



FACULDADES
JORGE AMADO

ANTONIO VALTER FIRMINO DANTAS
IGOR THOMAZ DE CARVALHO DOMINGUEZ SOUZA
PAULO CÉSAR MALUF VIDIGAL

Plano de Negócios

Desenvolvimento de Negócios

Salvador
2005.2



FACULDADES
JORGE AMADO

ANTONIO VALTER FIRMINO DANTAS
IGOR THOMAZ DE CARVALHO DOMINGUEZ SOUZA
PAULO CÉSAR MALUF VIDIGAL



Desenvolvimento de Negócios

Salvador
2005.2

DEDICATÓRIA

A Deus por nos conceder suas bênçãos maravilhosas, as nossas famílias, amigos, colegas, professores, enfim todos que nós cercam com carinho e compreensão, fazendo que tornássemos pessoas muito melhores.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Eterno por tudo que somos, as nossas famílias pelo amor incondicional que sempre nos deu, compreendendo nossos momentos de ausência. Aos nossos chefes pela compreensão nas saídas mais cedo e/ou ausências no trabalho, aos amigos e colegas, pela compreensão e apoio, aos queridos professores Haroldo Peon, Cristina Sanches, Caio Greve, Dayse Jardim e Augusto Rios, pelo carinho, atenção, dedicação e empenho na passagem dos conteúdos que nos capacitou não só para realização desse plano de negócios, mais para toda uma vida, tendo paciência com nossos erros e dúvidas. Enfim a todos que nos cercam o nosso muito obrigado.

SUMÁRIO

Sumário Executivo	07
1. Descrição da Empresa	09
1.1 Natureza do Negócio	09
1.2 Missão e Visão	09
1.3 Objetivos Estratégicos	09
1.4 Abrangência de Atuação	10
1.5 Estágio Atual da Empresa	10
1.6 Diferenciais Competitivos	10
1.7 Localização Geográfica	11
1.8 Exigências Legais para o funcionamento da empresa	11
1.9 Alianças Estratégicas	13
1.10 Responsabilidade Social	13
2. Estrutura Organizacional	14
2.1 Estrutura Legal do Negócio	14
2.2 Gerência e Estrutura Organizacional	15
2.2.1 Descrição e Experiência dos Executivos Chaves	16
2.3 Política de Recursos Humanos	17
2.3.1 Plano de Carreira e Compensação	17
2.3.2 Plano de Incentivo	17
2.3.3 Recrutamento e Seleção	18
2.3.4 Avaliação de Desempenho	19
2.3.5 Treinamento e Desenvolvimento	20
3. Produtos e Serviços	22
3.1 Descrição dos Produtos	22
3.2 Especificações e Requisitos Técnicos	
3.3 Uso e Apelo	23
3.4 Estágio Evolutivo de Cada Linha	23
3.5 Potencial e Vantagens Competitivas dos Produtos	23
3.6 Propriedade Intelectual Associada	24
3.7 Habilidade de Atender às Necessidades dos Clientes	25
3.8 Atividades de Pesquisas e Desenvolvidos	25
3.8.1 Atividades Correntes	25
3.8.2 Atividades Futuras	25
3.8.3 Tecnologia Aplicada aos Produtos	26

4. Plano de Marketing	27
4.1 Descrição do Setor da Economia	27
4.1.1 Características do Setor da Economia	27
4.1.2 Limitações e Entraves do Setor da Economia	27
4.1.3 Panorama Atual e Principais Tendências do Setor	28
4.1.4 Tamanho e Taxa de Crescimento do Setor da Economia	29
4.1.5 Segmentação no Setor da Economia	29
4.2 Mercado Alvo	30
4.2.1 Características do Mercado Alvo e Seus Segmentos	30
4.2.2 Tamanho do Mercado Alvo	31
4.2.3 Cobertura Geográfica	31
4.2.4 Segmentação	32
4.2.5 Tempo de Entrada no Mercado Alvo	32
4.2.6 Pesquisa de Mercado	33
4.2.7 Potencial de Entrada no Mercado Alvo	33
4.2.8 Tendências e Mudanças Previstas no Mercado-Alvo	34
4.2.9 Perfil dos Clientes	34
4.2.10 Necessidades dos Consumidores	35
4.2.11 Mercados-Alvo Secundários	35
4.2.12 Oportunidades, Ameaças e Fatores Críticos de Sucesso	35
4.3 Concorrência	36
4.3.1 Descrição dos Concorrentes por Produto	36
4.3.2 Concorrentes Indiretos	36
4.3.3 Participação de Mercado de Cada Concorrente	37
4.3.4 Forças e Fraquezas dos Concorrentes	37
4.3.5 Importância do Mercado Alvo Para os Concorrentes	37
4.3.6 Barreiras à Entrada no Mercado	38
4.4 Estratégia de Marketing	38
4.4.1 Estratégia de Entrada no Mercado	38
4.4.2 Estratégia de Crescimento	38
4.4.3 Canais de Distribuição	39
4.4.4 Estratégia de Marca	39
4.4.5 Estratégia de Comunicação	39
4.5 Estratégia de Comercialização	41
4.5.1 Força de Vendas	41
4.5.2 Composição de Preços	41
4.5.3 Projeção de Faturamento	42

4.5.4 Efeitos de Sazonalidades	42
4.5.5 Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços	43
4.5.6 Processos de Pós-venda	43
5. Plano Operacional	44
5.1 Fluxo Operacional	44
5.1.1 Descrição do Fluxo Operacional	44
5.2 Planejamento da Capacidade de Produção	45
5.2.1 Capacidade de Produção	45
5.2.2 Capacidade de Entrega Interna e Externa	45
5.2.3 Procedimentos de Entrega de Produtos	45
5.2.4 Previsão de Aumento da Capacidade	46
5.2.5 Vantagens Competitivas nas Operações	46
5.3 Fornecedores e Terceiro	47
5.3.1 Identificação de Fornecedores Críticos	47
5.3.2 Descrição de Parceiros	47
5.3.3 Requisitos de Tempo	47
5.4 Sistemas de Gestão	48
5.4.1 Gestão de Estoque e Inventário	48
5.4.2 Gestão da Qualidade	48
5.4.3 Gestão de Segurança e Saúde	49
5.4.4 Gestão do Impacto Ambiental	49
5.4.5 Sistemas de Informação e Automação	49
6. Plano Financeiro	51
6.1 Investimentos	51
6.2 Projeção de Vendas	53
6.3 Projeção dos Custos Variáveis	53
6.4 Projeção dos Custos Fixos e Despesas	54
6.5 Projeção de Resultados - DRE	55
6.6 Projeção do Fluxo de Caixa	56
6.7 Projeção da Necessidade de Capital de Giro	56
6.8 Análise de Sensibilidade	57
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	61

Sumário Executivo

A empresa Abastece Comércio de Alimentos Ltda. nasce da oportunidade de comercializar e distribuir produtos de gêneros alimentícios nos segmentos de carnes e derivados, e irá atuar no mercado de Salvador e Região Metropolitana. A empresa tem como foco atingir suas metas de faturamento com o crescimento do negócio, e, para alcançar os objetivos planejados, estabeleceu metas de curto, médio e longo prazos, sendo estas como prioridades inicial de suas atividades.

O portfólio de produtos da empresa terá como característica a qualidade e a oferta de serviços adicionais com um alto nível de atendimento, com a participação principal dos colaboradores, capacitados e comprometidos em oferecer os serviços nos padrões mínimos exigidos pelo mercado.

Segundo pesquisas secundárias, o mercado de carnes na área de atuação da empresa (Salvador e Região Metropolitana) atualmente representa um faturamento de vendas e distribuição de, aproximadamente, R\$ 18.750.000,00, e apresenta um crescimento anual de, aproximadamente, 51,86%. Foi identificado através de pesquisa de campo que o segmento atualmente está sob o controle de apenas 3 empresas, que se destacam na venda e distribuição desses produtos.

Houve uma mudança de comportamento do consumidor, que passou a exigir produtos de maior qualidade. A intensificação na produção de suínos e aves, que se tornaram produtos mais competitivos, e a abertura do Brasil ao mercado externo são alguns fatores de tal mudança. Em relação à qualidade do produto final, observa-se redução no consumo de carnes não-inspecionadas, ou seja, aquelas provenientes de abates clandestinos, e a edição de portarias, por parte dos órgãos governamentais, que requerem a classificação das carcaças e da carne. Além disso, surgem novas demandas com respeito ao rastreamento do produto final, sendo um

diferencial competitivo para o negócio.

Com a intensificação do mercado de carnes no Brasil, houve uma evolução da comercialização e distribuição nesse segmento. Há 10 anos, os serviços prestados eram baseados no quantitativo. Atualmente, eles se diversificaram, a ponto das empresas se adequarem às exigências do mercado, e, além de trabalhar quantitativamente, tiveram a necessidade de desenvolverem qualitativamente no atendimento, com o desenvolvimento de cortes específicos de carnes (cortes bovinos, suínos, peixes e aves, fatiados e temperados em embalagens institucionais).

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda. tende a adotar uma estratégia de penetração no mercado com preços baseados na média atualmente praticada pela concorrência, e buscará atender aos clientes de menor porte, tentando atingir uma distribuição homogênea em toda a área geográfica estabelecida como meta para a empresa. Após esse período, intensificará a expansão no atendimento aos clientes de maior porte, com um serviço já existente, com a intenção de agregar serviços diferenciados. Como objetivo de faturamento, está planejado para o primeiro ano R\$ 13.762.320,00, estimando-se uma recuperação do capital investido dentro deste prazo.

