

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MURILO FRANCO REZENDE

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE EMPRESA NO SETOR DE DOCES
E LATICÍNIOS EM UBERLANDIA-MG.**

UBERLANDIA-MG

2022

MURILO FRANCO REZENDE

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE EMPRESA NO SETOR DE
LATICÍNIOS EM UBERLÂNDIA-MG.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Uberlândia – UFU, como exigência parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas, sob a
orientação da

Prof^ª.MsC. Fabíolla Valéria Gonçalves

UBERLÂNDIA-MG

2022

MURILO FRANCO REZENDE

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE EMPRESA NO SETOR DE
LATICÍNIOS EM UBERLÂNDIA-MG.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Uberlândia – UFU, como exigência parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas, sob a
orientação da

Prof^a.MsC. Fabíolla Valéria Gonçalves

Uberlândia, 10 de agosto de 2022.

Prof^a.MsC. Fabíolla Valéria Gonçalves

Prof^a. Dra. Luciana Carvalho

Prof. Dr. Antônio Sérgio Torres Penedo

RESUMO

O Objetivo Geral deste estudo é construir um plano de negócio para que seja implantada uma distribuidora de laticínios e doces mineiros na cidade de Uberlândia – MG, com amplitude de alcance comercial a todo o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Como objetivos específicos foram traçados: construir o plano de negócio da Minaslat nos seguintes passos; efetuar o estudo do mercado, concorrentes e clientes B2B; montar o plano de ação operacional; definir as ações de marketing; estimar o contexto financeiro: investimento, receita, custos fixos e variáveis; projetar os resultados; concluir quanto à viabilidade do empreendimento. O estudo é importante quando se considera que uma empresa para ser bem sucedida necessita de um planejamento de negócios bem elaborado e através dele, conhecer o ramo de negócios em que se deseja atuar, investigando e buscando informações sobre o público-alvo que pode se interessar pelos produtos que se vai oferecer. É preciso saber sobre o comportamento dos consumidores, concorrentes e outros detalhes do meio ambiente para que o público-alvo seja alcançado. Todos esses fatores são facilitados na elaboração e um plano de Negócios que vai, através de diversas ferramentas específicas, analisar esse ambiente. O Plano de Negócios apresentado neste estudo é sobre a criação das Empresa Minaslat, cuja oferta é de produtos lácteos, derivados e uma linha de doces preferidos na região escolhida. O Plano deverá a ser apresentado a possíveis investidores em Janeiro de 2023.

Palavras-Chave: Distribuidora. Laticínios. Plano de Negócios.

LISTA DE GRÁFICOS FIGURAS / GRÁFICOS

Figura 1. Modelo de planejamento estratégico do Negócio (Dornelas, 2000)..	17
Figura 2. Análise de Mercado.....	22
Gráfico 1. Quanto à venda de produtos lácteos e doces.....	32
Gráfico 2. Quanto ao meio de realização de compras.....	33
Gráfico 3. Quanto à frequência de compra.....	33
Gráfico 4. Quanto aos gastos em compras quinzenais.....	34
Gráfico 5. Quanto à satisfação com representantes/fornecedores.....	35
Gráfico 6. Quanto à recepção das empresas a novos produtos.....	35
Gráfico 7. Fatores de motivação para compras.....	36

LISTA DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1. Produtos comercializados pela Minaslat.....	39
Tabela 2. Número de fornecedores da Minaslat.....	42
Tabela 3. Cálculo do <i>Markup</i> dos produtos.....	43
Tabela 4. Previsão de Demanda.....	46
Tabela 5. Os 5W2H.....	47
Tabela 6. Dados relacionados ao <i>Break Even</i>	48
Tabela 7. Os 5W2H de vendas.....	49
Tabela 8. Investimento inicial – Produtos.....	53
Tabela 9. Investimento Inicial – Abertura e infraestrutura.....	54
Tabela 10. Custos Fixos.....	54
Tabela 11. Custos variáveis.....	55
Tabela 12. Lucro líquido previsto.....	55
Quadro 1. Quanto aos concorrentes no mercado.....	40
Quadro 2. Ambiente interno e externo da empresa.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Definição de Plano de Negócios.....	12
2.2 Distribuidoras: conceito.....	12
2.3 Como elaborar um Plano de Negócios.....	14
2.4 Planejamento Estratégico.....	16
2.4.1 Visão.....	18
2.4.2 Missão.....	18
2.4.3 Valores.....	18
2.4.4 Objetivos.....	18
2.4.5 Análise do Ambiente Externo e Interno.....	18
2.5 Matriz de SWOT.....	19
2.6 Plano de Recursos Humanos.....	20
2.7 Planejamento de Marketing.....	22
2.7.1 Planilha 5W2H.....	23
2.8 Planejamento Financeiro.....	24
2.9 Nicho de Mercado Lácteo.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 PLANO DE NEGÓCIO MINASLAT.....	27
Resumo.....	28
Sumário Executivo.....	28
4.1 PANORAMA MERCADOLÓGICO.....	29
4.2 NOME DA EMPRESA.....	29
4.3 NEGÓCIO DA EMPRESA.....	29
4.4 PRODUTOS.....	30
4.5 PÚBLICO-ALVO, PERFIL E SEGMENTAÇÃO.....	31
4.6 PESQUISA DE MERCADO.....	31
4.6.1 Resultados da pesquisa.....	32
4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
4.8 BARREIRAS.....	37
4.9 FORNECEDORES.....	38

4.10 CONCORRÊNCIA.....	40
4.11 SWOT.....	40
4.12 MARKETING MIX.....	41
5 OPERAÇÃO.....	45
5.1 OS 5W2H OPERACIONAL.....	47
6 PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	47
7 GESTÃO DE PESSOAS.....	52
8 CUSTOS X INVESTIMENTOS.....	52
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO 1.....	60

1 INTRODUÇÃO

O segmento de laticínios e doces faz parte da cultura gastronômica mineira, o que assegura alto grau de penetração, aceitabilidade e consumo, resultando na geração de empregos e dividendos aos investidores. Porém, por se tratar de um mercado com tamanha visibilidade, há uma grande quantidade de competidores que, em maior ou menor escala, utilizam tecnologias, marketing, táticas de distribuição e *mix* para se firmarem como sólidos *players*.

Em Uberlândia, há grandes empresas de laticínios como a Leite & Corte Comércio de Produtos Agropecuário Ltda., Calu - Cooperativa Agropecuária de Uberlândia Ltda., Trilat Leite & Derivados Ltda. e Nahta Agroindustrial Ltda., entre outras.

Diante do exposto, faz-se necessário um estudo pormenorizado de variáveis, para identificar os riscos e oportunidades, fatores internos e externos para que, então, seja tomada a decisão de investir no negócio.

Para Moraes e Souza (2012), diversas empresas foram mal sucedidas e poucos empreendedores buscaram orientação quanto à realidade em que estavam inseridos, preferindo recorrer às opiniões de quem possuía um negócio semelhante. Assim, não conheciam bem o contexto socioeconômico e nem sabiam se a região era própria para abertura de negócios.

Não conhecer o ramo de negócios em que se quer abrir uma empresa, é um dos principais motivos que levam à falência. Assim, antes de escolher um local ideal, é preciso investigar e buscar informações sobre o nicho de mercado no qual se deseja investir. Isto não se refere somente aos produtos que se vai oferecer, pois é preciso saber sobre o comportamento dos consumidores, concorrentes e outros detalhes do meio ambiente, para que o público-alvo seja alcançado (HOFFMAN, 2022).

Segundo esse autor, para auxiliar as empresas a pensar sobre a situação atual e projetar um planejamento para um futuro melhor do ambiente de negócios que se deseja, o recurso principal é elaborar um planejamento de negócios. Hoffman (2022) aponta que os principais fatores que levam uma empresa ao fracasso são: ausência de conhecimento de mercado; não possuir um diferencial de oferta; não realizar um planejamento; não ter um controle financeiro; não saber como divulgar seu negócios e não ter uma mentalidade empreendedora.

Estudos realizados por Ferreira et al. (2012) revelaram que não há um fator específico para encerramento de microempresas, mas que grande parte delas vão à falência devido à atuação do empreendedor. Em suas pesquisas, os autores verificaram que, em relação ao planejamento das empresas, a maioria (81%) não realizou nenhum tipo de planejamento antes da abertura, porém aquelas empresas de maior tempo de vida realizaram algum tipo de planejamento. Já as que fecharam suas portas não realizaram planejamentos. Em sua pesquisa, os autores não citam nomes de empresas mal sucedidas. Concluíram que empresas sem planos de negócio tendem a fechar as portas mais cedo.

Segundo o SEBRAE (2019), empreendedorismo é muito presente na vida de pessoas que desejam abrir seus próprios negócios diante de crise de desempregos, ou mesmo de profissionais que almejam ter independência financeira. Porém, antes de abrir uma empresa é necessário conhecer detalhes no mercado que oferece diversas opções.

A partir do Plano de Negócios, obtém-se uma análise que determina se o negócio é viável economicamente ou não. Trata-se de um passo relevante para o empreendedor e possíveis investidores como segurança quanto ao estabelecimento do negócio. Segundo Bortolo (2021), um Plano de Negócios significa ter um guia descrito e esses planos apresentados por escrito facilitará a identificação e compreensão de o que deverá ser feito e de que maneira deverá ser projetado cada passo dos objetivos de uma empresa.

Haverá a facilidade em transmitir o plano para os futuros colaboradores para que, compreendendo a missão, valores e visão de um empreendimento, possam se sentir engajados com grandes chances de tudo ocorrer como planejado.

Segundo a autora, organizar e conhecer a sua empresa faz com que o planejamento e os passos a serem seguidos sejam feitos da melhor maneira possível e assim evite os riscos e problemas que poderão vir futuramente. Neste estudo, apresenta-se um plano de negócios estruturado segundo sua importância para a abertura de qualquer negócio, seja qual for o seu porte (micro, pequenas e médias empresas).

