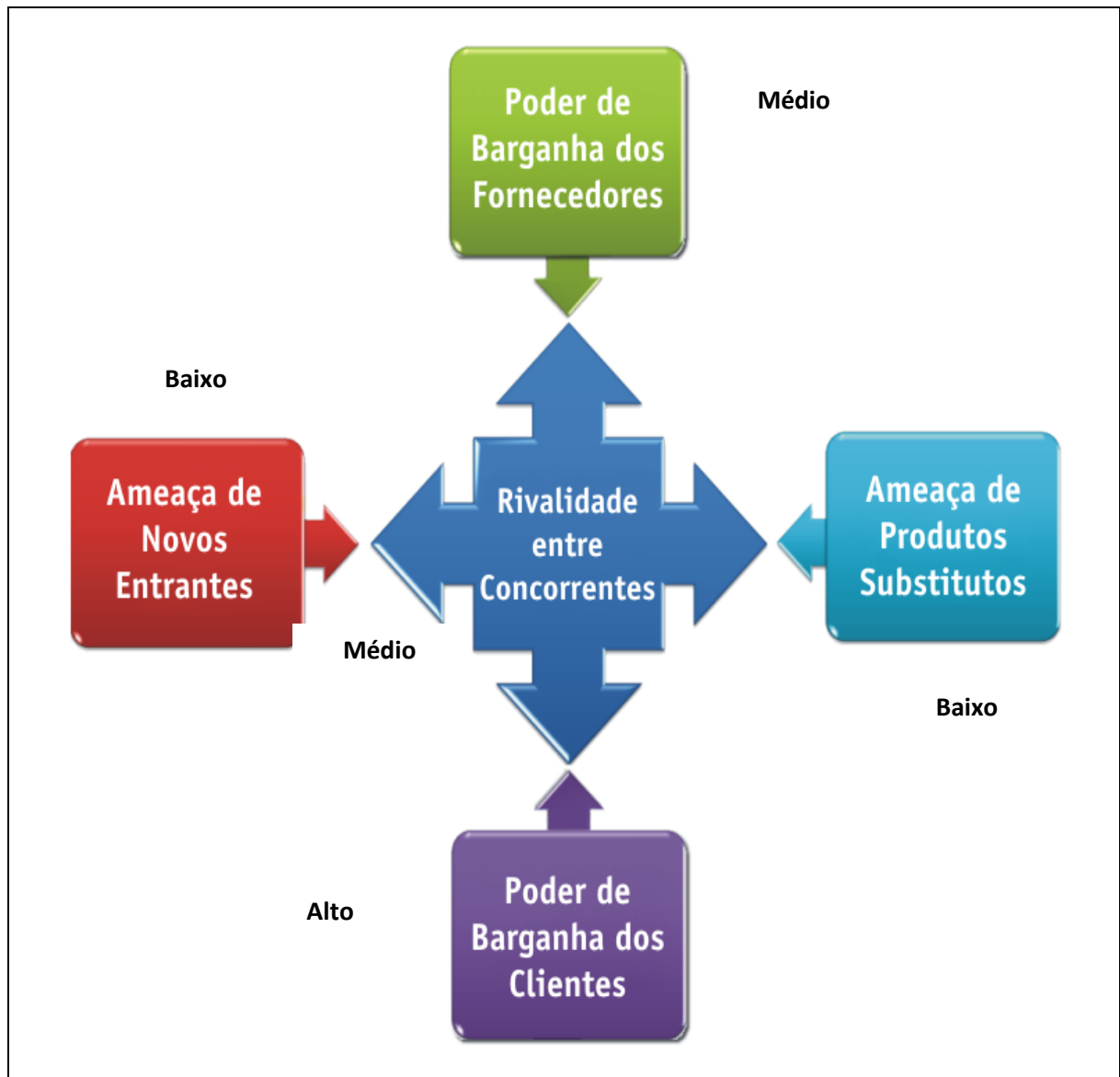
São produtos/serviços de diferentes empresas, ou de diferentes setores que podem satisfazer o consumidor. Se os produtos de determinado setor possuem poucos substitutos, então esses substitutos não são ameaças iminentes, nesse sentido a empresa poderia, até,

¹ Fatores que tornam mais caro uma empresa entrar em determinado setor.

e elevar seus preços obtendo lucros adicionais, mas poderiam manter seus preços consolidando o mercado e inviabilizando competição a curto prazo (HILL; JONES, 2013).

Analisando as forças de Porter para a *Niguiiri Express* verifica-se o resultado apresentados na Figura 14.