RENTABILIDADE DO PROJETO	
INVESTIMENTO INICIAL = CAPITAL SOCIAL	(2.021.264,00)
VALOR PRESENTE DE FLUXO DE CAIXA	8.536.762,51
VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO	6.515.498,51
TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO	177,25%
ROI - (RETURN ON INVESTMENT)	3,22
PAYBACK SIMPLES	6,88 ou 7 meses
PAYBACK DESCONTADO	9,29 ou 9 meses

1. Descrição da Empresa

1.1. Natureza do Negócio

A empresa Abastece Comércio de Alimentos Ltda. vai atuar no ramo de vendas e distribuição de gêneros alimentícios de frangos, peixes, suínos e carnes.

1.2 Missão e Visão

MISSÃO

A missão da Abastece é fornecer produtos alimentícios perecíveis, satisfazendo as necessidades de clientes e consumidores exigentes, preocupados com a qualidade e a segurança alimentar.

VISÃO

Através de sua estrutura operacional moderna e de seu diferencial competitivo, a empresa Abastece Comércio de Alimentos Ltda., nos próximos 5 anos, pretende conquistar uma fatia do mercado baiano se colocando entre as maiores empresas de vendas e distribuição de alimentos perecíveis de carnes e seus derivados.

1.3 Objetivos Estratégicos

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda. pretende alcançar um faturamento em R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) do mercado de consumo de alimentos perecíveis de frango, peixes, suínos e carnes nos próximos 5 anos, e conseqüentemente esperamos atingir o retorno do investimento nos próximos oito anos, atuando com uma política administrativa financeira ajustada para os padrões competitivos exigidos pelo mercado.

1.4 Abrangência de Atuação

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda. comercializará produtos de gêneros alimentícios perecíveis, frango, peixes, suínos e carnes, no mercado de Salvador e Região Metropolitana.

1.5 Estágio Atual da Empresa

A princípio, é um plano de negócio baseado numa idéia que nasceu de pesquisas no mercado local, que poderá gerar uma futura empresa competitiva e capaz de dar bons resultados, tanto financeiramente como operacionalmente, pois planejamos toda a estrutura física de médio porte de vendas e distribuição de frango, peixes, suínos e carnes, o que, inicialmente, como toda empresa, precisará de um aporte de capital para a construção e montagem da empresa.

1.6 Diferenciais Competitivos

O mercado atual exige das empresas um bom planejamento para que os diferenciais competitivos superem os seus concorrentes, de forma que a Abastece irá buscar uma fatia diferenciada do mercado, que é bastante exigente, em busca de qualidade e custos baixos.

Para isso, a empresa atuará no seu mercado com uma equipe de vendas comprometida e treinada, e uma boa logística para realizar as entregas pontuais, apresentando produtos diferenciados e cortes específicos que venham a atender as necessidades dos clientes.

Ainda assim, a empresa irá disponibilizar um suporte interno para suprir as deficiências de atendimentos e realizar a correção de eventuais erros ou solicitações extras por parte dos clientes.

1.7 Localização Geográfica

A empresa Abastece Comércio de Alimentos Ltda. pretende montar suas instalações num local já especializado em armazenagem frigorífica, devido aos altos custos de construção de uma edificação que venha a atender suas necessidade. Dessa forma, a melhor opção será o aluguel de uma instalação já existente, o que dispensa o alto investimento de capital para esse fim.

O local escolhido é o bairro Porto Seco Pirajá, pois tem vários pontos positivos que se adequam à relação custo benefício, uma vez que oferece facilidade de acesso, permitindo uma logística que agregue rapidez e eficiência.

Além da proximidade com o centro urbano de Salvador, que detém a maior fatia do mercado em que a empresa irá atuar, conta ainda com um amplo espaço para cargas e descargas, pois a região concentra o maior centro de atacados e distribuidores de Salvador sendo que suas vias já foram projetadas para tal.

1.8 Exigências Legais para o funcionamento da empresa

As organizações que têm seus negócios voltados para o ramo de armazenagem e distribuição de alimentos perecíveis têm que atender várias exigências legais para o seu devido funcionamento. Elas são de responsabilidade

municipal, estadual e federal.

E as principais exigências são:

Municipal

- Alvará de Funcionamento (válido por um ano)
- TFF (Taxa de funcionamento)
- Alvará da Vigilância Sanitária (válido por um ano)
- Termo de Viabilidade de Localização (definitivo)
- Certificado de Desratização (válido por seis meses)

Estadual

- Inscrição Estadual
- Certificado de Inspeção Estadual (inspeção por médico veterinário para verificar as condições de armazenagem, embalagem dos produtos, data de validade e especificações técnicas).
- Pagamento do ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias), que, no caso de carnes e seus derivados, são pagos antecipadamente, ou seja, antes da venda do produto as empresas antecipam o imposto ao governo.

CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Impostos	20,0 %
Salário educação	2,5 %
Seguro (Sat)	1,0 %
FGTS	8,5 %
13º salário	12,00 %
Prov. Férias	11,00 %
Prov. Prem Férias	3,67 %

1.9 Alianças Estratégicas

Com a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência, as empresas têm que buscar novas alianças para poderem ser cada vez mais competitivas.

Os principais parceiros da Abastece serão:

- Fornecedores
- Terceirizados

FORNECEDORES

Buscaremos uma parceria com os nossos fornecedores, desenvolvendo produtos da mais alta qualidade para satisfazer as necessidades dos nossos clientes como carnes porcionadas e semi-preparadas, além de manter um bom relacionamento com o fornecedor-parceiro, a fim de conquistar preços diferenciados dos demais clientes, o que aumenta a sua capacidade competitiva no mercado.

TERCEIRIZADOS

Através de uma comunicação direta e clara, a Abastece irá alinhar uma aliança estratégica com os terceirizados, diminuindo os custos de entrega e armazenagem, valorizando e prestigiando a mão-de-obra locada pelo terceiro, que estará atuando diretamente dentro da organização.

1.10 Responsabilidade Social

A empresa buscará junto a seus fornecedores incentivos de negociações de um preço bastante competitivo para atender diretamente a algumas entidades, como o Hospital Irmã Dulce e o Hospital Aristides Maltez, que se valerão desta aliança para adquirir produtos a preço de custo, numa ligação direta entre produtor e consumidor final.

2. Estrutura Organizacional

2.1 Estrutura Legal do Negócio

A empresa será uma sociedade comercial com a participação dos sócios por cota, e cada uma custará R\$ 1.000,00 (um mil reais), com capital inicial de R\$ 2.021.264,00 (dois milhões e vinte e um mil, duzentos e sessenta e quatro reais), que será dividido igualmente. A Abastece será composta pelos seguintes sócios:

- Antonio Valter Firmino Dantas – 33,34 cotas
- Igor Thomaz de Carvalho Dominguez Souza – 33,33 cotas
- Paulo César Maluf Vidigal – 33,33 cotas.

A estrutura organizacional da gestão executiva será formada pelos sócios que ocuparão os seguintes cargos;

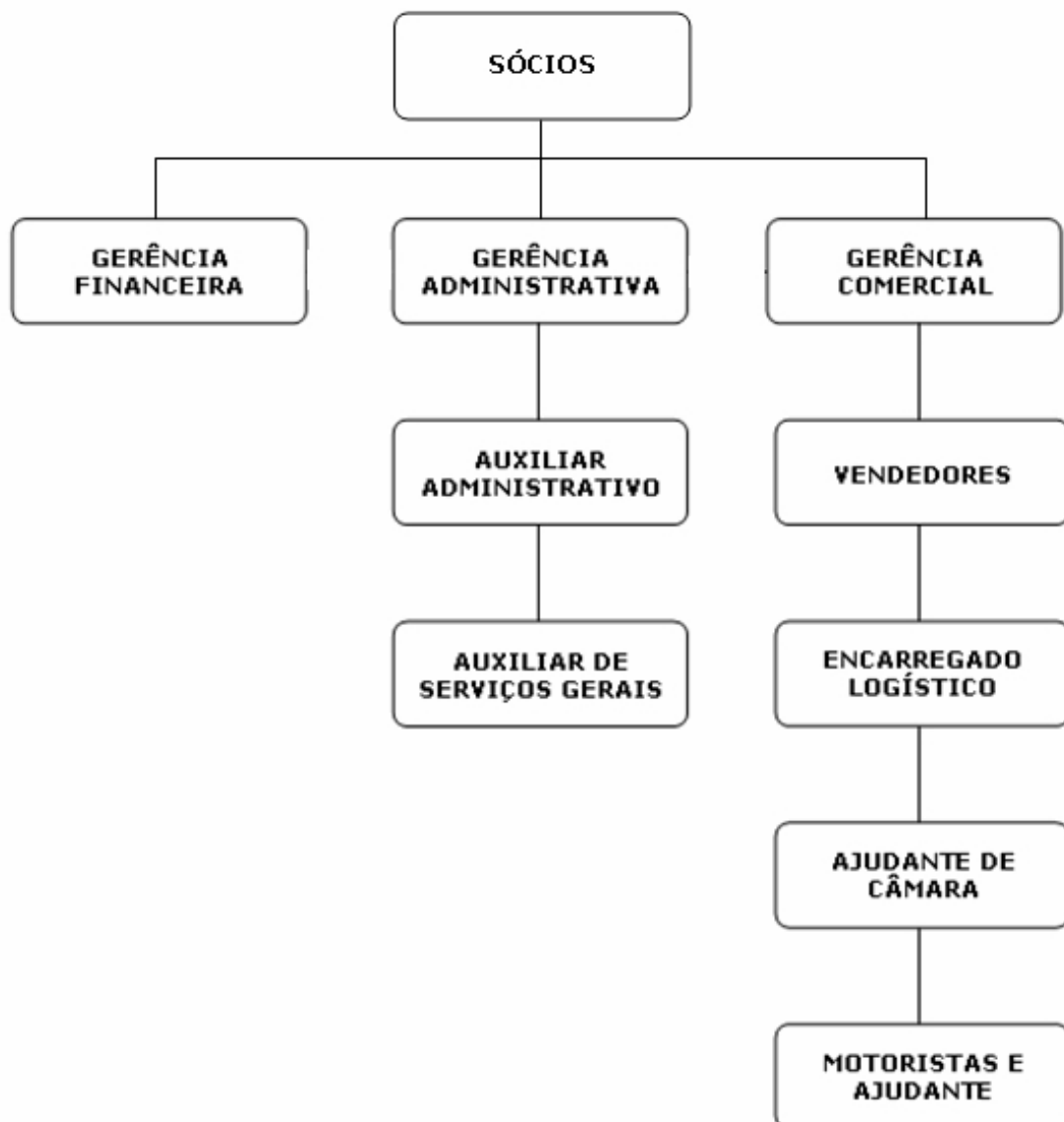
- Antonio Valter Firmino Dantas – Gerência Financeira
- Igor Thomaz de Carvalho Dominguez Souza – Gerência Administrativa
- Paulo César Maluf Vidigal – Gerência Comercial.