Conforme cita o SEBRAE (2019, p.01), “[...] são muitas as tendências que surgem e, ao mesmo tempo, desaparecem como se fossem relâmpagos no céu. As informações são muitas e as suas fontes de conteúdo também. É preciso cautela. É preciso conhecimento. É preciso coletar e estruturar informações.”

Portanto, faz-se necessário colocar as ideias de forma sistemática e, nessa hora, o Plano de Negócios faz-se indispensável, mesmo que pareça burocrático, pois é ele que vai deixar claro se as ideias estão bem estruturadas, demonstrando o cenário geral de negócios no nicho de mercado desejado.

O Objetivo Geral é construir um plano de negócio para que seja implantada uma distribuidora de laticínios e doces mineiros na cidade de Uberlândia – MG, com amplitude de alcance comercial a todo o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. As atividades devem ser iniciadas em janeiro de 2023.

Neste sentido, é necessário fazer uma pesquisa de mercado para se saber o que será comercializado, o público-alvo, conhecer concorrentes, forças e fraquezas nesse empreendimento. Esses dados são possíveis aplicando técnicas específicas como a Matriz de Swot e pesquisa de mercado como é feita neste estudo.

Além disso, os quesitos como inovação e inserção digital tornaram-se decisivos para que quaisquer empreendimentos sejam bem sucedidos, o que aumenta ainda mais a complexidade das análises. Para se alcançar o objetivo geral, são delineados os passos secundários ou objetivos específicos.

Objetivos Específicos

Construir o plano de negócio da Minaslat nos seguintes passos:

- Efetuar o estudo do mercado, concorrentes e clientes B2B.
- Montar o plano de ação operacional.
- Definir as ações de marketing.
- Estimar o contexto financeiro: investimento, receita, custos fixos e variáveis.
- Projetar os resultados.
- Concluir quanto à viabilidade do empreendimento.

Este é um estudo importante, ao considerar o nível de saturação dos micro e pequenos empreendimentos no Brasil, seu curto ciclo de vida, carga tributária elevada, baixo nível de incentivos financeiros e inovações em alta velocidade, segundo dados do SEBRAE. Este conjunto de fatores desafiadores torna extremamente necessário um prévio e detalhado planejamento quando há o intento de se inaugurar um negócio, seja ele em qualquer segmento, e nesse contexto, o plano de negócio se apresenta como o instrumento mais adequado (SEBRAE, 2016).

Por outro lado, a abertura de novas micro e pequenas empresas vem sendo uma iniciativa de porte depois de tantos problemas causados pela pandemia em que

tantas empresas baixaram suas portas. Os pequenos negócios apresentaram um saldo positivo de 2.094.812 empregos formais, significando cerca de 71,8% das vagas criadas no país, um volume de empregabilidade quase três vezes superior ao das médias e grandes empresas que contrataram, entre julho de 2020 e julho de 2021, 717.029 trabalhadores, segundo levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério da Economia (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Esses argumentos encorajam novos empreendimentos, uma vez que as MPE, segundo a Agência Brasil (2021), apresentaram 871.197 admissões contra 654.801 desligamentos, resultando em um saldo positivo de 216.396 empregos gerados. Esse montante equivale a 70% do total de empregos no território nacional.

O mercado se aprimora cada vez mais na qualificação da gestão e da tecnologia e quem não se utiliza desses recursos, perde a competição já na largada (TACHIZAWA; FARIA, 2004). Associado a isso, é de se ressaltar que o País possui uma economia volátil, com baixo índice de previsibilidade, altamente influenciado pelas oscilações do mercado externo, fazendo com que a análise de riscos seja uma prioridade, sobretudo na abertura de um empreendimento, fatores que justificam a abordagem sobre Plano de Negócios neste estudo (SEBRAE, 2016)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Distribuidoras: conceito

De acordo com a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), os atacadistas são aquelas empresas que compram e vendem produtos de diversos fornecedores para a venda no comércio varejista, sendo este setor o alvo de seu atendimento. Sem o abastecimento de atacadistas, os canais de varejo encontram maiores dificuldades para oferta de produtos segundo a demanda do mercado consumidor (SANTANGELO, 2008).

A mesma fonte refere que os distribuidores diferem dos varejistas em vários aspectos, por exemplo, nas transações além de seu espaço de vendas ser mais amplo e diversificado do que o do varejista. Em geral os distribuidores são utilizados por sua eficiência na força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo, oferecerem produtos com redução de custos ao comércio varejista, mantêm estoques maiores e uma rede de transporte que facilita a entrega do produto ao comprador varejista.

Um grande limitador nesses últimos anos foi à crescente pressão de novos concorrentes, clientes exigentes, novas tecnologias e programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, institucionais e varejistas. Diante disto, foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas para competir e ficar no mercado (SANTANGELO, 2008).

Assim, a abertura de novos negócios exige um comportamento do empreendedor, conforme aponta Ferraz (2011), em algumas etapas que devem ser seguidas tais como o gerenciamento na implementação do negócio, planejamento, organização, plano de negócio, monitoramento do plano de negócio, fortalecimento do mesmo entre outros fatores importantes.

2.2 Definição de Plano de Negócios

O plano de negócio é o estudo mais adequado que os empresários devem fazer para iniciarem seu empreendimento, uma vez que apresenta a viabilidade do mesmo e como poderá crescer e se desenvolver em seu mercado. É pelo planejamento que

se busca um diferencial, fator fundamental no mercado competitivo, para a elaboração de um modelo de negócio no âmbito do empreendedorismo sustentável, a fim de conquistar a satisfação do cliente-alvo. Um plano analisa a viabilidade do negócio, margem de riscos nos aspectos socioeconômico e político (SEBRAE, 2020).

Segundo Dornelas (2011), um Plano de Negócio (*Business Plan*) define e analisa as principais variáveis do negócio que são apresentadas por escrito, uma forma fácil de identificar as suas possibilidades. Elaborar o plano de negócios é o primeiro passo para a criação de uma empresa. Segundo o autor citado,

Para desenvolver um plano de negócios é importante entender o que essa ferramenta de gestão significa. O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. O seu desenvolvimento fica mais claro quando se analisa o processo empreendedor (DORNELAS, 2011, p.01).

Deve ser utilizado como um guia para o planejamento de novos negócios ou para o planejamento de novas unidades de uma empresa já existente. Sem um planejamento, o empreendedor não terá uma ideia de como será o crescimento da empresa que deseja criar, nos próximos cinco ou dez anos, a partir de sua criação (DOLABELA, 2008).

Este é um argumento que justifica a razão de “[...] se estabelecer um objetivo de crescimento para um negócio, seja em relação à receita, lucro, número de clientes, participação de mercado etc., fica mais evidente a necessidade de se planejar cada passo que será dado para que o objetivo seja atingido (DORNELAS, 2011, p.01).

O planejamento é um instrumento pelo qual o empreendedor apresenta para possíveis sócios ou investidores, contendo as características do empreendimento em questão. O plano pode interessar a sócios potenciais a fim de criar acordos; parceiros, para o estabelecimento de estratégias conjuntas; bancos, para finalidades financeiras; intermediários para ajudarem nas vendas; pessoas que ajudam a vender o seu negócio; investidores; gerentes de Marketing para planejamentos de marketing; fornecedores de mercadorias e matéria-prima; talentos que se deseja contratar para fazer parte da sua empresa (DORNELAS, 2008; MASSENSINBI, 2011; SEBRAE, 2020).

Para Ferraz (2011), um plano de negócios não necessita ser complexo ou sofisticado e sim ter clareza de objetivos para permitir a análise correta dos detalhes

pelos interessados e para a tomada de decisões. Segundo este autor, é necessário refletir que investimentos representam riscos e que “[...] o empresário deve estar informado que, para abrir uma empresa, é preciso uma série de conhecimentos básicos antes do processo para sua legalização [...]” (FERRAZ, 2011, p.05).

Há riscos de validade quanto aos produtos, variabilidade da economia nacional, controles governamentais com normas variáveis constantemente. Existem vários outros tipos de riscos relacionados ao negócio, como infraestrutura, estratégicos, financeiros, operacionais e de conformidade.

O empreendedor ao fazer um Plano de Negócio poderá comprovar se seu negócio é viável, rentável, ou se é inviável. A possível inviabilidade pode ser decorrente de diversos fatores, como “[...] obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio.” (DOLABELA, 2008, p. 241).

Plano de Negócios é um planejamento praticado no mundo todo que detalha com formalidade os diferentes aspectos sobre a implantação do negócio, dos processos relacionados e objetivos pretendidos. (FERRAZ, 2011).

Conforme Trogiani (2006) fazem parte de projeto os produtos ou serviços tecnológicos, análise realizada, aprovação ou inviabilidade do projeto. O plano de negócios é o procedimento essencial para a implementação de um negócio, seja qual for o nicho de mercado em que pretenda se inserir. É necessário conhecê-lo, compreendê-lo para avaliar, discutir e entender o comportamento de mercado.

Para Dolabela (2008), trata-se de uma ferramenta do empreendedor em todos os estágios programados do negócio, pois é indicador dos aspectos futuros que se deseja alcançar, direcionando estratégias e recursos necessários. Auxilia o empreendedor a definir onde pretende chegar e como fazer para alcançar as metas e os seus objetivos, através da definição da missão e dos valores e isto significa definir o comportamento ético que deverá presidir todos os atos na empresa.

2.3 Como elaborar um Plano de Negócios

Conforme Dornelas (2001), o Plano de Negócio pode ter mais de uma definição, porém, seu principal sentido é ser uma ferramenta estratégica, utilizada para orientar a implantação de um negócio, identificar parceiros potenciais, avaliar

objetivos e metas, monitorar o desenvolvimento da empresa, além de se caracterizar como um poderoso instrumento para captação de recursos.

