

Estratégia Corporativa e construção de resultados

**FIESP – Seminário de Meios de Financiamento para Pesca e
Aquicultura**

Agosto 2014 – São Paulo

Gilberto Gonçalves: e-mail : gilberto@gl3.com.br

Resumo do currículo

- **Gilberto Gonçalves:** Economista (UFRJ), mestrado em finanças(COPPEAD), Experiência de 28 anos mercado financeiro e consultoria. Trabalhou: UFRJ BNDES, IPEA, Banco Bozano, Simonsen, Banco Primus, Banco Opportunity, Banco Fleming-Graphus, BankBoston), KPMG-Corporate Finance/ Structure Finance.
- 2002 criei a GL3 Consultoria que desenvolveu 56 projetos em: fusões e aquisições, PPP, Planejamento estratégico, estruturação de projetos, valuations, avaliação de projetos, diagnóstico de negócios e setores, planos de negócio, investimentos, captação de recursos, etc.
- Alguns clientes atendidos pela GL3: BID, Governo de Minas, SEBRAE-RJ, Accenture, WTORRE, Votorantim, Ernest & Young, CVM, Fundação Dom Cabral, Banco do Nordeste, Bimbo, Farmais, Neoenergia, também assessoramos alguns bancos de investimento e pequenas e médias empresas.
- Desde 2012, tenho tentado ajudar o Compesca no planejamento do setor.

Objetivos

Os objetivos desta Palestra são:

- 1) Ressaltar a importância da **estratégia corporativa** para o atingimento de resultados positivos e sustentáveis.



- 2) Elencar principais pontos de uma **agenda construtiva** para que o empresário se prepare para explorar oportunidades de negócio.

.

Índice

- Breve histórico do setor de pescado no Brasil.
- Panorama atual e mentalidade do setor.
- Desafios e dificuldades.
- Criando **Estratégia Corporativa**.
- **Agenda Construtiva** para obter resultados.
- Conclusões.

Breve Histórico do setor de Pescado

- **Década 1970:** peixe farto (pesca extrativa) e ganhos financeiros relevantes para vários produtores em várias regiões do Brasil.
- **Década 1980:** forte encolhimento do setor e fechamento de diversas empresas, fruto da pesca exploratória de várias espécies (redução dos estoques), poluição, e também das crises econômicas. ➔ Capacidade instalada ociosa (fábricas/barcos).
- **Década 1990:** Aquicultura surge como opção, mas ainda de forma tímida e pouco profissional, e reduzida escala de produção, baixa mecanização, curva de aprendizado em construção.
- **1ª Década 2000:** Surgimento de novas indústrias, *Re-shape* de negócios, expansão da prática de aluguel de capacidade (fábricas e S.I.F), fortalecimento da preocupação com branding (Marcas), Newcomers: estrangeiros estratégicos e industrias de alimentos nacionais. Alguns deals de players financeiros (Fundos de PE).

Breve Histórico do setor de Pescado... Como estamos hoje?

2010 - 2014:

- Aumento do interesse de investidores nacionais e estrangeiros, pelo setor. +
- Introdução de várias novidades em termos de produto, (maior valor agregado e + praticidade e comodidade para consumidor), o pescado nos supermercados tem conquistado mais espaço de gôndola. ++
- Políticas oficiais de estímulo ao setor (mas que talvez ainda não surtiram o efeito desejado). ++
- Escala produtiva ainda baixa, e estrutura de capital inadequada. –
- Baixa rastreabilidade e baixo conhecimento (visibilidade e estatísticas) do setor são defasadas e pouco detalhadas (o setor não se conhece) –
- **Baixa governança e ausência de planejamento.** –

Breve panorama do setor de pescado

- **Atomização**: Pouquíssimas empresas estruturadas (realmente prontas para receber investimentos) e um grande cauda longa de pequenas empresas sem foco, frágeis e baixa escala produtiva.
- **Falta de Planejamento**: Ninguém tem estratégia corporativa, no máximo as empresas olham sua marca, e tentam estimar *market-share* do segmento de seus produtos.
- **Baixo grau de articulação**: O setor não se conhece, não há estatísticas suficientes, a cadeia produtiva não está mapeada, existe ainda muita informalidade, existe um *churn* de empresas e produtos.
- **Fragilidade frente à ameaças externas**: Entrada de empresas estrangeiras e produtos estrangeiros (importação), onde Ásia e América Central podem se constituir em ameaças.

Como é a cabeça do empresário do pescado hoje?

- Muitos não gostam de immobilizar, e pensam que criar uma marca alugando fábricas de terceiros e trabalhando com vários fornecedores e terceirizando mão de obra ele está de fato construindo um negócio...
Será mesmo que esta?
- Frases de alguns empresários do pescado:
 1. “Como o varejo é mais forte que eu, eu tento espremer meus fornecedores para poder ter um pouco de lucro”...
 2. “Só invisto na minha marca, e terceirizo todo o resto”
 3. “Não compensa produzir pra ficar pagando imposto”
 4. “O varejo me atrapalha e sempre me ameaça”.
 5. “Tem que proibir ou dificultar a importação”
- Alguns não gostam de controles gerenciais formais (porém acham que tem argumentos e ferramentas suficientes para negociar adequadamente com varejo e food service).... **Será que funciona?**

Desafios e dificuldades: O que está faltando então ao empresário?