Quanto às retiradas de pró-labores, pretende-se atingir um percentual de 20% do lucro líquido mensal e redistribuir na mesma proporção para os sócios da administração executiva. Incidem sobre essas retiradas 27% (vinte e sete por cento) de recolhimento do Imposto de Renda e 11% (onze por cento) para o INSS para valores acima de R\$ 1.053,00 (Um mil e cinqüenta e três reais), no que se refere a impostos a recolher.

2.2 Gerência e Estrutura Organizacional

Inicialmente a empresa optará por uma estrutura departamental, haja vista que contratar executivos para exercer funções gerenciais aumentaria o custo operacional. Desta forma opta-se pela divisão igualitária do trabalho entre os sócios.

- Antonio Valter Firmo Dantas – Gerência Financeira
- Igor Thomaz de Carvalho Dominguez Souza – Gerência Administrativa
- Paulo César Maluf Vidigal – Gerência Comercial.



2.2.1 Descrição e Experiência dos Executivos Chaves

Paulo César Maluf Vidigal, nascido em 06/08/1963, natural da Cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, Casado, residente à Rua Carmem Miranda, Nº 147, Aptº 502, Bairro Pituba, Cidade do Salvador, Estado da Bahia.

Experiência de 21 anos no ramo de vendas, distribuição e armazenagem de produtos perecíveis; experiência no gerenciamento de equipes de vendas, estratégias mercadológicas e grande conhecimento do mercado baiano no segmento *food service*.

Igor Thomaz de Carvalho Dominguez Souza, nascido em 30/01/1981, natural da Cidade do Salvador, Estado da Bahia, solteiro, residente à Rua Desembargador Oscar Dantas, Nº 126, Aptº 204, Bairro da Graça, Cidade do Salvador, Estado da Bahia.

Experiência de 4 anos no setor Público na área de assessoria política; experiência também no gerenciamento de equipes de vendas de celular e atendimento ao cliente.

Antônio Valter Firmino Dantas, nascido em 23/08/1963, brasileiro, casado, residente à Av. Luiz Viana Filho, Nº 1.650, Cond. Vivendas do Rio, Ed. Leblon, Aptº. 302, Paralela, Salvador-BA.

Onze anos atuando como líder em várias empresas, sendo a J.Macêdo S.A. a mais recente, onde assumiu a função de Distrital de Vendas.

Todos estão cursando o 8º semestre de Administração com ênfase em Marketing, nas Faculdades Jorge Amado.

2.3 Política de Recursos Humanos

2.3.1 Plano de Carreira e Compensação

Estão representados abaixo os cargos, funções e salários. Os incentivos serão demonstrados a seguir no Plano de Incentivos.

Descrição Salarial		
Cargo	Função	Remuneração
Vendedores	Vender	R\$ 300,00
Motoristas	Entrega do Produto	R\$ 600,00
Ajudante	Remover Produtos	R\$ 300,00
Encarregado Logístico	Controle de Estoque	R\$ 800,00
Auxiliar Administrativo	Funções de Escritório	R\$ 400,00
Ajudante de Câmara	Organizar Produtos na Câmara	R\$ 350,00
Auxiliar de Serviços Gerais	Limpeza Geral	R\$ 300,00

2.3.2 Plano de Incentivo

Quanto à política salarial, a Abastece pretende atuar nos níveis internos e externos. A maior concentração de colaboradores e que terá grande contribuição para o desenvolvimento da empresa será no Departamento de Vendas e Logística e Distribuição. Dessa forma, pretende-se aplicar uma política de remuneração progressiva sobre o faturamento pessoal de cada vendedor, com um percentual de 1,3% mais uma ajuda de custo no valor de R\$ 300,00 (trezentos Reais), que deve ser usado para despesas diretas. Também pretende-se incentivar os vendedores através de uma premiação. Já os colaboradores da área de Logística e Distribuição terão um salário fixo mais prêmio pela eficiência e rapidez na entrega. Quanto a equipe interna, aplicaremos salários compatíveis com o mercado, conforme descrição a seguir:

Cargo	Comissão	Vale Alimentação/Mês	Plano Odontológico
Vendedores	1,3%	R\$ 198,00	Sim
Motoristas		R\$ 154,00	Sim
Ajudante		R\$ 154,00	Sim
Encarregado Logístico		R\$ 154,00	Sim
Auxiliar Administrativo		R\$ 154,00	Sim
Ajudante de Câmara		R\$ 154,00	Sim
Auxiliar de Serviços Gerais		R\$ 154,00	Sim

2.3.3 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção da empresa ficará sob a responsabilidade dos sócios-gerentes.

SETOR	FUNÇÕES	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QUALIFICAÇÃO	DATA DE CONTRATAÇÃO
Comercial	Vendedor	04	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Assistente de Vendas	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
Logístico	Motorista	04	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Ajudante de Veículo	04	Básico com Experiência	Abertura da Empresa
	Ajudante de Câmara Frigorífica	02	Básico com Experiência	Abertura da Empresa
	Encarregado de Logística	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
Administrativo	Telefonista	00	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Auxiliar Administrativo	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Auxiliar Fiscal	00	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Serviços Gerais	01	Básico com Experiência	Abertura da Empresa

O setor de Recursos Humanos da empresa será terceirizado pelo escritório de contabilidade, para diminuir os custos financeiros.

Tendo em vista que a estrutura exposta acima atenderá ao mercado de forma satisfatória por um período de 3 anos, a empresa vê como necessária uma

ampliação no quadro funcional para atender à expansão prevista para a conquista de um posto de destaque no mercado baiano de produtos alimentícios perecíveis.

Proposta de ampliação a partir do 3º ano:

SETOR	FUNÇÕES	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QUALIFICAÇÃO	DATA DE CONTRATAÇÃO
Comercial	Vendedor	03	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Assistente de Vendas	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
Logístico	Motorista	03	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Ajudante de Veículo	03	Básico com Experiência	Abertura da Empresa
	Ajudante de Câmara Frigorífica	01	Básico com Experiência	Abertura da Empresa
	Encarregado de Logística	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
Administrativo	Telefonista	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Auxiliar Administrativo	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Auxiliar Fiscal	01	2º Grau com Experiência	Abertura da Empresa
	Serviços Gerais	01	Básico com Experiência	Abertura da Empresa

2.3.4 Avaliação de Desempenho

A mensuração de metas com a finalidade de oferecer benefícios para os colaboradores vai atingir 2 áreas: Vendas e Logística. Na primeira, pretende-se dividir os roteiros de vendas por 2 equipes atuando em Salvador e 2 atuando na Região Metropolitana, baseado no perfil de consumo do *food service*. Já para a área de Logística, serão criadas planilhas de roteirização, que terão como medida de desempenho a quantidade de entregas diárias, com medição de eficiência pelo não-retorno de produtos. Estas estimativas se encontram nos números a seguir:

Área 1	Centro e Orla
Área 2	Cidade Baixa e Suburbana
Área 3	Simões Filho, Lauro de Freitas e Litoral
Área 4	Candeias, Camaçari e Dias D'Ávila

ÁREAS	VENDAS DO SETOR
Área 1	R\$ 500.000,00
Área 2	R\$ 200.000,00
Área 3	R\$ 300.000,00
Área 4	R\$ 200.000,00

ÁREAS	PLACA CAMINHÃO	NÚMEROS DE ENTREGAS / DIA	RETORNO DO PRODUTO
Área 1			
Área 2			
Área 3			
Área 4			

2.3.5 Treinamento e Desenvolvimento

Para o melhor desempenho e qualificação dos colaboradores, a empresa treinará as equipes internas e externas, não só com o objetivo de prestar um serviço de alta qualidade como ajudar no crescimento intelectual de cada colaborador.