Principais pontos de um plano de negócios, segundo o SEBRAE (2020) são:

- Descrição dos produtos e serviços;
- Análise da concorrência;
- Estratégia de marketing;
- Segmento de clientes;
- Distribuição societária;
- Classificação tributária;
- Estrutura organizacional;
- Projeção financeira e de retorno.

Composição de um Plano de Negócios

1. Sumário Executivo
2. Planejamento Estratégico do Negócio
3. Descrição da Empresa
4. Produtos e Serviços
5. Análise de Mercado
6. Plano de Marketing
7. Plano Financeiro

Sumário Executivo – É a primeira parte do plano de negócio, ou seja, a apresentação da ideia a fim de despertar o interesse de quem lê. É voltado para os possíveis investidores que procuram conhecer o potencial da proposta, para as instituições financeiras que necessitam conhecer a capacidade de pagamento de financiamentos, para os possíveis sócios se convencerem da ideia e para futuros parceiros, que através deste sumário poderão entender melhor as vantagens de uma relação comercial. Deve ser elaborado no final do projeto para constar nele todos os detalhes do plano, conforme descritos a seguir.

Introdução - descrição sintetizada do negócio com o posicionamento da empresa, seus produtos ou serviços e o que a diferencia dos concorrentes.

Sócios ou Equipe – descrição dos participantes da empresa e suas funções.

Fonte de Recursos e Resumo Financeiro – descrição dos indicadores financeiros, investimentos iniciais e projeções de receitas.

Visão de Longo Prazo – aspectos do desenvolvimento do negócio em longo prazo, com uma visão do futuro.

Gráfico Financeiro – adicionar um gráfico (opcional) demonstrando projeções financeiras, esclarecendo melhor o projeto.

Análise de mercado: Refere-se à busca de dados informacionais do ambiente externo onde será a empresa, avaliando fatores de impacto para o sucesso ou fracasso da ideia, o contexto do segmento do mercado onde vai se inserir a empresa, o público-alvo potencial, a relação do produto com os fornecedores e a posição da concorrência.

Aspectos a serem avaliados no ambiente externo

Setor e contexto – levantamento de dados do cenário que possam embasar o projeto, tais como o potencial do mercado, circulação de valores entre players, o impacto na economia, as normas e legislações que regulamentam o setor, dados esses que serão do interesse para o plano de negócio.

Público-alvo – Analisar dados sobre o comportamento das pessoas, hábitos de consumo e estilo de vida. O ideal é delimitar uma faixa de público, elaborar questionários e pedir ajuda a amigos e conhecidos para fazer uma base de dados.

Fornecedores e concorrência – observar e compreender como eles se posicionam no mercado a fim de identificar potenciais oportunidades para o seu negócio. Para a concorrência, avaliar tudo que possa atrair outras empresas para o nicho de mercado em que se deseja inserir a empresa. No caso dos fornecedores, a avaliação deve considerar aquilo que pode impactar o negócio (preço, prazo e negociação, por exemplo).

2.4 Planejamento Estratégico

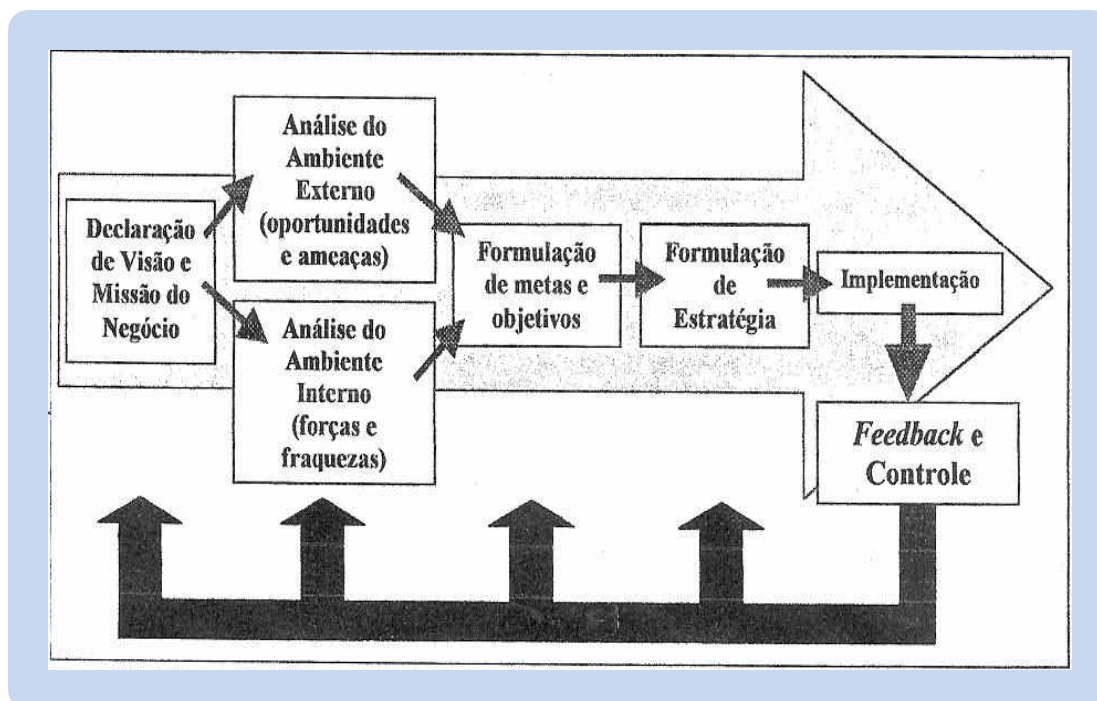
Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que possibilita, ao gestor, delinear a diretriz que a empresa vai seguir a fim de alcançar os objetivos desejados de forma otimizada em seu mercado. Estratégias são elaboradas antes de se realizarem ações. Para a abertura de uma empresa, é necessário o planejamento

estratégico como instrumento competitivo. Portanto, conhecer o ambiente onde a empresa deverá ser instalada é importante em cinco pontos essenciais citados por Lima (2018): ameaça de concorrentes, de produtos e serviços similares, negociação com fornecedores e compradores e rivalidade entre os concorrentes já existente.

Segundo Lima (2018), o propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que podem proporcionar uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes com finalidade de se alcançarem os objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. De acordo com esse pensamento, o planejamento reduz as incertezas envolvidas no processo decisório e contribui para o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Para Dornelas (2001), para a elaboração do planejamento, seguem-se algumas etapas estratégicas. O planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas conforme mostra a Figura 2.

Figura 1. Modelo de planejamento estratégico do Negócio segundo Dornelas (2000).



(Fonte: Dornelas, 2000).

A partir da descrição da Visão, Missão e Valores da empresa, estabelecem-se as atividades mais relevantes a serem implementadas, analisadas e acompanhadas, tendo em vista os objetivos e metas organizacionais, que devem ser escritos de forma objetiva como formulação estratégica da empresa (DORNELAS, 2008).

Segundo o autor, visão, missão e valores são definidos como se segue.

2.4.1 Visão

A declaração da visão ilustra o caminho que a empresa deverá seguir, refletindo as aspirações da mesma. A visão aponta o caminho futuro e os colaboradores da empresa sentem-se motivados ao conhecerem a filosofia que guia a organização.

2.4.2 Missão

Deve apresentar a razão da existência da empresa, seu propósito e o que faz. A declaração da missão é curta, mas deve refletir as atividades da mesma, mercado que ela se insere, seu diferencial de mercado etc., ou seja, deve passar ao público-alvo sua imagem concreta.

2.4.3 Valores

Valores são crenças e atitudes que definem a personalidade da empresa, em questões de comportamento e ética da organização em sua totalidade, ou seja, retratam os ideais do empreendedor.

2.4.4 Objetivos

Objetivos são os resultados em termos de qualidade e quantidade que a empresa deseja alcançar, dentro de uma abrangência que se torna um compromisso para a organização. Devem ser elaborados com ousadia, exigindo que a empresa tenha o máximo empenho para alcançá-los e, se possível, superá-los. Caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de colaboradores (DORNELAS, 2009).

2.4.5 Análise do Ambiente Externo e Interno

Segundo Lima (2018), a empresa deve observar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que podem interferir em seu negócio. A empresa deve estar preparada para identificar tendências e desenvolvimentos importantes, ou as oportunidades e ameaças associadas.

Oportunidades: o objetivo da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Ameaças: Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças, sendo, uma delas, a ambiental descrita por Dornelas (2008) como *Ameaça Ambiental*, ou seja, aquela que decorre de um tendência ou desenvolvimento que pode causar prejuízos à empresa se não houver uma estratégia de marketing defensiva.

Identificadas as principais oportunidades e ameaças que a empresa pode enfrentar, é possível identificar a viabilidade do negócio, pois, Lima (2018), o negócio ideal é aquele que apresenta elevado nível de oportunidades e o contrário em relação às ameaças. A análise de mercado usando a Matriz de SWOT apresenta resultados eficazes. O modelo é apresentado a seguir.

2.5 Matriz de SWOT

A Matriz SWOT representa o inventário que se levanta sobre as forças e fraquezas que compõem o ambiente interno e externo da organização. O nome SWOT é um acrônimo de quatro termos em inglês: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). (SOUZA; RICCI, 2013)

O modelo oferece a possibilidade de análise de todas as vantagens ou pontos positivos que a empresa apresenta e suas influências diretas. Em seguida, faz-se a análise do ambiente externo, das ameaças e oportunidades no entorno da empresa, ou seja, de seu mercado e de seu ambiente global.

As *forças externas* no macroambiente (economia, política sociocultural, demografia, tecnologia) e as *forças internas* (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) afetam diretamente a capacidade de a empresa gerar lucratividade, devendo-se, pois, analisar as oportunidades e possíveis ameaças. Estas forças são inconstantes, sofrendo mudanças temporais que devem ser acompanhadas. Neste sentido, a análise SWOT é um instrumento de avaliação dessas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na monitoração dos ambientes interno e externo (KOTLER; KELLER, 2006).