■ Inter-relacionar os seguintes conceitos/ itens:

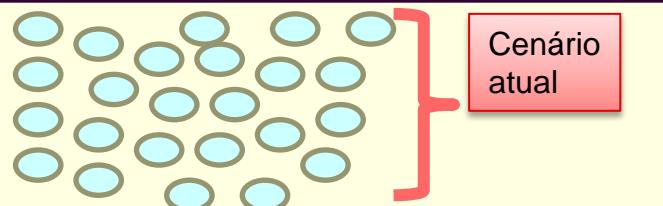


Hoje e amanhã

- Muitas empresas pequenas e pouco competitivas (baixa escala).
- Ausência de conhecimento do setor e de planejamento. (Miopia).
- Muitos empresários do pescado acham que o varejo é ameaça.
- Alta informalidade /baixa rastreabilidade. (muito aluguel de sites e de S.I.F)
- Ausência de governança corporativa.
- A falta de estatísticas e de conhecimento da cadeia produtiva do pescado dificultam o desenho e implementação de uma política nacional adequada.
- Capacidade instalada ociosa ou mal aproveitada, baixo grau de mecanização, baixa produtividade:(de fatores de produção e de matéria prima).

- Redução do número de empresas (escala competitiva).
- Players com mais visibilidade tanto do mercado interno quanto do externo.
- Varejo é a solução e não a ameaça, desde que se enxergue uma estratégia competitiva adequada.
- Alta rastreabilidade e baixa informalidade. ([verticalização inteligente](#))
- A governança será ferramenta de competitividade e de articulação do setor.
- A médio prazo o próprio aumento da escala mínima facilitará o aumento da visibilidade do setor. (setor de fato poderá ajudar o governo e vice-versa).
- Devemos internar a curva de aprendizado dos asiáticos, europeus e americanos, aumentando o ROI (*Return on Investment*) do setor.

Caminho natural → Consolidar



Quais poderão ser os *triggers* da consolidação?

- 1) Estratégicos estrangeiros,
- 2) Indústria de alimentos nacional,
- 3) Fundos de private equity
- 4) Fusões entre os pequenos
- 5) Varejo via marca própria

O que é possível / recomendável hoje ao empresário?



Estratégia corporativa

- Sabendo-se o tamanho e as possibilidades de atuação traça-se uma estratégia adequada a cada empresa.
- O grau de simplicidade ou complexidade da estratégia tem que estar condizente com o tamanho do negócio e rol de possibilidades.
- Ter balanços e demonstrações financeiras simples e corretas ajudam: a obter crédito, a gerenciar o negócio, atrair sócios ou parceiros, a conquistar clientes, a planejar o futuro, a conferir se a estratégia adotada tem impacto correspondente na saúde financeira do negócio. (consolidem as informações).
- Se eu for pequeno e tiver uma grande grade de produtos será que eu de fato diversifico risco e/ou amplio a base de clientes? Como eu meço isto? vocês sabem de fato apropriar custos diretos e indiretos. Qual a rentabilidade líquida desta grade de produtos?

Estratégia corporativa

- Qual a lucratividade da minha grade de produtos? Eu sei medir isto? De quanto em quanto tempo eu meço isto? Qual minha curva ABC?
- Eu tenho estratégia própria ou imito concorrentes? Se eu imito eu ao menos sei imitar direito? Os concorrentes que imito estão melhores, igual ou piores do que eu (em termos de tamanho, lucro e *market share*)?
- Como a sazonalidade de espécies de peixe interfere na minha estratégia ? Como eu mitigo riscos e normalizo receita e lucro dado estas sazonaisidades? (O consumidor e o varejo não gostam muito de sazonalidade do preço, como enfrento isto?).
- Eu tenho sazonaisidades de venda e de grau de utilização da capacidade (fatores de produção), como isto afeta meu lucro e meu fluxo de caixa?

Estratégia corporativa

- Como eu relaciono: estrutura de capital x tamanho ótimo de planta x grau de utilização médio da capacidade ao longo do ano x custo do dinheiro x estratégia corporativa vencedora?
- Como eu meço o risco do meu negócio? Eu estou construindo algo sólido, ou posso desaparecer de uma hora para outra?
- Será que pensar só na marca garante a longevidade (com lucratividade) do meu negócio?
- Na média o consumidor comum não conhece muito o pescado, compra, gosta mas não conhece,... Como mudar isto? Como eu posso me destacar “ensinando” o consumidor ?
- Como eu crio ou fortaleço uma marca conversando com o consumidor ?

Agenda construtiva

- Criar rotinas e relatórios simples que indiquem o que acontece com o negócio.
- Consolidar as informações financeiras em um único Balanço e DRE, ter um CNPJ para o grupo, (evitar 4 ou 5 CNPJs para empresas pequenas).
- Armazenar informações relevantes de forma organizada. (tabelas e gráficos ajudam)
- Alocar 1 hora por dia para planejar o negócio. (quase nunca é feito)
- Olhar os erros já cometidos (por concorrentes, e observar o que pode ser aprendido com eles).
- Algumas empresas atraíram investidores e depois alguns negócios foram desfeitos/ cancelados ou reformulado... Por que ? Porque de fato as empresas não estavam prontas e nem tinham uma estratégia consistente. Perdeu-se tempo e dinheiro nestes processos.

Conclusões

- Para cada tamanho de empresa eu tenho que ter uma estratégia e uma estrutura compatível com o tamanho do negócio.
- **Administrar é medir**, se eu não tenho ferramentas de gestão e de controle, eu não consigo acompanhar devidamente o meu negócio.
- **Conhecer e entender quais são as limitações e possibilidades do negócio** ajuda a adotar um comportamento mais inteligente, que viabilize resultados positivos e sustentáveis.
- Fazer “**o dever de casa**” permite ficar pronto para quando as oportunidades surgirem, e até ajuda a gerenciar melhor as crises.
- Ter **gestão e governança** sempre ajuda a gerir o negócio com menos estresse e mais sabedoria.



Obrigado.

gilberto@gl3.com.br

tel 11 – 99634-6296.

11 – 3824-9734.