Figura 14. Análise das 5 Forças de Porter *Niguiiri Express*



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

7.2 Análise SWOT

A análise SWOT ou FOFA - em português (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) permite o estudo da competitividade explorando essas quatro variáveis. Existem relatos de que esse modelo foi criado por Albert Humphrey, entre as décadas de 1960 e 1970, na Universidade de Stanford (FERNANDES; ABREU, 2014).

As forças estariam ligadas às competências mais fortes que a empresa executa. Busca-se verificar o que a empresa faz bem; ou o que torna capaz o retorno dos clientes à empresa, entre outras informações. As oportunidades estão ligadas a forças de fora da empresa que podem influenciar positivamente a sua organização.

Contudo, sobre essas forças a empresa não possui controle. Um exemplo que poderia caber no atual momento econômico brasileiro, seria a opção do Governo em continuar investindo no programa minha casa - minha vida, e/ou obras de infraestrutura. Fraquezas estão relacionadas às competências que estão sobre a influência da empresa, mas que contribuem negativamente para o resultado, não gerando vantagem competitiva. Essas fraquezas podem, em tese, ser identificadas realizando os seguintes questionamentos: para as funções que exercem, os funcionários são capacitados? Por que os clientes não retornam depois de uma compra? Ou ainda, por que escolhem meus concorrentes?

Segundo Fernandes e Abreu (2014), as ameaças podem ser entendidas como forças externas, e que não sofrem influência da empresa. Contudo, pesam negativamente nas operações. Podem ser representadas por leis, por regulamentos ou por concorrentes.

No que diz respeito à aplicação da análise SWOT no setor educacional, Nassor et al. (2007) verificaram em sua pesquisa a importância dessa ferramenta para o planejamento estratégico dessas instituições, identificando como pontos fortes a oferta de todos os ciclos de ensino, visto que traz a possibilidade de fidelização de clientes, destacando-se a qualidade do ensino e do corpo docente. Já como pontos fracos, os autores identificaram preços altos de mensalidade, bem como falta de flexibilidade para negociação. Como oportunidades os autores citam a possibilidade de melhoria de atendimento e como ameaças a alta competitividade que esse setor apresenta.

Nesse mesmo sentido, Severo e Silva (2015) também verificaram a importância da análise SWOT no setor educacional ao aplicar a referida ferramenta em sua pesquisa, se configurando como um instrumento de busca e de reflexão voltado para o aprimoramento institucional, fundamenta-se em informações úteis e confiáveis, de acordo com os princípios e objetivos pertinentes à escola. Por meio da ferramenta é possível encontrar resultados e, com

isso, elaborar um plano de melhorias. Diante do exposto, a análise SWOT permite uma visão geral do ambiente em que a instituição está inserida, podendo ser montada a partir de pesquisa de mercado, considerando os fatores que vivencia na administração do negócio.

Nesta etapa verifica-se as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que cerca a abertura da *Niguri Express*, sendo esta uma etapa de fundamental importância para que se possa refletir acerca da aplicação do negócio.

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Conhecimento do gestor da área de pescados Máquinas e equipamentos com tecnologia de ponta Aliança com empresa especialista em logística	Desafios logísticos para manutenção do congelamento do produto Gestão de estoques mais complexa
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Food Service em alta Sociedade com forte interesse em alimentação saudável e prática Pioneirismo com o produto na região Nordeste Baixa competitividade de mercado	Dificuldade na estimativa da demanda Crise econômica Inflação Alta regulamentação