Tais fatores são assim definidos pelos referidos autores:

Forças: pontos fortes da organização; quais as vantagens sobre os concorrentes, tanto em retenção de clientes, quanto em ofertas de produtos diferenciados.

Fraquezas: as fraquezas da organização devem ser avaliadas pelo empreendedor quanto aos procedimentos que necessitam ser melhorados em relação ao concorrente.

Oportunidades: aponta fatores no sentido de a organização poder se expandir dentro de seu nicho de mercado, novas tendências em seu ramo.

Ameaças: importante saber quais são elas para se precaver de surpresas quanto aos concorrentes e demanda dos clientes/consumidores; observar os avanços tecnológicos que podem afetar a organização (KOTLER; KELLER, 2006).

2.6 Plano de Recursos Humanos

A escolha de uma equipe de colaboradores é essencial, pois devem ser pessoas envolvidas com os objetivos e metas da empresa contratante. Para tanto, devem receber treinamentos para o seu desenvolvimento pessoal, de acordo com a cultura da empresa. (DORNELAS, 2008).

Duas etapas são importantes quanto aos Recursos Humanos:

Treinamento de Recursos Humanos

Treinamentos são as ações intencionalmente dirigidas ao aperfeiçoamento de competências e habilidades dos colaboradores em curto prazo, através da elaboração de um conjunto de programas, cujo objetivo é inferir diretamente nas rotinas diárias e nos resultados esperados. Esta é uma atribuição do Setor de Recursos Humanos que

emprega métodos específicos de treinamento de acordo com a necessidade da empresa em questão.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento do pessoal tem como função transmitir informações, desenvolver aptidões, modificar comportamentos e atitudes. Nas gestões modernas, a Administração de Recursos Humanos avalia com os recursos próprios da administração, a eficiência e eficácia dos colaboradores da empresa e, por meio de treinamentos, proporciona ao colaborador as condições de atuar em suas funções no setor de produção. Assim, com colaboradores competentes, a empresa poderá alcançar seus objetivos pessoais (evolução no trabalho) e os próprios colaboradores se comprometem com as metas da organização.

Quanto à empresa, investindo na capacitação de seus colaboradores por meio de treinamentos, assegura o seu próprio sucesso em seu segmento de negócios, uma vez que são os colaboradores eficientes que dão qualidade à produtividade. Treinamento é um processo aplicado de maneira sistemática e organizada, em curto prazo, oferecendo aos participantes um conhecimento maior acerca da empresa da qual fazem parte, além de proporcionar-lhes uma oportunidade de desenvolvimento profissional (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento pode ser aplicado periodicamente a fim de deixar o pessoal atualizado com as atividades a que se dedicam na organização. Chiavenato (2010) afirma que, desta forma, haverá sempre compatibilidade do trabalho da equipe com os objetivos organizacionais, facilidade de intercomunicação dos trabalhadores com a gerência, desenvolvimento pessoal e melhor aprendizagem, acompanhando os recursos técnicos que a empresa utiliza em seu sistema de produção.

Desenvolvimento do RH:

A execução de treinamentos em duas etapas sequenciais, modulares ou interligadas, dentro de um mesmo objetivo, com investimentos a médio e longo prazo e incorporação progressiva das instruções, preparando o indivíduo para executar a função que ocupa ou que pretende ocupar. Assim, a política de recrutamento e seleção de Recursos Humanos visa atrair pessoas (candidatos) com potencial e que sejam capazes de ocupar cargos e oferecer competências para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para que o planejamento de Recursos Humanos de uma organização seja bem sucedido é preciso considerar, além de outros fatores, a rotatividade e o absenteísmo dos trabalhadores, pois ambos interferem no volume de pessoas necessárias ao

trabalho, podendo prejudicar o funcionamento da organização ou causar imprevisibilidade (CHIAVENATO, 2010).

É necessário observar se está ocorrendo absenteísmo, ou seja, a soma dos períodos em que o colaborador se ausentou do trabalho, seja por falta, atraso ou algum outro motivo e se as faltas são por causas reais. Nem sempre o absenteísmo é causado pelo colaborador, podendo ser pela empresa, devido a diversos fatores como: liderança deficiente, a falta de motivação e estímulo, as condições desfavoráveis de trabalho, política salarial etc. (CHIAVENATO, 2010).

2.7 Planejamento de Marketing

Para Dornelas (2005), o mercado competitivo apresenta fatores, como preços e promoções, por exemplo (FIGURA 3) que constituem os diferenciais que destacam uma empresa, dentre as demais no seu segmento de negócios. Um dos meios para se conquistar estes aspectos é o planejamento de Marketing, instrumento fundamental para se alcançarem objetivos delineados e para que a empresa se destaque em seu mercado. A análise de mercado (Figura 3) é um dos componentes básicos do Plano de Negócios relacionados ao marketing da organização.

Figura 2. Análise de Mercado



Fonte: DORNELLAS, 2005.

Segundo Dolabela (2008, p. 138), o Marketing tem um papel orientador que norteia a empresa quanto à possibilidade de evoluir em seu mercado, a partir de sua posição atual. Para o autor, o plano de Marketing constitui-se de uma análise do mercado em que a empresa vai atuar (clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente), "[...] para saber se o negócio é realmente viável [...]." A estratégia de Marketing é um planejamento importante para conduzir a oferta de produtos ao mercado, visando aumentar seu potencial para ser bem sucedido.

Na mesma perspectiva, Dornelas (2005) afirma que o planejamento de Marketing inclui política de preços, acesso do cliente aos produtos e serviços através de pesquisas de satisfação do cliente, promoções viáveis, posicionamento do produto em seu mercado, visando se diferenciar da concorrência.

Para o referido autor, muitos empreendedores incorrem no erro de afirmar que seus produtos são os melhores do mercado, com os menores preços. Assim, para estabelecer de forma clara e objetiva como serão suas ações diante da concorrência, uma vez que o mercado competitivo tem o preço como característica e diferencial de mercado. Neste sentido, uma empresa deverá ser altamente eficiente para concorrer com os demais, tanto em preço quanto em qualidade de seus produtos, a fim de superar as expectativas com o consumidor.

2.7.1 Planilha 5W2H

A planilha 5W2H deve fazer parte do parte do planejamento do marketing, atuando como suporte nas estratégias planejadas. É uma ferramenta que facilita as informações essenciais e definidas de forma clara e precisa, para que as ações planejadas sejam bem sucedidas. 5W2H (como são apontadas a seguir), refere-se às sete iniciais em inglês de um plano de ação para atividades que deverão ser desenvolvidas de forma clara e funciona como um mapeamento dessas atividades importantes para a abertura de uma empresa (SILVA et al., 2013).

As etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H são definidas como se segue:

- O que (**What**) deve ser feito?
- Por que (**Why**) deve ser implementado?
- Quem (**Who**) é o responsável pela ação?
- Onde (**Where**) deve ser executado?

- Quando (**When**) deve ser implementado?
- Como (**How**) deve ser conduzido?
- Quanto (**How much**) vai custar a implementação?

Num mercado competitivo, estes dados são fundamentais para evitar perdas e vantagens diante dos concorrentes e nas estratégias de marketing. Para fazer a planilha 5W2H, é necessário conhecer causas que podem gerar problemas futuros.

2.8 Planejamento Financeiro

Para Dornelas (2001), o empreendedor deve contar com assessoria financeira e contábil para execução desta atividade, por ser esta uma parte complexa na empresa, pois envolve: investimentos, despesas de marketing, de vendas, dos colaboradores contratados, variação de custos, análise de rentabilidade do negócio, entre outros fatores.

Este é um dos últimos itens do Plano de Negócios, pois deve abordar todos os itens anteriores, para que o empreendedor tenha uma ideia geral de seu investimento. É por meio dele que será apresentado em números o capital necessário para os sócios, bancos financiadores etc., valores a serem definidos com os sócios.

Neste sentido, os principais demonstrativos financeiros que as empresas devem elaborar para análise e controle do negócio são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Fluxo de Caixa (mensalmente), com projeções para um futuro de, pelo menos, três anos. São estes demonstrativos que possibilitam a avaliação da viabilidade do negócio e do retorno financeiro (DORNELAS, 2001).

Dentro do planejamento financeiro, pode-se executar um método conhecido como *Forecast*, que é uma expressão usada na área administrativa financeira das empresas. O conceito de *Forecast*, também chamado de “orçamento revisado”, é um método de previsão, análise e revisão de um orçamento, baseado na atual situação da empresa, porém, dependendo da volatilidade dos mercados essa previsão pode mudar.

2.9 Nicho de Mercado Lácteo

Os hábitos de consumo no Brasil e no mundo vêm passando por alterações e levando a uma crescente demanda por produtos de maior valor agregado, ou com

maior apelo para a saúde e bem-estar. Atualmente, o consumidor dispõe cada vez mais de acesso à informação. Neste sentido, a mídia veicula informações aos consumidores, que acabam refletindo diretamente na demanda do mercado, levando à redução da procura por alguns produtos, necessidade de reformulação de outros, dentre outras inúmeras adaptações (ZACARENO et al., 2017).

Quando ao consumo de laticínios no Brasil, a EMBRAPA (2019, p.01) afirma que: “[...] em média, 116,5 equivalentes kg de leite são consumidos por cada habitante por ano e esse volume tem aumentado a taxas de 1,2% ao ano. No Brasil, a indústria de laticínios é o segundo segmento mais importante da indústria de alimentos.”