FUNÇÃO	TIPO DE TREINAMENTO	PERÍODO
Vendedor	Técnicas de vendas	Semestral
	Relação Interpessoal	Semestral
	Estratégia de Vendas	Bimestral
	Planejamento Execução e Controle	Trimestral
	Liderança e Persuasão	Semestral
Assistente de Vendas	Comunicação	Semestral
	Relação Interpessoal	Semestral
	Informática Avançada	Anual
Motorista	Direção Defensiva	Semestral
	Relação Interpessoal	Semestral
Ajudante de Veículo	Habilidade no Manuseio de Produtos	Anual
Ajudante de Câmara Frigorífica	Habilidade no Manuseio de Produtos	Anual
Encarregado de Logística	Habilidade no Manuseio de Produtos	Anual
	Controle de Estoque	Anual
Telefonista	Telemarketing	Semestral
Auxiliar Administrativo	Relação Interpessoal	Semestral
	Informática Avançada	Anual
Auxiliar Fiscal	Atualização Fiscal	Anual

3. Produtos e Serviços

3.1 Descrição dos Produtos

Segue abaixo o MIX de produtos que a empresa pretende distribuir por

família:

Família de Produto	Característica	Embalagem
Aves	Congelada	15 e 18 Kg
Bovinos	Congelado/ Resfriado	Peso Variado
Suínos	Congelado	Peso Variado
Peixes	Congelado	Peso Variado

3.2 Especificações e Requisitos Técnicos

Os produtos terão, por obrigação, que ser transportados em caixas de papelão, acondicionados internamente em embalagem plástica (aves, suínos, caprinos e peixes), mas os bovinos serão embalados a vácuo, especificando-se se a carne provém de animal macho ou fêmea. Todas as caixas conterão informações sobre data de fabricação e validade, com especificações nutricionais do produto; selo de (S.I.F.) Certificado de Inspeção Federal, com seu número de registro, no caso de produtos adquiridos em outros Estados brasileiros; (S.I.E.) Certificado de Inspeção Estadual, agente normativo de produtos fabricados e vendidos dentro do próprio Estado da Bahia. Em todos os casos, haverá a fiscalização do Departamento de Produtos de Origem Animal (DIPOA). No caso do item Picanha, da família dos bovinos, ser importado da Argentina, terão de ser cumpridas todas as normas acima descritas e mais um rótulo registrado previamente no Ministério da Agricultura S.I.F./ (DIPOA) Departamento de Produtos de Origem Animal, sob o nº 0002/3778.

3.3 Uso e Apelo

O público alvo da Abastece Comércio de Alimentos disporá dos cortes tradicionais (bovinos, suínos, aves, caprinos e peixes) ora oferecidos pela concorrência ao mercado e também de cortes especiais, com alto padrão de qualidade e especificidade (bifes porcionados e semi-prontos, embalados a vácuo na gramatura exigida pelo cliente de acordo com seu potencial de consumo). Uma vez que esses produtos e serviços não são ofertados pela concorrência, a empresa concentrará todos os seus esforços nessa fatia específica e exigente do mercado.

3.4 Estágio Evolutivo de Cada Linha

Para resolver um problema do público alvo quanto à necessidade de economizar em mão-de-obra e tempo, a empresa vai buscar junto a fornecedores o desenvolvimento da linha de cortes porcionados e semi-preparados, diminuindo, assim, os custos da Abastece e diferenciando sua atuação no mercado ante os demais concorrentes.

3.5 Potencial e Vantagens Competitivas dos Produtos

Apesar do mercado de carnes ainda ser bastante genérico em seu modo de fornecimento, a empresa vai implantar uma nova filosofia de fornecimento de cortes específicos, hoje exigidos pelos consumidores e que não estão disponíveis no mercado, mesmo porque os distribuidores de carnes em geral não se dispõem a explorar essa fatia, que acrescenta um bom valor agregado aos produtos devido aos

custos operacionais. Já foi detectado junto aos fornecedores pela Abastece a possibilidade de os mesmos entregarem os cortes porcionados e semi-preparados de acordo com a gramatura, algo exigido pelo mercado, pois esse segmento tem um potencial tanto de consumo como de diferencial de preço agregado, proporcionando para a empresa uma maior margem de contribuição.

Outro diferencial competitivo que se pretende explorar está ligado diretamente ao processo de armazenagem. As câmaras contarão com um moderno sistema de acondicionamento, com motores de refrigeração funcionando a gás natural, diferenciando-se dos tradicionais que têm a refrigeração à base de amônia, com uma elevada probabilidade de contaminação dos produtos. Nesse mesmo processo de armazenagem, ainda contaremos com um alto processo de higienização, que terá um rígido controle de temperatura, e a exigência de todas as pessoas autorizadas a entrarem nas câmaras serem obrigados a desinfetar os pés (lava-pés), o que, a princípio, não é um ritual praticado pela concorrência. Todo esse processo terá como consequência uma maior confiança e credibilidade por parte dos clientes, que são altamente exigentes.

3.6 Propriedade Intelectual Associada

Os produtos que a empresa irá distribuir já virão com os devidos registros, não cabendo a esta fazê-los.

3.7 Habilidade de Atender às Necessidades dos Clientes

Devido à necessidade de segurança alimentar, os produtos comercializados pela Abastece Comércio de Alimentos Ltda. serão embalados a vácuo, resfriados e congelados na temperatura que os órgãos de fiscalização exigem. Além disso, o transporte será feito em caminhões com baú isotérmico, com termoclim, para manter a temperatura idêntica à da câmara de armazenagem, atendendo às exigências dos clientes.

3.8 Atividades de Pesquisas e Desenvolvidos

3.8.1 Atividades Correntes

Por se tratar de uma empresa de distribuição de produtos, será feita uma pesquisa de levantamento qualitativo no canal *food service*, com o intuito de saber como desenvolver novos produtos junto aos fornecedores e, ao mesmo tempo, mensurar o tamanho do consumo no mercado.

3.8.2 Atividades Futuras

Visando o mercado promissor na área de alimentação, pretende-se implantar futuramente uma diversificação de produtos (espetos semi-prontos para churrasco, pizza congelada, legumes congelados e salgados semi-prontos congelados) que venha agregar valor ao ramo de distribuição, rentabilizando as operações da empresa. Para que tal objetivo seja alcançado, a empresa vai ampliar seu portfólio de produtos, embasada em um planejamento estratégico dentro do mesmo canal de consumo.

3.8.3 Tecnologia Aplicada aos Produtos

A tecnologia a ser implantada na Abastece, em seu diferencial, está ligada diretamente à área de Logística, que terá instalado um programa de rastreamento de veículos com função de monitoramento de todo o trajeto, oferecendo confiabilidade e segurança às entregas. Além disso, pretende-se implantar máquinas de cartão de crédito *on-line* para que os clientes possam efetuar os pagamentos com mais comodidade. A área comercial terá como suporte o *telemarketing* com identificador de chamadas, personalizando-se os atendimentos com nome, endereço e código do cliente, o que facilita o atendimento.

4. Plano de Marketing

4.1 Descrição do Setor da Economia

4.1.1 Características do Setor da Economia

Um fator que está proporcionando uma projeção de crescimento do mercado em que a Abastece irá atuar é o aumento do turismo no Estado da Bahia, que amplia o comércio com as redes hoteleiras, restaurantes e seus segmentos. Esse setor se mostrar promissor pelo esforço do governo do Estado em viabilizar o turismo como forma de fortalecer o crescimento interno, tendo como consequência o aquecimento do mercado baiano, que tem elevado cada vez mais os pequeno e médio varejos, melhorando suas estruturas internas para poder instalar ponto de venda de carnes e derivados.

Outro fator de desenvolvimento do mercado baiano é o aumento do número de grandes restaurantes na Cidade do Salvador, o que, de certa forma, vem mudando os hábitos de consumo do soteropolitano.

Por outro lado, tem-se como grande ameaça possíveis novos concorrentes, com a possibilidade de os frigoríficos fazerem vendas diretas aos futuros clientes da Abastece, o que tira todo o poder competitivo da empresa, pois os mesmos serão os fornecedores de nosso negócio. Outro fator de ameaça é a exportação, que tem como consequência direta a diminuição da oferta do mercado interno. O mesmo ocorre quando há estiagem nos locais de produção das carnes.

4.1.2 Limitações e Entraves do Setor da Economia

Hoje, no mercado baiano, no segmento da Abastece Comercio de Alimentos Ltda., uma das principais restrições é a carga tributária, que chega, em média, a 25% do valor do produto, por influência do governo do Estado da Bahia,

que criou barreiras para favorecer os frigoríficos-abatedouros do estado, que têm uma produção insuficiente para atender à demanda local. Outra restrição nesse setor é a fiscalização rigorosa no transporte e manuseio desses produtos.

O mercado é sensível à influência da exportação, que afeta diretamente aos preços do MIX de produtos da empresa, pois quando aumenta o índice de exportação há uma escassez no mercado interno, o que tem como consequência o aumento dos preços, além de criar dificuldades para se conseguir produtos de boa qualidade.

4.1.3 Panorama Atual e Principais Tendências do Setor

O setor de carnes, em nível de Brasil, no qual a Abastece Comércio de Alimentos estará inserido apresentou uma taxa de crescimento de 51,86% de janeiro a junho de 2004 em relação ao mesmo período de 2003. A conjuntura econômica favoreceu ao comércio no primeiro semestre. O faturamento das grandes empresas do setor cresceu a média de 7,2% de janeiro a junho deste ano em relação a igual período de 2004, segundo dados que descontam a inflação. Já as vendas do comércio de pequeno e médio portes aumentaram 6% no mesmo período. Estimulado por preferências em relação à carne bovina e por seu uso crescente nos industrializados e no setor de *fast food*, o consumo per capita de aves aumentou de 26,9kg em 1995 para 46,7kg em 2004, enquanto o consumo de carne bovina baixou de 43,6kg para 38,8kg per capita no mesmo período.