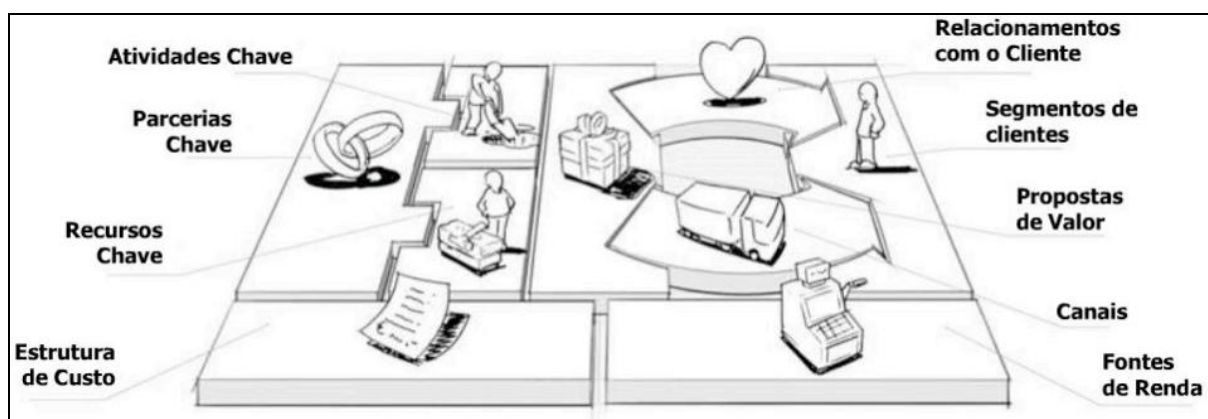
7.3 Análise CANVAS

O *Business Model Canvas* trata-se de uma das mais modernas ferramentas estratégicas utilizadas pelas empresas para análise de seus negócios, desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, visando trazer aos empreendedores uma visão ampla sobre seu negócio, considerando quatro áreas principais: clientes; ofertas; infraestrutura; e viabilidade financeira. Dorf et al. (2012, p. 571) explicam que:

O denominado Business Model Canvas (BMC) é uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. O BMC ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio.

Osterwalder e Pigneur (2010) explicam que o CANVAS trata-se de um método simples que proporciona uma visão geral do negócio, funcionando como um quebra-cabeça em que o gestor precisa visualizar seu negócio e as prováveis interações entre as áreas, bem como o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os autores que formam a empresa. Trata-se, dessa forma, de um mapa visual a ser desenvolvido em nove blocos, conforme demonstra a Figura 15.

Figura 15. Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Importante mencionar que esses blocos devem sempre ser apresentados em uma só página, com vistas a trazer uma visão geral do negócio. Um dos principais benefícios dessa ferramenta é a facilidade de sua elaboração, já que, conforme Orofino (2011) pode ser elaborada por qualquer empreendedor, independente da profundidade de seu conhecimento em negócios e a partir da visão que proporciona sobre o negócio possibilita a geração de ideias e, conseqüentemente, a modelagem do negócio. Para que se tenha uma melhor noção sobre o uso do modelo, o Quadro 5 apresenta os nove blocos que o formam, sua descrição e as perguntas que o empreendedor pode se fazer para construção do mapa visual.

Quadro 5. Descrição dos blocos que formam o mapa visual do Canvas

Bloco de Construção	Descrição	Perguntas
Proposição de Valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?

Segmentos de Clientes	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos próprios	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Macedo et al. (2013).

Nesse contexto, verifica-se que o modelo Canvas apresenta-se vantajoso por trazer uma visão ampla e clara do negócio, sendo possível que o empreendedor a partir disso

perceba as áreas e atividades que precisa intervir para melhoria de seus negócios. A Figura 16 apresenta a análise Canvas realizadas para a *Niguri Express*.

Figura 16. Blocos que formam o mapa visual do modelo Canvas

 SEGMENTO DE CLIENTES Redes de supermercados varejistas	 Atividades-Chave Beneficiamento de Salmão na produção de niguiris congelados	 Proposta de Valor Atendimento de público consumidor de culinária japonesa a partir da praticidade de produtos prontos congelados.	 Relacionamento com o cliente Pretende-se manter um relacionamento próximo com nossos clientes, buscando uma assistência pessoal e co-criação de valor.	 Segmento de clientes Público consumidor em supermercados; Público consumidor de culinária japonesa; Residentes no Estado de Pernambuco;
	 Recursos-Chave Conhecimento; Tecnologia em congelamento; especialidade em um só produto		 CANALES 1. Nosso produto poderá ser conhecido a partir de site eletrônico, bem como das redes sociais, que serão utilizadas como um canal de aproximação com o cliente. 2. A nossa proposta de valor poderá ser entendida de forma clara a partir dos nossos canais de comunicação com o cliente, ratificando que nossas redes sociais buscará essa aproximação, contando também com atendimento via chat e telefone. 3. As compras poderão ser realizadas via portal eletrônico ou com um de nossos representantes que visitarão as redes de supermercados varejistas. 4. O atendimento pós-venda será realizado pela nossa equipe com vistas a verificar as sugestões e reclamações dos nossos clientes, utilizando as mesmas para atualizações e melhorias do nosso produto.	
Estrutura de Custos  Custos Fixos; Custos Variáveis; Salários; Investimentos em Tecnologias.	INGRESOS  A forma de ingresso do nosso negócio será de 80% por meio de nossos representantes e 20% por meio das transações realizadas por meio de nosso portal eletrônico.			