Diante das divulgações de benefícios dos produtos lácteos para a alimentação humana, os consumidores passam a incluir os produtos lácteos nas suas refeições, consolidando a aceitação do leite e seus derivados como produtos importantes no cardápio familiar. Em relação às proteínas animais, a demanda tende a aumentar com opção de fontes proteicas como leite e ovos, em substituição ao consumo de carnes. Isso representa uma grande vantagem para a indústria de laticínios, que tem muitas opções de produtos a serem oferecidos a um consumidor que prefere proteínas dessa categoria, densidade nutricional, alimentos funcionais, conveniência, entre outros fatores (ZACARCHENCO, et al., 2017).

Para este plano de negócios, o setor de mercado a ser analisado é o lácteo, composto pelos segmentos produtores de leite e seus derivados (como creme de leite, leite em pó, iogurte, manteiga e queijos), apresenta-se como o 4º maior do mundo. Internamente, em 2017, essa cadeia produziu na parte agrícola R\$ 30,4 bilhões, representando 5,4% do Valor Bruto da Produção Agropecuária nacional e 17% da produção pecuária brasileira. Atualmente a produção de leite está presente em todo o território nacional e em mais de 99% dos municípios brasileiros, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019 (FGV, 2021).

Em supermercados, empórios, feira-livre e outros locais, são encontrados esses produtos que são vendidos e apreciados pela população.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado neste estudo é o descritivo-exploratório. Pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência (GIL, 2008). A pesquisa bibliográfica que caracteriza estudos do tipo exploratório, é um método importante na reconstrução de teorias, referências, explicações de um determinado fenômeno e até de discussões relativas ao tema em questão, pois consiste na leitura de literatura científica para levantamento e análise do que já se produziu sobre o referido assunto. É realizada em livros, revistas, artigos já publicados a respeito por autores de renome. Este tipo de pesquisa proporciona uma visão mais ampla da questão a ser pesquisada, permitindo que o pesquisador possa interpretar a realidade do campo de ação que deseja explorar. O caráter exploratório envolve pesquisas literárias que servem de fundamento teórico ao estudo proposto (GIL, 2008).

A abordagem ao tema proposto é realizada através de buscas em literatura específica, ou seja, em fontes primárias cujas informações são originais. De acordo com Gil (2008), nenhum tipo de pesquisa é considerado completo e suficiente para ser eleito como instrumento no desenvolvimento de um estudo e, por isto, os métodos são mesclados, dando-se ênfase a uma forma mais específica. Procurou-se identificar as referências bibliográficas relacionadas com o tópico específico do projeto apresentado e com os objetivos delineados.

O planejamento de negócios envolve pesquisas em campo, tais como: ambiente externo onde se pretende estabelecer uma empresa, envolvendo diversas variáveis, entre elas, a legislação vigente em que a empresa será inserida, a concorrência do mercado desejado, análise de riscos quanto ao setor que se pretende explorar através da Matriz de Swot, estratégias de marketing, análise do setor financeiro, a fim de se conhecer amplamente o mercado de negócios no qual se deseja inserir a empresa em questão.

Para coleta de dados no mercado, foram realizadas entrevistas online entre 29 empresas de Uberlândia e 9 da mesorregião que comercializam os produtos lácteos e que englobam varejos alimentares, lojas de conveniência e padarias. Todas responderam à pesquisa realizada. Foram 38 empresas consultadas através de um questionário estruturado contendo 7 questões fechadas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de março a maio de 2021 como parte do Plano de Negócio

a ser apresentado, tendo sido um dos primeiros passos deste estudo. As perguntas foram elaboradas com base na leitura de artigos que fizeram parte do desenvolvimento teórico deste estudo, especialmente a leitura de plano de negócios do SEBRAE, a fim de se obterem respostas quanto aos principais aspectos desse planejamento.

As empresas foram selecionadas entre as diversas que atuam nesse nicho de mercado na cidade de Uberlândia e mesorregião. A Matriz de Swot foi um guia importante nesse caminho de pesquisa de mercado. Todas as empresas analisadas poderão ser futuros clientes, já que negociam produtos lácteos que serão oferecidos pela Empresa Minaslat (derivados do leite, como queijos, requeijões e doces). A oferta de valor será quanto à qualidade dos produtos a serem oferecidos.

As entrevistas com 07 perguntas fechadas, são descritas no Quadro 1 (ANEXO 1).

A seguir, apresenta-se o Plano de negócios.

4 PLANO DE NEGÓCIO MINASLAT

Resumo

O presente projeto possui, como intuito, apresentar um Plano de Negócios para viabilizar a Distribuidora de Laticínios e Doces Minaslat. A construção deste trabalho é oriunda da visão de diferentes autores com respaldo em planos de negócios. Na metodologia, foi utilizada uma pesquisa de mercado, obtida através de um questionário (QUADRO 1). Após os resultados obtidos serem tabulados, foi possível compreender o perfil dos potenciais Clientes, bem como identificar quais são os principais concorrentes da Minaslat. Os dados permitiram também a análise da melhor estratégia para que o empreendimento inicie com vantagem competitiva nesse mercado. Na conclusão, o plano de negócio aponta uma boa aderência dos produtos às necessidades de consumo e lucratividade, o que torna viável a abertura da empresa.

Palavras-Chave: Distribuidora. Laticínios. Plano de Negócios.

Sumário Executivo

- 4.1 PANORAMA MERCADOLÓGICO
- 4.2 NOME DA EMPRESA
- 4.3 NEGÓCIO DA EMPRESA
- 4.4 DESCRIÇÃO LEGAL
- 4.5 PRODUTOS
- 4.6 PESQUISA DE MERCADO
- 4.7 PÚBLICO-ALVO, PERFIL SEGMENTAÇÃO
- 4.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 4.9 BARREIRAS
- 4.10 FORNECEDORES
- 4.11 CONCORRÊNCIA
- 4.12 SWOT
- 4.14 MARKETING MIX
- 5 OPERAÇÃO
- 5.1 5W2H OPERACIONAL
- 6 PLANEJAMENTO DE VENDAS

7 GESTÃO DE PESSOAS

8 CUSTOS X INVESTIMENTOS

4.1 PANORAMA MERCADOLÓGICO

A Minaslat deseja atuar com amplitude regional, atendendo Uberlândia – MG e mesorregião (Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba). A cidade sede (Uberlândia) possui a segunda maior população do Estado (aproximadamente, 706.597 habitantes estimados pelo IBGE em 2021) e a primeira da mesorregião, segundo o IBGE (2020).

Segundo a última atualização no Portal da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU, 2020), conforme a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em 2019, Uberlândia registrou 38.687 estabelecimentos ativos, quase 1% a mais do que os 38.410 contabilizados em 2018. O município vivencia sucessivos resultados de crescimento, acenando positivo para a abertura de novas empresas.

A pesquisa do Instituto Nielsen (anuário ABAD 2020) apontou um crescimento geral nas vendas do setor atacadista distribuidor e no segmento de perecíveis industrializados, o aumento foi de 6,1% em relação ao ano anterior.

A mesma pesquisa pontua que 75% dos distribuidores têm expectativa de aumento na sua rentabilidade, 23% acredita na estabilidade e apenas 2% prevê queda.

4.2 NOME DA EMPRESA

Razão Social: Minaslat Distribuidora de Laticínios e Doces Ltda – EPP

Nome Fantasia: Minaslat

4.3 NEGÓCIO DA EMPRESA

Distribuição de laticínios em geral e doces caseiros para o pequeno e médio varejo alimentar, conforme descrito a seguir.

Descrição Legal

A Minaslat é uma EPP (Empresa de Pequeno Porte) e se enquadra no regime tributário do SIMPLES Nacional. O regime jurídico da EPP permite um tratamento simplificado e favorecido pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

Para ser enquadrado nessa categoria, um negócio pode faturar anualmente de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões (até 2017, esse limite era de R\$ 3,6 milhões).

Além da receita bruta anual, outra característica das EPPs é o número de funcionários. Empresas de comércio ou serviços devem ter entre 10 e 49 empregados.

4.4 PRODUTOS

O *mix* da empresa é composto, principalmente, por laticínios descritos a seguir e doces caseiros em geral. As marcas são regionais, oriundas de pequenas fábricas e produtores de MG e GO. Abaixo, segue a relação dos principais itens:

Linha de laticínios:

Muçarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha);

Queijo Minas Padrão;

Queijo meia cura e curado;

Queijo Canastra;

Requeijão em barra;

Requeijão caipira.

Linha de doces:

Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído);

Geleia de mocotó (com ou sem amendoim);

Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jabuticaba ou uva);

Cocada (branca ou morena);

Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco);

Compotas caseiras (figo, laranja e pêsego);

Goiabada tipo cascão;

Doce de abóbora com coco.

Além do mix principal, a Minaslat também oferece alguns embutidos (salame caseiro e defumados em geral) e pimentas em conserva.

4.5 PÚBLICO-ALVO, PERFIL E SEGMENTAÇÃO

Negócio no modelo B2B, focado no micro e pequeno varejo alimentar, lojas de conveniência e padarias (**B2B**, ou *Business To Business*) é o tipo de negócio que vende seus produtos para outras empresas negociarem. Neste modelo de negociação, o cliente final é uma empresa revendedora e não uma pessoa física)

Benefícios procurados nos principais produtos e o que motiva a decisão de compra, que pode ser qualidade gourmet dos alimentos artesanais; marcas e itens diferenciados, não encontrados no varejo tradicional.

Frequência de compra: Quinzenal (Compra por quinzena).

Ticket médio por compra: R\$ 6.000,00.

Canais de comercialização: Site, visita do representante, WhatsApp, telefone.

Formas de pagamento: PIX, cartões de débito e/ou crédito, PagSeguro.

Raio de atuação: Uberlândia e mesorregião.¹

4.6 PESQUISA DE MERCADO

Foram 29 empresas de Uberlândia e 9 da mesorregião que comercializam os produtos lácteos e que englobam varejos alimentares, lojas de conveniência e padarias, que responderam à pesquisa realizada.