O consumo do mercado por segmento está, de certa forma, relacionado ao poder aquisitivo da população. Em primeiro lugar vem o consumo de aves, que, mensalmente, é de, aproximadamente, 42% do mercado, porque, em média, custa

R\$ 2,50 por quilo. Além disso, existe uma forte indução da população para o consumo de carne branca, representando um estilo de vida mais saudável. Já a carne bovina ocupa a segunda colocação, com 38,4% do mercado, mas representa um faturamento bem próximo do das aves, pois o preço da carne bovina está, em média, a R\$ 7,00 por quilo. Na terceira colocação, vêm as carnes suínas com apenas 19,6% do consumo, porque tem um preço médio, por quilo, igual a R\$ 6,50.

Segue abaixo o valor de faturamento mensal por segmento em Salvador e Região Metropolitana.

População	3.200.000		
Consumo Médio de Aves	15,5 kilos x R\$ 2,50 =	R\$	10.333.333,00
Consumo Médio de Bovinos	14,2 kilos x R\$ 7,00 =	R\$	26.506.666,00
Consumo Médio de Suínos	7,2 kilos x R\$ 6,50 =	R\$	12.480.999,00
TOTAL		R\$	49.319.999,00

site pesquisado: www.nct.gov.br/publi/compet/default.htm

4.1.4 Tamanho e Taxa de Crescimento do Setor da Economia

A concentração do mercado é mais alta em aves, seguida por bovinos e suínos, sendo estes setores bastante pulverizados. As empresas líderes possuem um faturamento acima de US\$ 1 bilhão e são basicamente nacionais e de capital privado.

Esse mesmo setor apresentou uma taxa de crescimento de 51,86% de janeiro a junho de 2004 em relação ao mesmo período de 2003.

4.1.5 Segmentação no Setor da Economia

O mercado apresenta-se dividido em produtores e abatedores, distribuidores, comércio varejista de pequeno e grande portes, avícolas, suinoculturas frigoríficas.

A empresa está localizada dentro desta segmentação voltada ao ramo de distribuidores.

4.2 Mercado Alvo

4.2.1 Características do Mercado Alvo e Seus Segmentos

O mercado alvo em que a empresa irá atuar concentra-se, em média 80%, em *food service*, restaurantes, hotéis, hospitais (públicos e privados), escolas (públicas e privadas) e cozinhas industriais (públicas e privadas), e o restante está diretamente relacionado ao pequeno e médio varejos.

O perfil da maioria dos clientes é comprar matéria-prima e transformar estes em produtos que venham a atender aos seus consumidores. O atendimento será feito por uma equipe de vendas diretas, buscando estreitar o relacionamento entre empresa/cliente, através da pré-venda. Já a pós-venda ficará a cargo do *telemarketing*. Para assegurar o grau de satisfação, o mesmo setor utilizará uma amostra rotativa de 10% dos clientes atendidos e 100% dos não atendidos, em busca de um melhor serviço.

O grau de envolvimento na parte de fiscalização será bastante elevado em função de se tratar de produtos altamente perecíveis que precisam de cuidados especiais para o manuseio e transporte dos mesmos.

4.2.2 Tamanho do Mercado Alvo

O tamanho do setor serviço de alojamento e alimentação, conforme o IBGE, no Estado da Bahia em 1998/1999 era de:

Receita Bruta: R\$ 654 milhões;

Salários e retiradas: R\$ 157 milhões;

Número de empresas: 8.787.

Pretende-se alcançar um faturamento mensal de R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) no mercado de consumo de alimentos perecíveis de carnes e seus derivados nos próximos 5 anos, o que representará, aproximadamente, 3,7% dos R\$ 49.319.000,00 (quarenta e nove milhões trezentos e dezenove mil reais) de faturamento do setor. Quanto ao número de clientes, estima-se atingir 2.500 clientes, o que corresponde a 28,4% do mercado, que é de 8.800.

4.2.3 Cobertura Geográfica

A empresa irá atuar em toda Salvador e Região Metropolitana.

Área 1	Centro e Orla
Área 2	Cidade Baixa e Suburbana
Área 3	Simões Filho, Lauro de Freitas e Litoral
Área 4	Candeias, Camaçari e Dias D'Ávila

4.2.4 Segmentação

Com uma grande diversidade das localidades onde a Abastece irá atuar, tem o perfil do mercado alvo como:

TIPOS DE MERCADO ALVO	Área
RESTAURANTES	1, 2, 3 e 4
Churrascaria	1
Cozinhas Industriais	3 e 4
Lanchonetes	1, 2, 3 e 4
Pizzaria	1, 2, 3 e 4

TIPOS DE MERCADO ALVO	Área
HOTEIS	1, 3 e 4
Motéis	1, 2, 3 e 4
Pousadas	1, 3 e 4

TIPOS DE MERCADO ALVO	Área
SUPERMERCADOS	1, 2, 3 e 4
Casa de Carnes	1, 2, 3 e 4
Delicatessen	1, 2, 3 e 4

Área 1	Centro e Orla
Área 2	Cidade Baixa e Suburbana
Área 3	Simões Filho, Lauro de Freitas e Litoral
Área 4	Candeias, Camaçari e Dias D'Ávila

4.2.5 Tempo de Entrada no Mercado Alvo

Para a implantação do negócio, será necessário um prazo de 8 meses, a contar do dia 15 de dezembro de 2005, e terá como data efetiva o dia 15 de agosto de 2006.

4.2.6 Pesquisa de Mercado

De acordo com o tamanho da empresa, suas possibilidades de recursos são as mínimas possíveis, inviabilizando neste momento uma pesquisa mais detalhada do setor com dados primários, o que elevaria muito os custos iniciais de instalação. Assim, opta-se por desenvolver uma pesquisa com dados secundários, que nos dão uma visão de tamanho do mercado, concorrência e potencial de consumo, oferecendo subsídios para montar estratégias de penetração nesse mercado bastante competitivo, onde há uma grande concentração de faturamento e distribuição em poucos clientes, dificultando a penetração de novos entrantes.

4.2.7 Potencial de Entrada no Mercado Alvo

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda. pretende atingir um faturamento mensal de R\$ 1.375.000,00 (um milhão trezentos e setenta e cinco mil reais) em 2 anos, o que representa 2,8% do mercado, e para os próximos 5 anos, R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais), que corresponde a 3,7% do mercado. Esse percentual poderá ser ainda maior com o crescimento do mercado de serviços de alojamento e alimentação em 60% para os próximos 5 anos, proporcionado pelos incentivos do governo do Estado para aquecer o turismo interno. O mercado total corresponde a um faturamento mensal de R\$ 49.319.000,00 (quarenta e nove milhões trezentos e dezenove mil reais).

4.2.8 Tendências e Mudanças Previstas no Mercado-Alvo

A curto prazo, há uma previsão do aumento da demanda no segmento de hotelaria, em que estão previstas as inaugurações de vários complexos hoteleiros na Estrada do Coco. O aumento da renda da família brasileira contribui para um aquecimento do turismo, que está ligado diretamente ao entretenimento, favorecendo nosso público alvo.

4.2.9 Perfil dos Clientes

Os clientes que a empresa pretende atender têm um perfil, em sua maioria, de compradores especializados (utilizam técnicas de compras) e bem informados sobre os produtos e fornecedores existentes no mercado, exigindo sempre o melhor produto e o melhor serviço, em busca de atender suas necessidades, e custo benefício, valorizando uma parceria fornecedor/cliente, explorando, dentre outros, prazo e preço.

No caso dos restaurantes de grande porte, as compras são feitas por gerentes. Já nos de pequeno porte a compra é feita diretamente pelos seus proprietários. Nos hotéis, como também nos hospitais privados, as compras são feitas pelo setor específico. Isso não ocorre nos órgãos públicos, pois as compras são feitas através de uma licitação pública.

4.2.10 Necessidades dos Consumidores

A Abastece procurará satisfazer às necessidade dos clientes, que terão na marca qualidade, segurança, pontualidade e produtos diferenciados, com cortes específicos para atender às necessidades do publico alvo, e buscará a satisfação indireta dos consumidores, sabendo que o sucesso está relacionado ao serviço e qualidade de cada estabelecimento.

4.2.11 Mercados-Alvo Secundários

A empresa não atuará no mercado secundário.

4.2.12 Oportunidades, Ameaças e Fatores Críticos de Sucesso.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do Turismo Interno; - Aumento da renda; - Crescimento do Setor Gastronômico; - Aumento do Pequeno e Médio Varejo. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Interna de Refrigeração com Gás Natural; - Pontualidade na Entrega; - Oferta de Cortes Específicos para os Consumidores; - Transporte Qualificado.
<p style="text-align: center;">AMEAÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos Entrantes (vendas diretas pelos fornecedores); - Aumento das Exportações; - Período de Estiagem; 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não Abrangência de Todo o Mercado Baiano; - Capacidade de Armazenagem;

4.3 Concorrência

4.3.1 Descrição dos Concorrentes por Produto

A Abastece tem uma linha semelhante à dos seus futuros concorrentes, que serão:

A Canaã Alimentos Ltda., líder desse segmento, é uma empresa bem estruturada, tanto operacional como financeiramente, e que nos últimos 10 anos tem evoluído, aumentando, assim, sua participação no mercado. Sua política de preços é bastante agressiva devido às grandes parcerias que vem fazendo com seus fornecedores, que dispõem de estoques de produtos mesmo nas épocas críticas. Outro concorrente, a Scar Comércio de Alimentos Ltda., que está no mercado há mais de 30 anos, vem perdendo participação devido à falta de investimento na infraestrutura e serviços, que, por sua vez, aumentaram os seus custos, diminuindo a competitividade quanto ao preço. Com isso, criou a oportunidade para empresas de menores portes ampliarem suas vendas. Já a Mix Atacado e Distribuidor de Produtos Perecíveis Ltda. têm uma infra-estrutura operacional e financeira pequena e mesmo assim pratica uma política de preço bastante agressiva, desestabilizando o mercado, pois o seu potencial não consegue atender às necessidades do mercado alvo.