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O negócio apresentado neste estudo demonstra-se como inovador no mercado do Nordeste, já que é um produto ainda não explorado em seu formato congelado, verificando-se potencial de abertura da *Niguiiri Express*, dada a baixa concorrência presente na região, podendo iniciar com domínio de mercado.

No estudo aqui realizado acerca do capital de giro para a abertura da *Niguiiri Express* verificou-se que a empresa pode contar com um prazo médio de estoques de 8 dias, um prazo médio de recebimento de 21 dias e prazo médio de pagamento de 19 dias. O Capital de Giro Líquido da empresa foi verificado em R\$ 503.282,00, com um ciclo operacional de 29 dias e um ciclo de caixa de 19 dias, havendo uma Necessidade de Capital de Giro de R\$ 31.600,00, tendo como fontes de capital de giro capital próprio e capital de terceiros através de financiamentos e empréstimos a longo prazo com bancos.

Os resultados demonstraram que o empreendimento é viável econômica e financeiramente, verificando uma rentabilidade de 45,40%, margem líquida de 13,69% e um payback de 1,23 anos, um tempo de retorno do investimento que apresenta-se como positivo para o negócio proposto. A partir do fluxo de caixa projetado para a *Niguiiri Express* e considerada a taxa da SELIC de 6,5%, o VPL calculado foi de R\$ 3.819,87. A TIR calculada para a *Niguiiri Express* foi de 9%, o que demonstrou a viabilidade deste empreendimento.

REFERÊNCIAS

- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS: os números do setor**. 2018. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/> Acesso em: 20 jun. 2019.
- ALLEN, Richard. O Processo de criação da visão. **HSM Management**, julho-agosto, 1998.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, A. F.; E, M. I.; MARTINS, G.; SOUZA, O. M. **Caracterização da piscicultura na microrregião da baixada cuiabana, Mato Grosso, Brasil**. Bol. Inst. Pesca, São Paulo, 37(3): 261 – 273, 2011.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA PESCA E AQUICULTURA. **Boletim Estatístico da Pesca e Aquicultura**, 2014.
- BRUNI, A.L. **Avaliação de Investimentos**. Série finanças na prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARMONA, C. U. M. **Finanças Corporativas e Mercados**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, J.V. **Análise Econômica de Investimentos: EVA - Valor Econômico Agregado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CECCONELLO, A. R; AJZENTAL, A.. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2007.
- CLEMENTE, S.; SOUZA, A. **Decisões financeiras e análises de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COURA, Maria de Castro. **Planejamento e gestão estratégica**. Rondônia: Ministério Público do Rio de Janeiro, 2015.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FRAGOSO, Sérgio A. S. Ciclo operacional e ciclo de caixa. **Administradores & Sucesso**, 2010. Disponível em: <http://administracaoesuccesso.com/2010/11/18/ciclo-operacional-e-ciclo-de-caixa/> Acesso em: junho/2019.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management: an Integrated Approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2013.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: escola científica na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009,

NASSOR, Giuliano et al. O planejamento estratégico em uma instituição de ensino: análise e proposta de implantação. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Foz do Iguaçu, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PARENTE, V. M.; JÚNIOR, A. R. O. COSTA, A. M. **Projeto sobre Potencialidades Regionais Estudo de Viabilidade Econômica**, Superintendência da Zona Franca de Manaus – Suframa, 2003.

RODRIGUES, Aline. Estudo do Comportamento do Consumidor da Culinária Japonesa na Região Metropolitana de Porto Alegre. **XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016** Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016.

ROSS, S. A. et al. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMANEZ, CP. **Gestão de investimentos e geração de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPAIO, Joiza Angélica do Carmo. **Comportamento do consumidor de comida japonesa: um estudo sobre atributos e valores**. 2009. 99 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE, 2009.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I.; COSTA, R. P.; SHINODA, C. O custo de capital como taxa mínima de atratividade na avaliação de projetos de investimento. **Revista Gestão Industrial**. v.1, n.2, 2005.

SEVERO, Carolina; DA SILVA, Lauraci Dondé. Autoavaliação institucional na educação infantil: utilizando a matriz SWOT como ferramenta de avaliação. **Revista de Iniciação Científica da ULBRA**, v. 1, n. 13, 2015.

SOUZA, A. CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSS, S. A. **Princípios de administração financeira**. Tradução Andrea Maria Sciolly Fonseca Minard. São Paulo. Atlas, 2001.

ZANLUCA, Julio C. **O perfil do contabilista do século XXI**. 2010. Disponível em: http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/perfil_contador.htm. Acessado em: junho/2019.