Total: 38 empresas com possibilidades de serem futuros clientes a Minaslat para revenda dos produtos. As entrevistas foram online, com 07 perguntas fechadas, descritas no quadro 1 (ANEXO 1).

¹ O Site econodata.com.br informa que o varejo alimentar em Uberlândia é composto por aproximadamente 5.000 empresas, havendo mais 1.800 na mesorregião.

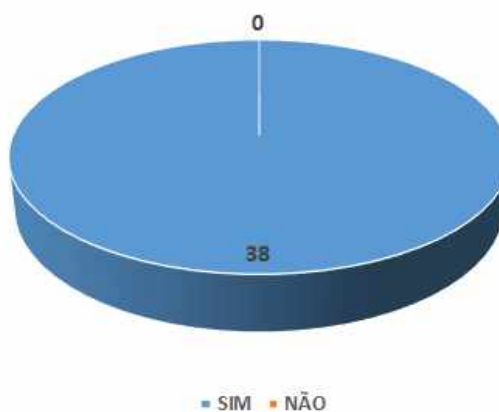
Os dados obtidos pelas entrevistas online são apresentados em gráficos e analisados nos Resultados a seguir.

4.6.1 Resultados da pesquisa

São apresentados a seguir conforme dados obtidos na pesquisa, acompanhados de análise dos resultados.

- a. A sua empresa vende ou tem abertura para a venda de doces ou laticínios de marcas regionais, produtos do tipo caseiros ou artesanais?

Gráfico 1. Quanto à venda de produtos lácteos e doces

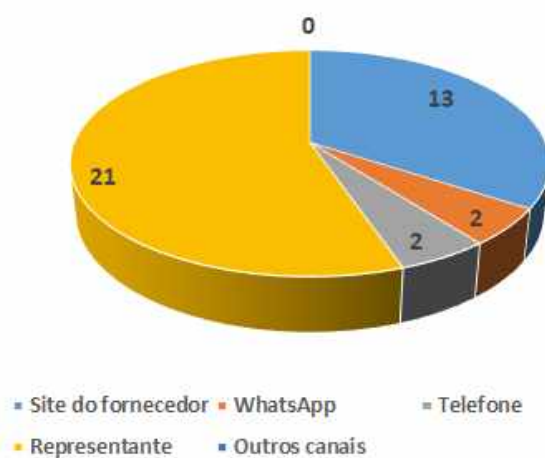


Fonte: elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados possuem, em maior ou menor escala, os produtos elencados na pergunta. O resultado atesta o alto grau de penetração destes tipos de itens nas gôndolas de mercados de Uberlândia e mesorregião.

- b. Através de qual canal de comunicação a sua empresa realiza a compra desse tipo de produto? Cite o principal.

Gráfico 2. Quanto ao meio de realização de compras

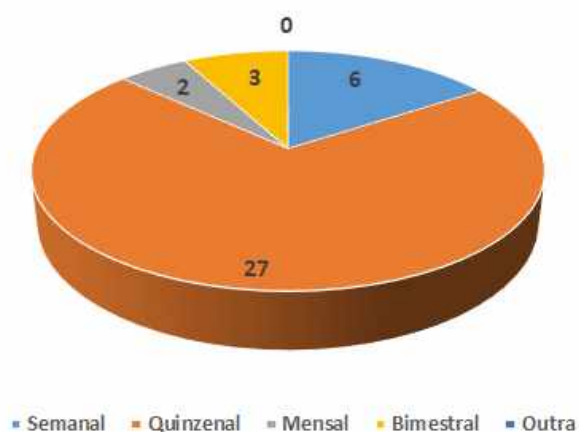


Fonte: elaborado pelo autor.

Entre as empresas entrevistadas, vinte e um optam pela visita do representante e treze optam por compras pelo Site. Essa quase totalidade (89% das respostas) indica que é necessário analisar / visualizar o mix dos produtos para que seja definida a compra. Apenas quatro entrevistados optam pela compra via telefone ou WhatsApp, pois importam-se apenas com a reposição e não consideram as novidades ou mais itens do portfólio.

Qual é a sua frequência de compra desses tipos de produtos?

Gráfico 3. Quanto à frequência de compra.

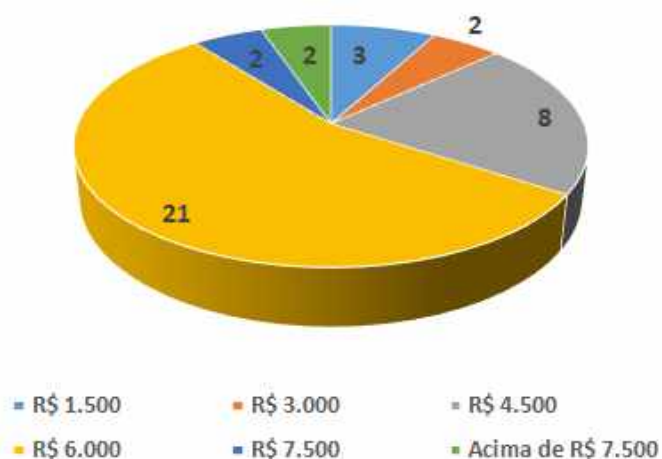


Fonte: elaborado pelo autor

A grande maioria dos entrevistados, no total de vinte e sete, possui frequência quinzenal de compra, e seis preferem semanais. As demais no total de cinco fazem compras esporádicas de reposição. As micro e pequenas empresas preferem comprar em quantidades menores e com maior frequência, para não imobilizarem seu capital com estoque e também pelo espaço limitado nas gôndolas.

- c. Considerando uma compra quinzenal, qual é o seu gasto médio com esses tipos de produtos?

Gráfico 4. Quanto aos gastos em compras quinzenais

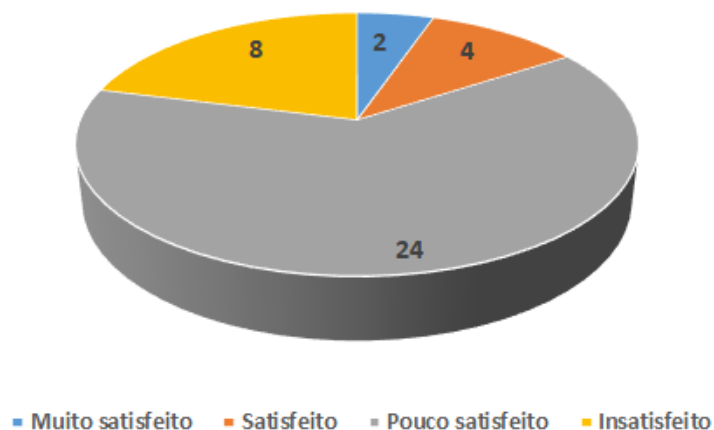


Fonte: elaborado pelo autor

Entre os entrevistados, vinte e um, num total de 55%, pontuaram um gasto quinzenal de R\$ 6.000,00, ou seja, a venda mensal desses tipos de produtos é de R\$ 12.000,00 por estabelecimento, enquanto oito apresentam um gasto mensal de R\$ 15.000,00.

Qual é o seu nível de satisfação com os seus atuais fornecedores desses tipos de produtos?

Gráfico 5 – Quanto à satisfação com representantes/fornecedores



Fonte: elaborado pelo autor

Vinte e quatro das empresas entrevistadas estão pouco satisfeitas com seus fornecedores, enquanto oito apresentaram certa insatisfação em relação aos fornecedores. Eles pontuaram, principalmente, sobre a frequência irregular das visitas dos representantes, sobre frequentes rupturas de estoque (fornecedor vende e não tem o item para entregar) e sobre demora nas entregas.

d. A sua empresa está aberta a adicionar um novo fornecedor?

Gráfico 6 – Quanto à recepção das empresas a novos produtos

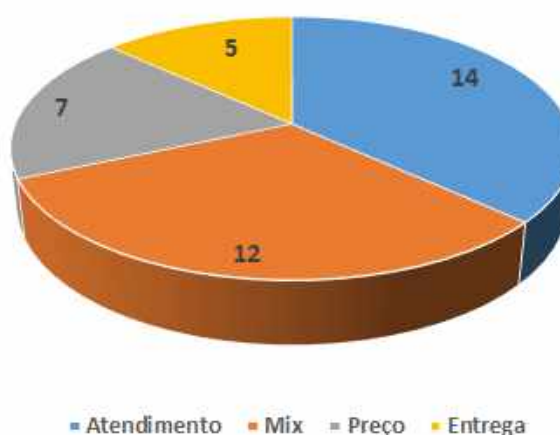


Fonte: elaborado pelo autor

Todos os entrevistados se mostraram abertos a adicionar um novo fornecedor e alguns demonstraram grande necessidade. A resposta corrobora o baixo índice de satisfação pontuado na pergunta anterior (e.). O resultado expõe a carência desse mercado e conseqüentemente, a oportunidade de penetração.

- e. O que mais motiva a sua escolha por um fornecedor, para esses tipos de produtos?

Gráfico 7. Fatores de motivação para compras



Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os entrevistados, quatorze pontuaram que o atendimento determina a escolha do seu fornecedor, seguidos por doze que pontuaram ser o mix, ou seja: com uma estratégia eficiente de atendimento (Representante, Site, SAC) e com um portfólio bem elaborado, amplia-se significativamente a possibilidade de penetração nesse mercado; sete entrevistados pontuaram sobre o preço, demonstrando que o valor não é tão relevante na decisão de compra e, por fim, cinco pontuaram sobre a entrega, pois lidam com frequentes atrasos que deixam vazias as suas gôndolas.

4.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que possibilita, ao gestor, delinear a diretriz que a empresa vai seguir a fim de alcançar os objetivos desejados de forma otimizada em seu mercado. Estratégias são elaboradas antes de se

realizarem ações. Para a abertura de uma empresa, é necessário o planejamento estratégico como instrumento competitivo. Esse planejamento inclui os itens a seguir.