4.3.2 Concorrentes Indiretos

Os concorrentes indiretos da Abastece são os atacados que vendem proteína de soja, que tem como função substituir a carne. Esse segmento tem uma representatividade baixa diante do volume comercializado pelo mercado, não oferecendo risco direto ao negócio.

4.3.3 Participação de Mercado de Cada Concorrente

A Canaã detém uma participação de 47% do mercado.

A Scar possui uma participação de 30%.

A Mix ocupa 18% do mercado.

Outros, representam 10% do mercado.

4.3.4 Forças e Fraquezas dos Concorrentes

ELEMENTO \ EMPRESAS	CANAÃ	SCAR	MIX
PRODUTO	FORTE	FORTE	FRACO
PREÇO	AGRESSIVO	MODERADO	AGRESSIVO
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	FOOD-SERVICE	FOOD-SERVICE	FOOD-SERVICE
REPUTAÇÃO	FORTE	FORTE	MEDIA
GERÊNCIA	FORTE	MEDIA	FRACA
POSIÇÃO FINANCEIRA	FORTE	FORTE	MEDIA
TECNOLOGIA	MEDIA	FRACA	FRACA
SEGMENTAÇÃO	FORTE	MEDIA	MEDIA

4.3.5 Importância do Mercado Alvo Para os Concorrentes

A Canaã e a Mix têm como carro-chefe os produtos de bovinos e seus derivados. Já a Scar se destaca mais no segmento de peixes, em que a dependência é similar para todos, pois o abastecimento depende do mercado externo uma vez que a Bahia não consegue suprir a necessidade da demanda interna.

Por ser um mercado totalmente competitivo, a perda de qualquer cliente faz uma diferença para ambas as partes.

4.3.6 Barreiras à Entrada no Mercado

A principal barreira para novos entrantes no mercado de distribuição de proteínas perecíveis no Estado da Bahia é o imposto cobrado para produtos vindos do Sul e Sudeste do Brasil. Esse imposto, que é recolhido antecipadamente (pago no posto fiscal na entrada do Estado da Bahia), representa 17% sobre o valor de pauta estabelecido pela Secretaria da Fazenda.

Outra barreira é a concentração do segmento em poucos distribuidores, o que dificulta o desenvolvimento de novos entrantes neste setor.

4.4 Estratégia de Marketing

4.4.1 Estratégia de Entrada no Mercado

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda., baseada em pesquisa sobre o potencial do mercado, elaborou sua estratégia de penetração buscando inicialmente atingir os clientes de pequeno e médio portes, pois os mesmos não estão na preferência de atendimento dos grandes distribuidores locais e nacionais. Ao passo que a empresa conquiste sua participação, será ampliado o atendimento para os demais clientes, setor em que se concorre de igual para igual.

4.4.2 Estratégia de Crescimento

A empresa, por estar iniciando suas atividades de vendas e distribuição na RMS, buscará uma política de crescimento, aumentando as vendas e incentivando os clientes de pequeno e médio portes a adquirirem os produtos da empresa por causa dos serviços oferecidos, com qualidade, pontualidade e garantia

de preços competitivos. Outro fator que dimensionará o crescimento da empresa será o aumento da cobertura geográfica, o que permitirá atingir novos clientes, aumentando a participação no mercado.

4.4.3 Canais de Distribuição

Todos os clientes serão atendidos por vendedores e a empresa irá atuar apenas no canal direto, através do sistema de pré-vendas, com uma projeção de entrega dos produtos no prazo máximo de 24 horas após a expedição dos pedidos. Devido à característica peculiar do setor, que é um canal transformador, em que se adquire a matéria-prima (MIX da Abastece) para transformar em produto final, o atendimento ao cliente não influencia diretamente no comportamento do consumidor.

4.4.4 Estratégia de Marca

A empresa não terá uma marca própria nos seus produtos, pois isso elevaria o custo dos mesmos. Além do mais, não influencia o consumidor quanto à decisão de compra. O logotipo se faz necessário para a divulgação e fortalecimento do nome da Abastece perante seus clientes, e será aplicado em notas fiscais, talões de pedidos, em caminhões. A logomarca será registrada juntamente com o contrato social.

Quanto ao relacionamento com a comunidade, serão respeitados todos os padrões de boa conduta profissional (colaboradores regularizados, proteção para manuseio dos produtos, carga horária compatível e cumprimentos legais),

procurando também fornecer produtos de qualidade que não prejudiquem a saúde do consumidor.

4.4.5 Estratégia de Comunicação

A empresa fará poucos investimentos em propaganda e utilizará seus vendedores para divulgar a marca, a qualidade dos produtos e o tipo de armazenagem, que é a grande preocupação dos clientes. Para reforçar a estratégia de comunicação, será criado um *folder*, falando da missão e visão da empresa, imagens da estrutura física, dos caminhões aparelhados, dando ênfase aos baús isotérmicos, às câmaras de armazenagem e aos produtos, exaltando a limpeza e qualidade.



4.5 Estratégia de Comercialização

4.5.1 Força de Vendas

A empresa está projetada para atender a sua clientela cadastrada previamente pelos vendedores em suas respectivas rotas, através do canal direto, eliminando, assim, as demais modalidades de distribuição. A estrutura de atendimento será composta de uma equipe externa com 3 vendedores, mais o apoio interno do *telemarketing*, que tem como função vender aos clientes que não foram efetivados no roteiro do dia.

Todos os clientes serão atendidos através do sistema de pré-venda pelos vendedores externos, com uma previsão de entrega de 24 horas após a emissão do pedido, tornando-se, assim, um ponto forte da empresa, que manterá a pontualidade na entrega. Esse serviço será realizado por meio de caminhões baús refrigerados e higienizados, mantendo-se a temperatura dos produtos conforme especificação da Vigilância Sanitária. Quanto ao fator preço, pretende-se buscar parcerias com fornecedores exclusivos para se tornar mais competitivo no mercado. Para melhorar o relacionamento de atendimento aos clientes será elaborado um plano de treinamento para a equipe de vendas, numa parceria com o Sebrae.

4.5.2 Composição de Preços

Grupo de Produtos	Preço de Custo (kilo)	Imposto 17% (kilo)	Mark-up 20% (kilo)	Preço Final (kilo)
Aves	1,90	0,32	0,64	2,86
Bovino	5,50	0,93	1,28	7,71
Suíno	5,00	0,81	1,17	7,02
Peixes	4,00	0,68	0,93	5,62

4.5.5 Tempo de Entrega dos Produtos/Serviços

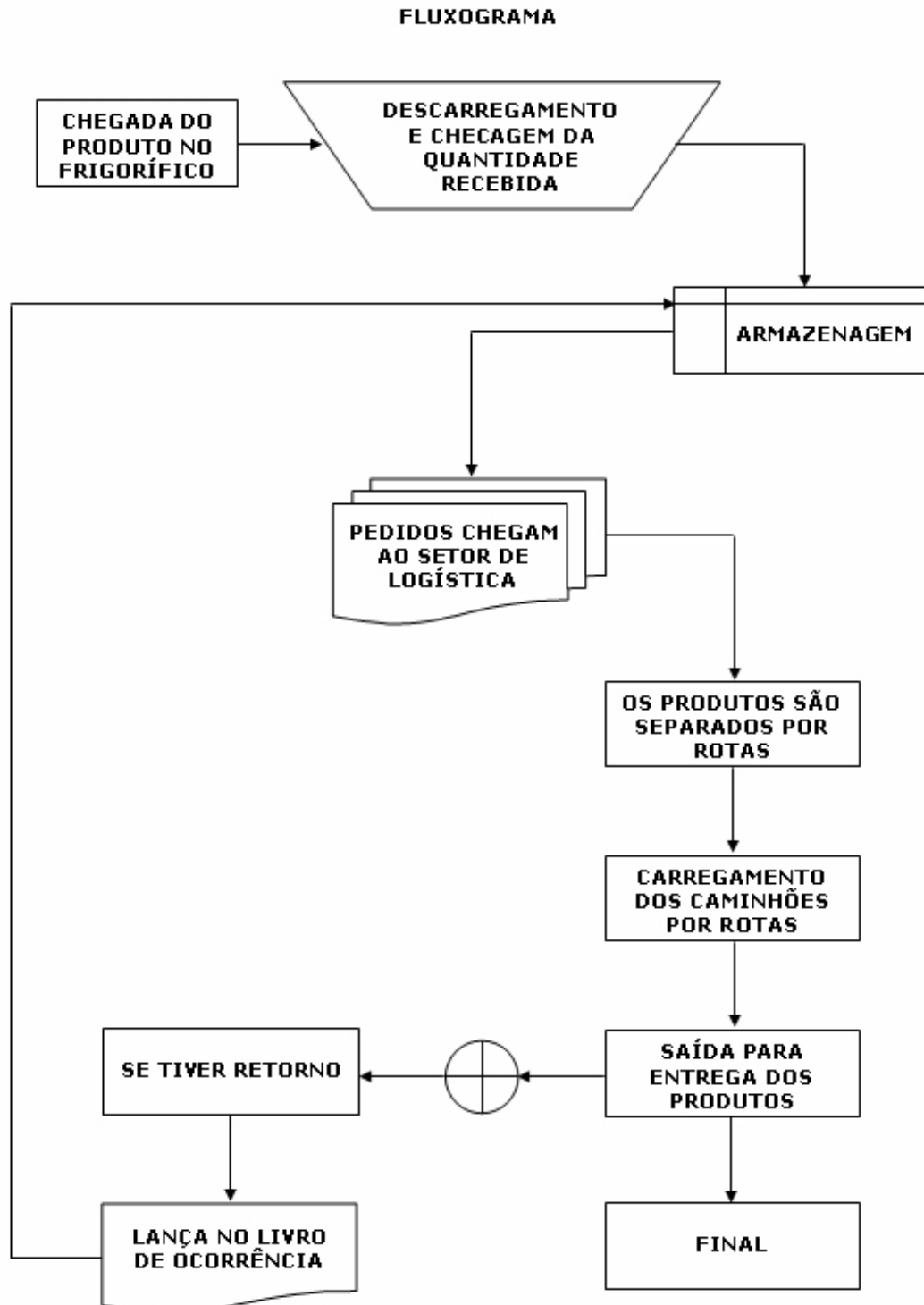
A empresa montará uma estrutura de logística que terá a possibilidade de atender aos pedidos expedidos pela equipe de vendas no prazo médio de 24 horas em sua área de atuação, que varia em uma distância de 100km. O atraso na entrega pode gerar conseqüências, como até a perda do cliente, pois o mesmo depende da matéria-prima para confeccionar seus produtos finais e terá que adquirir de outro fornecedor.