Missão

Prover o mercado com total satisfação e qualidade alimentar, fortalecendo o segmento e a cultura da produção regional, valorizando toda a cadeia de abastecimento, do produtor e fornecedor ao consumidor final.

Visão

Ser o fornecedor preferido no segmento de produtos alimentícios regionais, referência no atendimento e na valorização do cliente.

Valores

Compromisso, ética, valorização do ser humano, servir com excelência.

4.8 BARREIRAS

Não foram identificadas barreiras relevantes de entrada, haja vista a insatisfação dos varejistas com seus atuais fornecedores, segundo resultados da pesquisa realizada. Apesar da maioria dos pequenos empresários ser muito conservadora e bairrista, há um espaço para a empresa que apresentar uma proposta diferenciada de atendimento, mix e distribuição.

Nesse mercado, a relevância das marcas é significativa. Novos entrantes são bem-vindos, desde que comuniquem ao consumidor a regionalidade e a qualidade do produto artesanal no rótulo dos produtos. Com isso, a Minaslat tem a oportunidade de trazer novos produtores e fabricantes para se destacarem através da diferenciação, ao invés de competir em preço na comercialização de marcas tradicionais mais conhecidas como Italac, Calu, entre outras. O que vai influenciar o comprador é o sabor e garantia de qualidade oferecida pela marca nova que será divulgada por ações de marketing.

Explorar a deficiência dos concorrentes, tão bem ilustrada na pesquisa, é o caminho para a entrada e consolidação do negócio. Existe, contudo, barreira na saída, uma vez que a legislação brasileira dificulta muito o fechamento das empresas, com a sua exagerada burocracia e elevadas exigências fiscais e tributárias.

4.9 FORNECEDORES

São os produtores e fabricantes que possuem produtos com o nível de qualidade exigido pela Minaslat e que podem assegurar ao consumidor a alta qualidade do sabor, regionalidade, ingredientes selecionados e manufatura artesanal. Ver tabela 1 abaixo com os produtos da Minaslat.

Tabela 1. Produtos comercializados pela Minaslat

Tipo	Produto	Quant. Fornecedores	Frequência de Compra	Pedido Mínimo	Prazo Pagto	Prazo Entrega
Laticínios	Mussarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha)	2	Quinzenal	\$ 850	Boleto 28 dias	Pronta Entrega
	Queijo Minas Padrão	3	Quinzenal	25 unid.	Boleto 28 dias	24h
	Queijo meia cura e curado	3	Quinzenal	20 unid.	Cartão Crédito	Pronta Entrega
	Queijo Canastra					
	Requeijão em barra	1	Quinzenal	ñ	PIX	Pronta Entrega
Requeijão caipira	1	Semanal	ñ	PIX	Pronta Entrega	
Doces	Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído)	2	Semanal	5 cxs c/ 12 un.	Boleto 35 dias	48h
	Geleia de mocotó (com ou sem amendoim)	2	Semanal	12 unid.	Cartão Crédito	24h
	Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jaboticaba ou uva)	1	Quinzenal	1 cx com 12 unid.	Boleto 21 dias	24h
	Cocada (branca ou morena)	4	Semanal	\$ 500	Cartão Crédito ou PIX	36h
	Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco)					
	Compotas caseiras (figo, laranja e pêssigo)					
Goiabada tipo cascão						
Doce de abóbora com coco						
Outros	Salame	2	Quinzenal	1 cx com 12 unid.	Boleto 14 dias	24h
	Defumados	1	Quinzenal	\$ 350	Cartão Crédito	24h
	Pimenta em conserva	3	Quinzenal	1 cx com 12 unid.	Boleto 14 dias	24h

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

4.10 CONCORRÊNCIA

Quadro 2 abaixo, apresenta os pontos positivos e negativos dos concorrentes. Para a concorrência, é preciso avaliar tudo que possa atrair outras empresas para o nicho de mercado em que se deseja inserir a empresa. No caso dos fornecedores, a avaliação deve considerar aquilo que pode impactar o negócio (preço, prazo e negociação, por exemplo). Concorrência é a competição entre dois ou mais negócios que disputam a mesmo nicho de mercado. A análise da concorrência é importante porque se refere à observação do que esses competidores estão fazendo nos mais diversos aspectos do negócio para poder criar e melhorar suas próprias estratégias, de modo a se destacar.

Quadro 1. Quanto aos concorrentes no mercado

Pontos positivos	Pontos negativos
Tradição no mercado regional	Atendimento pouco qualificado
Intimidade com os Clientes	Impontualidade nas entregas
Relacionamento com os Fornecedores	Ruptura de estoque (fornecedor vende e não tem o produto para entregar)
Conhece a demanda de compra (giro de cada produto)	Não inova o mix

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Tradição de mercado regional	Atendimento pouco qualificado
Intimidade com Clientes	Impontualidade nas entregas
Relacionamento com fornecedores	Rupturas de estoque (fornecedor vende e não tem o produto para entregar)
	Não inova o Mix

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

4.11 SWOT

A Matriz SWOT representa o inventário que se levanta sobre as forças e fraquezas que compõem o ambiente interno e externo da organização. O nome SWOT é um acrônimo de quatro termos em inglês: *Strengths* (Forças); *Weaknesses*

(Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conforme apresenta o Quadro 3 a seguir.

Quadro 2. Ambiente interno e externo da empresa

Ambiente Interno	
Forças (Strength)	Fraquezas (Weaknesses)
Habilidade em gestão superior à concorrência	Capital de investimento mediano
Habilidade em SCM (Supply Chain Management) superior à concorrência (compras, estoques, distribuição, Etc.)	Pouca experiência no segmento de alimentícios regionais
Porfólio inovador de marcas	
Ambiente Externo	
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Mercado receptivo a novos empreendedores	Concorrentes estáveis e sólidos financeiramente
Baixo desempenho dos concorrentes	
Cultura local apropriada para o consumo desse de produtos regionais	

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

4.12 MARKETING MIX

O marketing mix é um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste naquilo que a empresa pode fazer no sentido de influenciar a procura pelo seu produto, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado-alvo.

Produto

O portfólio é composto por 126 SKU's (*Stock Keeping Unit*) é um código de identificação) oriundos de 25 fornecedores, de produtos que são direcionados ao mesmo público-alvo. Todos os fornecedores são de regiões próximas, muitos dos quais possuem pronta entrega, tornando ágil o abastecimento.

A estratégia é de diferenciação e dessa forma, foram prospectados fornecedores novos e/ou de baixa atuação em Uberlândia e mesorregião. A proposta de novas marcas foi bem recebida na pesquisa realizada (Ver Tabela 2).

Tabela 2. Número de fornecedores da Minaslat

Tipo	Produto	Quant. Fornecedores	Quant. SKUs
Laticínios	Mussarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha)	2	18
	Queijo Minas Padrão	3	6
	Queijo meia cura e curado	3	6
	Queijo Canastra		
	Requeijão em barra	1	2
	Requeijão caipira	1	1
Doces	Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído)	2	6
	Geleia de mocotó (com ou sem amendoim)	2	4
	Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jaboticaba ou uva)	1	5
	Cocada (branca ou morena)	4	46
	Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco)		
	Compotas caseiras (figo, laranja e pêssigo)		
	Goiabada tipo cascão		
Doce de abóbora com coco			
Outros	Salame	2	8
	Defumados	1	4
	Pimenta em conserva	3	20
		25	126

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Preço

A política de precificação é fundamental para o sucesso do empreendimento, por mais que a estratégia seja a da diferenciação por produto e atendimento.

A sustentabilidade do negócio depende em sua maior parte do preço, daí advindo o custo e o lucro.

O método a ser utilizado é o *markup* (baseado na porcentagem padrão ao custo direto e indireto do produto), levando-se em consideração o que se pratica na concorrência e o valor percebido pelo Cliente, uma vez que haverá diferenciais como novas marcas, atendimento superior ao cliente, abastecimento mais eficiente etc.

O cálculo do *markup* é aplicado individualmente. A tabela 3 abaixo esquematiza os percentuais a serem aplicados inicialmente, podendo ser alterados em função da expectativa de giro do capital (TABELA 3).

Tabela 3. Cálculo do *Markup* dos produtos

Tipo	Produto	Markup
Laticínios	Mussarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha)	30%
	Queijo Minas Padrão	25%
	Queijo meia cura e curado	25%
	Queijo Canastra	
	Requeijão em barra	35%
	Requeijão caipira	50%
Doces	Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído)	35%
	Geleia de mocotó (com ou sem amendoim)	35%
	Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jaboticaba ou uva)	50%
	Cocada (branca ou morena)	30%
	Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco)	
	Compotas caseiras (figo, laranja e pêsego)	
	Goiabada tipo cascão	
Doce de abóbora com coco		
Outros	Salame	25%
	Defumados	30%
	Pimenta em conserva	25%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

O *markup* mais agressivo da empresa representado por 25% está nos produtos comercializados que exigem maior competitividade e/ou que são âncoras, ou seja, são produtos que atraem o Cliente que, em contrapartida, adquire outros produtos do *mix*.

Promoção

A comunicação é imprescindível para cativar e conquistar a confiança, informando, persuadindo e reforçando a imagem da empresa e seus produtos. Para essa finalidade, será utilizada a publicidade e o *CRM (Customer Relation Management)*.

Considerando as características do público-alvo a ser prospectado, a Minaslat pretende atuar com os seguintes métodos:

- ✓ Site bem estruturado e de navegação extremamente flexível;
- ✓ Banners e Kits degustação dos novos produtos, para serem trabalhados nos estabelecimentos dos clientes;
- ✓ Mix e novidades enviados via WhatsApp;
- ✓ E-mail marketing;
- ✓ Frequência mínima quinzenal de visita seja de prospecção ou manutenção.