4.5.6 Processos de Pós-venda

A pós-venda ficará a cargo do *telemarketing*. Para assegurar o grau de satisfação, o mesmo setor utilizará uma amostra rotativa de 10% dos clientes atendidos e 100% dos não atendidos, em busca de um melhor serviço.

O grau de envolvimento na parte de fiscalização será bastante elevado em função de se tratar de produtos altamente perecíveis que precisam de cuidados especiais no manuseio e transporte. Outra forma de acompanhar a satisfação dos clientes será o serviço de logística, em que o pessoal que fará a entrega dos produtos, em contato direto com os clientes, fornecerá informações sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

5. Plano Operacional
5.1 Fluxo Operacional
5.1.1 Descrição do Fluxo Operacional



5.2 Planejamento da Capacidade de Produção

5.2.1 Capacidade de Produção

Por se tratar de uma empresa de comercialização e distribuição, não possuirá uma área de produção e, sim, de armazenagem, estimada em 80 toneladas, que terá capacidade para atender a 2.500 clientes, com entregas semanais no volume máximo de atendimento de 30 entregas/dia.

5.2.2 Capacidade de Entrega Interna e Externa

Com uma capacidade de logística e distribuição externa de 80 toneladas mensais, será necessária uma frota mínima de 4 caminhões baús, com capacidade de carga de 7 toneladas por viagem, pois, devido à roteirização, será necessário um veículo para atender a cada setor, afim de atender o cliente no prazo máximo de 24 horas. Por isso, nem sempre o veículo sairá para a entrega com sua capacidade máxima.

5.2.3 Procedimentos de Entrega de Produtos

Os caminhões obedecerão à roteirização predefinida pela gerência, e os veículos sairão no primeiro horário da manhã em direção aos clientes para fazer a entrega. Chegando ao estabelecimento comercial, o produto será entregue juntamente com a nota fiscal e o boleto bancário para o pagamento. A pessoa responsável receberá a nota fiscal, conferindo os produtos e assinando o canhoto da nota fiscal, que retornará à empresa, juntamente com o comprovante da entrega.

5.2.4 Previsão de Aumento da Capacidade

A previsão inicial de vendas está estimada em R\$ 300.000,00, com previsão de duplicar a cada ano. Quanto à previsão do aumento da capacidade de armazenagem, ela já está estabelecida desde o início da construção da empresa, pois pretende-se alocar uma disponibilidade de estoque de 80 toneladas de produtos/mês. Desta forma, não será necessário investir mais em aumento da estrutura de estocagem para os primeiros 5 anos.

5.2.5 Vantagens Competitivas nas Operações

A vantagem competitiva que a Abastece poderá proporcionar a seus clientes concentra-se nas visitas aos clientes pontualmente, completando a eficiência de entrega dos pedidos no prazo 24 horas, garantindo a qualidade do serviço que o cliente espera da organização. Outro diferencial está relacionado aos profissionais de entrega treinados e motivados para dar suporte ao cliente, contando com uma frota de caminhões baús climatizados (termoclin) e higienizados, garantido a qualidade dos produtos.

A flexibilidade da operação de logística viabilizará um atendimento excepcional que venha rentabilizar a operação ou até mesmo proporcione um investimento no relacionamento com o cliente sem representar um prejuízo para a empresa. Nesse setor, a vantagem inovadora que a empresa pretende implantar será o apoio do *telemarketing*, para melhorar o atendimento às necessidades dos clientes, agilizando os pedidos por telefone na ausência do vendedor e resolvendo problemas específicos.

5.3 Fornecedores e Terceiros

5.3.1 Identificação de Fornecedores Críticos

A Abastece Comércio de Alimentos Ltda. terá fornecedores críticos em:

- a - Energia
- b - Matéria-prima (carnes, bovina, suína, aves e peixes)
- c - Combustível

5.3.2 Descrição de Parceiros

A parceria que a Abastece terá no ambiente fornecedor/empresa será com o frigorífico Quatro Marcos, através de uma campanha de fidelização de exclusividade de compra, no intuito de ter como retorno preços competitivos e preferência no atendimento principalmente na entressafra. Também pretende-se divulgar a logomarca do mesmo em notas fiscais.

Já no ambiente interno, teremos postos de combustíveis como parceiros quanto ao prazo e preço, em troca de uma fidelização.

5.3.3 Requisitos de Tempo

A matéria-prima oriunda de outros estados demandará um tempo médio de entrega de 10 dias. Aquisições dentro do estado, a entrega variará entre 2 a 3 dias.

5.4 Sistemas de Gestão

5.4.1 Gestão de Estoque e Inventário

A gestão do estoque será acompanhada diariamente pelo gerente comercial através de relatórios gerenciais fornecido pelo sistema ECO SISTEM, que irá informar os produtos disponíveis para a venda de acordo com o giro. Avaliando o ponto crítico do estoque, no que se refere à margem de segurança, ele emitirá um pedido de reposição para regularizar o estoque. Quanto ao controle dos produtos, será obedecido o critério de gerenciamento FIFO (primeiro que entra, primeiro que sai).

5.4.2 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade da empresa estará baseada no serviço de atendimento ao cliente, formado por uma equipe de vendedores treinados e comprometidos em desenvolver suas atividades relacionadas ao negócio. Os vendedores terão suporte do *telemarketing* para atender às solicitações emergenciais, com a finalidade da satisfação total do cliente. O sucesso da conclusão desses serviços dependerá também do processo de entrega com qualidade e eficiência, finalizando o ciclo de venda, tendo em vista que esse processo de gestão de vendas e logística busca manter a confiabilidade e durabilidade do relacionamento com o cliente, mantendo-se uma parceria de “ganha-ganha”, em que ambos serão beneficiados.

5.4.3 Gestão de Segurança e Saúde

A gestão de segurança da Abastece será realizada por uma empresa de segurança 24 horas, que garantirá a integridade de todo o patrimônio da organização, com vigilância na portaria e na parte interna da empresa. Quanto à gestão da saúde, todos os funcionários serão avaliados semestralmente pela empresa Semal, para garantir a saúde dos funcionários e atender a portaria da Vigilância Sanitária.

5.4.4 Gestão do Impacto Ambiental

Quanto ao impacto ambiental na parte interna da empresa, serão construídas salas bem arejadas e iluminadas, com espaços agradáveis para os colaboradores, fornecendo o conforto ideal. Também será utilizado nas câmaras frigoríficas o gás natural, que não contaminará com amônia os produtos armazenados, eliminando-se também gases poluentes ao meio ambiente. Já na parte externa, todos os veículos da empresas serão revisados regularmente, a fim de evitar excesso de gás carbônico durante o transporte até os clientes.

5.4.5 Sistemas de Informação e Automação

Como toda empresa moderna que busca um diferencial competitivo, a Abastece utilizará o sistema ECO SISTEM, adequado para atender às necessidades tanto das áreas internas com das externas. O parque de equipamentos incluirá computadores, impressoras, fax, *palmtops* ligados em rede interna, que terão como

função facilitar o processo de gerenciamento geral da empresa, dando suporte a todas as áreas, desde a aquisição da matéria-prima até o controle de fluxo de caixa da empresa, tornando-se uma ferramenta indispensável para a manutenção das operações da empresa.

Será criado um *site* na internet, que terá na página principal fotos da frente da empresa com todos os caminhões enfileirados e das câmaras frigoríficas, *links* divididos por grupo de produtos (carnes, peixes, frangos, suínos), com todos os produtos comercializados pela empresa, e um *link* para fale conosco.

O *site* da Abastece será criado pelo sócio Igor Dominguez, que possui conhecimentos na área, o que não representará custo para a empresa.

6. Plano Financeiro

Parâmetros Econômicos e Financeiros				
Indicadores de Atividade Econômica				
% De Crescimento de Vendas	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	20,00	15,00	10,00	5,00
% De Crescimento das Despesas	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	6,00	6,00	6,00	6,00
% De Reajuste da Folha de Pagamento	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
	6,00	6,00	6,00	6,00

Carga Tributária			
Impostos	% Sobre Faturamento	% Sobre o Lucro	% Sobre a Folha de Pagamento
	20,65	24,00	70,00

6.1 Investimentos

Para a abertura da empresa, será necessário um capital social de R\$ 2.021.264,00, sendo que parte desse valor é capital de giro de R\$ 1.384.124,00. Por ser um investimento alto, pretende-se obter financiamentos em agências de fomento para cobrir os investimentos iniciais, que serão utilizados na compra de equipamentos, estoque inicial, móveis e utensílios.

Produto	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Bovino	3.360.000	4.032.000	4.636.800	5.100.480	5.355.504
Frango	786.240	943.488	1.085.011	1.193.512	1.253.188
Peixes	976.800	1.172.160	1.347.984	1.482.782	1.556.922
Suínos	1.465.920	1.759.104	2.022.970	2.225.267	2.336.530
Total Custo Variável >>>>>>>>>	6.588.960	7.906.752	9.092.765	10.002.041	10.502.143

Produto	Ítem de Custo	Quantidade	Valor
Bovino	Comissão de venda	1,00	0,10
Bovino	Carne	1,00	5,50
Frango	Comissão de venda	1,00	0,04
Frango	Frango	1,00	0,35
Peixes	Comissão vendedor	1,00	0,07
Peixes	Peixes	1,00	4,00
Suínos	Comissão vendedor	1,00	0,09
Suínos	Suínos	1,00	5,00

6.4 Projeção dos Custos Fixos e Despesas

Nas despesas com água, aluguel, combustível, conta telefônica, contador, energia, material de escritório anual, pró-labore e seguros de veículos foram considerados os principais custos para os 3 primeiros anos. Após esse período, parte desses custos aumenta, pois existe uma necessidade de ampliação da estrutura da empresa.

Item da Despesa	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Água	3.000,00	3.180	3.371	3.573	3.787
Aluguel	60.000,00	63.600	67.416	71.461	75.749
Combustível	33.600,00	35.616	37.753	40.018	42.419
Conta telefônica	9.600,00	10.176	10.787	11.434	12.120
Contador	3.600,00	3.816	4.045	4.288	4.545
Energia	42.000,00	44.520	47.191	50.023	53.024
Material de escritório anual	6.000,00	6.360	6.742	7.146	7.575
Pró-labore	430.452,00	456.279	483.656	512.675	543.436
Seguros veículos	14.400,00	15.264	16.180	17.151	18.180
Total Das despesa >>>>>>>>>	602.652	638.811	677.140	717.768	760.834

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Receita Oper.I Bruta	13.762.320	16.514.784	18.992.002	20.891.202	21.935.762	92.096.069
Impostos S/ Vendas	2.841.919	3.410.303	3.921.848	4.314.033	4.529.735	19.017.838
Receita Oper.I Líquida	10.920.401	13.104.481	15.070.153	16.577.169	17.406.027	73.078.231
Custos dos Produtos	6.588.960	7.906.752	9.092.765	10.002.041	10.502.143	44.092.661
Lucro Bruto	4.331.441	5.197.729	5.977.388	6.575.127	6.903.884	28.985.569
Folha de Pagamento	204.000	210.120	216.424	222.916	229.604	1.083.064
Despesas Operacionais	602.652	638.811	677.140	717.768	760.834	3.397.205
Depreciação	44.004	44.004	44.004	44.004	44.004	220.020
Lucro Operacional	3.480.785	4.304.794	5.039.821	5.590.439	5.869.442	24.285.280
Impostos S/ Lucro	835.388	1.033.151	1.209.557	1.341.705	1.408.666	5.828.467
Resultado Líquido	2.645.397	3.271.643	3.830.264	4.248.734	4.460.776	18.456.813

6.6 Projeção do Fluxo de Caixa

Sabemos que há necessidade de um capital social de R\$1.950.000,00 para a implantação da distribuidora frigorífica, sendo que o fluxo de caixa demonstra a possibilidade de um lucro acumulado a partir do 1º ano, que crescerá nos anos subsequentes, tendo um aumento maior no 5º ano.

6.7 Projeção da Necessidade de Capital de Giro

Verificamos todos os recursos necessários para a implantação da distribuidora frigorífica com base na projeção de faturamento, que é o resultado do potencial de mercado, mais a capacidade de vendas do negócio, sob uma análise dos custos fixos e variáveis, para estabelecer o preço de venda baseado no custo do produto, custo de comercialização e margem de lucro pretendida. Portanto, para alcançarmos os objetivos, descrevemos abaixo a necessidade de capital de giro para os anos:

Discriminação	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Necessidade de Capital de Giro	1.384.124	1.649.901	1.888.173	2.074.817	2.178.882

6.8 Análise de Sensibilidade

O nosso Valor Presente do Fluxo de Caixa foi de R\$ 8.536.762,51. O Valor Presente Líquido foi de R\$ 6.515.799,13 e a Taxa de Retorno do Negócio será de 177,25% no 7º mês de funcionamento da empresa, com o ROI de 3,2.

Fórmulas na HP12C

VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

(f) FIN

(f) REG

R\$ 2.021.264,00 CHS (g) CF0

R\$ 3.524.789,00 (g) CFj

R\$ 3.513.338,00 (g) CFj

R\$ 4.050.603,00 (g) CFj

R\$ 4.425.814,00 (g) CFj

R\$ 4.571.666,00 (g) CFj

RCL n 5

35 i

(f) NPV = R\$ 6.515.799,13

TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO

(f) FIN

(f) REG

R\$ 2.021.264,00 CHS (g) CF0

R\$ 3.524.789,00 (g) CFj

R\$ 3.513.338,00 (g) CFj

R\$ 4.050.603,00 (g) CFj

R\$ 4.425.814,00 (g) CFj

R\$ 4.571.666,00 (g) CFj

(f) IRR = 177,25%

PAYBACK SIMPLES

Investimento inicial ÷ Saldo do período do 1º ano x 12

$(2.021.264,00) \div 3.524.789,00 \times 12 = 6,8$ meses

PAYBACK DESCONTADO

Investimento inicial ÷ Saldo do período do 1º ano x 12

$(2.021.264,00) \div 2.610.955,00 \times 12 = 9,29$ meses

ROI – RETORNO DO INVESTIMENTO

Valor Presente Líquido ÷ PELO INVESTIMENTO INICIAL

$6.515.498,51 \div 2.021.264,00 = 3,2$

ANO	FLUXO DE CAIXA NO PERÍODO	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO
0	INVESTIMENTO INICIAL → (2.021.264,00)	(2.021.264,00)
1	3.524.789,00	1.503.525,00
2	3.513.338,00	5.016.863,00
3	4.050.603,00	9.067.466,00
4	4.424.814,00	13.492.280,00
5	4.571.668,00	18.063.948,00

$\frac{2.021.264,00}{3.524.789,00} \times 12 = 6,88$	MESES OU (0,57 Anos)
PAYBACK SIMPLES = 7 MESES	

$\frac{2.021.264,00}{2.610.955,00} \times 12 = 9,29$	MESES OU (0,77 Anos)
PAYBACK DESCONTADO = 9 MESES	

VALOR PRESENTE LIQUIDO			
ANO	FLUXO DE CAIXA NO PERÍODO	O ÍNDICE É CONSIDERADO ANO	
		FATOR DO VALOR ATUAL	VALOR DO FLUXO ATUAL
		35,00%	35,00%
0	(2.021.264,00)	1,0000	(2.021.264,00)
1	3.524.789,00	0,3607	2.610.955,00
2	3.513.338,00	0,1301	1.927.757,00
3	4.050.603,00	0,0469	1.646.336,00
4	4.424.814,00	0,0169	1.332.171,00
5	4.571.668,00	0,0061	1.019.544,00
		VALOR ATUAL LIQUIDO	6.515.498,51

ROI - (RETURN ON INVESTMENT)			
$\frac{\text{VALOR PRESENTE LIQUIDO}}{\text{INVESTIMENTO INICIAL}}$	=	$\frac{6.515.498,51}{2.021.264,00}$	= 3,22

VALOR PRESENTE DE FLUXO DE CAIXA			
+	VALOR PRESENTE LIQUIDO	+	6.515.498,51
	INVESTIMENTO INICIAL		2.021.264,00
	VALOR PRESENTE DO FLUXO DE CAIXA	=	8.536.762,51

RENTABILIDADE DO PROJETO	
TAXA DE DESCONTO	35,00%
INVESTIMENTO INICIAL	(2.021.264,00)
VALOR PRESENTE DE FLUXO DE CAIXA	8.536.762,51
VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO	6.515.498,51
TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO	177,25%
ROI - (RETURN ON INVESTMENT)	3,22
PAYBACK SIMPLES	6,88 ou 7 meses
PAYBACK DESCONTADO	9,29 ou 9 meses

BIBLIOGRAFIA

www.mct.gov.br/publi/compet/default.htm

www.ibge.gov.br

www.sebraemg.com.br/geral/v.aspx?cod_areaconteudo=434

www.bndes.gov.br/conhecimento/consulta.asp

www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/divulga/GCD33.html

www.informeboi.com.br

http://www.pfizersaudeanimal.com.br/bov_publicacoes14.asp

ANEXOS