Praça

Como o Cliente é a Praça (ou PDV – Ponto de Venda), cabe à Minaslat ser eficiente na distribuição para que seus produtos cheguem aos PDVs (Pontos de Venda) com o menor prazo e custo mais adequado, sem extravios e avarias nos produtos, evitando intercorrências no processo que impactem no nível de serviço.

Através de todos os canais de vendas, a distribuição se dará sob responsabilidade da Minaslat:

- ✓ Os pedidos emitidos até as 18h chegarão aos Clientes de Uberlândia e seus Distritos no dia seguinte, sem custo adicional.
- ✓ Nos destinos até 110 km de distância, o prazo de entrega é 24 a 48h, sem custo adicional para pedidos acima de R\$ 3.000,00. Abaixo disso, há um custo adicional de transporte de 6% sobre o valor da nota fiscal.

- ✓ Nos destinos acima de 110 km de distância, o prazo de entrega é de 72 a 96h, sem custo adicional para pedidos acima de R\$ 3.000,00. Abaixo disso, há um custo adicional de transporte de 9% sobre o valor da nota fiscal.

A calibração dos valores foi estimada sobre a frequência de atendimento em cada cidade estabelecida no raio de distribuição, associada ao custo de transporte.

O transporte será realizado através da contratação de terceiros, devidamente assegurada por contrato de prestação de serviços. O custo é inferior na contratação de transportadoras e a gestão é direta, permitindo que a Minaslat possa desenhar as suas próprias rotas, priorizando as entregas à sua conveniência.

Quanto ao gerenciamento do estoque, este se dará via sistemas OMS (*Order Management System*) e WMS (*Wharehouse Management System*). O primeiro, emite as ordens de compras com base nos pontos de ressuprimento e o segundo, cuida do endereçamento no recebimento dos produtos e do *picking* (ou apanha), na seleção e retirada dos pedidos vendidos. A tecnologia permite a minimização de eventuais rupturas no estoque com a falta de produtos e também a contrapartida, ou seja, ou o excesso que pode ocasionar mobilização desnecessária de capital ou custo, não ocasionando a imobilização de capital com excesso de produto ou a perda em função da perecibilidade.

5 OPERAÇÃO

Cabe à operação assegurar a correta execução do processo logístico. A mitigação de rupturas de estoque e a pontualidade nas entregas são dois diferenciais fundamentais para que a Minaslat dê a largada nesse mercado com vantagem competitiva.

Previsão De Demanda

A Tabela 4 abaixo apresenta a previsão de demanda, com base de dados da pesquisa descritos.

Tabela 4. Previsão de Demanda

Tipo	Produto	SKUs	Prev. Venda dia (unid.)	Frequência de Compra	Prazo Entrega	Prev. Compra (unid.)
Laticínios	Mussarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha)	18	90	Quinzenal	Pronta Entrega	1.530
	Queijo Minas Padrão	6	30	Quinzenal	24h	540
	Queijo meia cura e curado	6	30	Quinzenal	Pronta Entrega	510
	Queijo Canastra					
	Requeijão em barra	2	10	Quinzenal	Pronta Entrega	170
Requeijão caipira	1	8	Semanal	Pronta Entrega	72	
Doces	Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído)	6	144	Semanal	48h	1.440
	Geleia de mocotó (com ou sem amendoim)	4	36	Semanal	24h	360
	Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jaboticaba ou uva)	5	36	Quinzenal	24h	648
	Cocada (branca ou morena)	40	240	Semanal	36h	2.880
	Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco)					
	Compotas caseiras (figo, laranja e pêssego)					
Goiabada tipo cascão						
Doce de abóbora com coco						
Outros	Salame	6	72	Quinzenal	24h	1.296
	Defumados	4	20	Quinzenal	24h	360
	Pimenta em conserva	20	120	Quinzenal	24h	2.160

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

O planejamento da compra inicial foi baseado nas variáveis como a previsão diária de venda, frequência de compra, prazo de entrega e dois dias adicionais (estoque de segurança). Posterior à compra inicial, o próprio sistema (OMS) calibra as compras seguintes, tendo como ponto de ressuprimento dois dias de estoque que equivalem a dois dias de venda.

5.1 OS 5W2H OPERACIONAL

A ferramenta **5W2H** é um conjunto de questões utilizado para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito é a **definição** de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples. A Tabela 5 apresenta essas tarefas.

Tabela 5. Os 5W2H

What	Why	How	Who	Where	When	How Much (estimated)
Pesquisar fornecedores de produtos para comercialização	Para estruturar operacionalmente a empresa para o início das atividades	Através do Sebrae, Associações Comerciais, Internet e indicações	Gestor Minaslat	Uberlândia e região	Início imediato e continuamente	R\$ 300 / mês
Pesquisar e locar galpão de armazenagem e distribuição		Através de imobiliárias e indicações	Gestor Minaslat	Uberlândia	nov a dez/2021	R\$ 5.000 / mês
Pesquisar e adquirir sistemas de informação OMS, WMS e ERP		Através da Internet e indicações	Gestor Minaslat	Brasil	nov a dez/2021	R\$ 20.000 implantação e R\$ 1.000 / mês
Adquirir mobiliário, equip. informática, estrutura de armazenagem		Através da Internet e indicações	Gestor Minaslat	Brasil	nov a dez/2021	R\$ 35.000 gasto único
Adquirir / Implantar Site		Através da Internet e indicações	Gestor Minaslat	Brasil	out a nov/2021	R\$ 8.000 implantação e R\$ 350 / mês
Adquirir produtos		Através dos fornecedores selecionados	Gestor Minaslat	Uberlândia e região	dez a jan/2021	R\$ 120.000 compra inicial

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

6 PLANEJAMENTO DE VENDAS

Planejamento de vendas é um completo cronograma de ações que orienta o percurso de vendas por um período determinado. Com um bom planejamento, é

possível trabalhar com foco em objetivos comuns, alcançando resultados de forma assertiva e otimizada.

Forecast

A previsão inicial de vendas é fundamental para o planejamento orçamentário, para saber quando atingir o *break even* (ponto de equilíbrio financeiro) e por fim, para a estimativa de resultado. A Tabela 6 apresenta os dados relacionados.

Tabela 6. Dados relacionados ao *Break Even*

Previsão Mensal de Venda			
Período	Meta Quant. Unidades	Meta Faturamento Bruto	Meta Faturamento Líquido (Lucro)
jan/22	33.436	585.130,00	68.532,49
fev/22	33.436	585.130,00	68.532,45
mar/22	38.451	672.899,50	88.029,82
abr/22	40.374	706.544,48	95.503,81
mai/22	42.393	741.871,70	103.351,50
jun/22	44.512	778.965,28	111.591,57
jul/22	46.738	864.651,46	161.045,85
ago/22	49.075	907.884,04	172.170,65
set/22	51.529	953.278,24	183.851,68
out/22	54.105	1.000.942,15	196.116,76
nov/22	56.810	1.050.989,26	208.995,10
dez/22	59.651	1.103.538,72	222.517,36

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Composição das metas

Meta em quantidade de unidades foi definida pela venda nos canais identificados na pesquisa de mercado (5.7, item b): Site, representante comercial, WhatsApp e telefone.

Meta de faturamento bruto: unidade vendida x preço médio por unidade (17,50 e 18,50 6 meses depois).

Meta de faturamento líquido: baseada no faturamento bruto menos os custos fixos e variáveis. A tabela analítica será apresentada no item 9.3.

5W2H vendas

São descritos na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7. Os 5W2H de vendas

What	Why	How	Who	Where	When	How Much (estimated)
Levantar bases de dados de potenciais clientes	Para estruturar comercialmente a empresa para o início das atividades	Através do Sebrae, Associações Comerciais e Internet	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia e região	nov a dez/2021	R\$ 1.000 (bases de dados)
Calibrar / dimensionar o time comercial		Com base no levantamento de clientes potenciais	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia	nov a dez/2021	ñ
Contratar representante(s) comercial(is) autônomo(s)		Através da agência de RH e indicações	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia e região	dez a jan/2021	R\$ 1.000 com seleção e recrutamento
Definir metas e comissões		Através das metas gerais de vendas e markup	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia	nov a dez/2021	ñ
Dimensionar / Contratar SAC / comercial interno		Através da agência de RH e indicações	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia	nov a dez/2021	R\$ 500 com seleção e recrutamento
Estruturar vendas no Site		Através do suporte do Site	Gestor Comercial Minaslat	Uberlândia	dez a jan/2021	ñ

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Processos De Vendas

Os processos de vendas da Minaslat se darão através dos canais: Site, WhatsApp, telefone e RCA (Representante Comercial Autônomo).

Via Site, o processo é todo executado pelo cliente. Cabe à Minaslat disponibilizar um domínio com navegação extremamente amigável, chat para consulta / apoio e um 0800. Evidentemente, após o trabalho de divulgação do endereço (www...) que será realizado através das iniciativas de marketing.

Via WhatsApp, telefone e RCA, há uma complexidade maior para a execução do negócio, percorrida em etapas para o melhor entendimento:

Etapa 1 – Sondagem de mercado: Após o levantamento de bases de dados com possíveis clientes, inicia-se o trabalho de contato via fone e WhastApp pelo setor comercial interno (cold calling), que consiste na prospecção inicial para provocar a receptividade dos prováveis futuros clientes ao novo fornecedor. Nessa etapa, muitas agendas de visitas são realizadas e outros contatos atingem o objetivo de convencer as empresas a navegarem no Site para pesquisar os produtos e a proposta de negócio da Minaslat. Esse é um trabalho contínuo que visa aumentar a produtividade e assertividade nas negociações, fase posterior.

Etapa 2 – Negociação: Obtida a abertura por parte dos potenciais clientes, as conversações avançam no sentido de identificar as necessidades, alinhar mix, valores, prazos financeiros e de entregas, dirimir dúvidas em geral. Nesse momento, é comum a necessidade de concessões, sob a forma de descontos, alterações nos prazos ou outras, que precisam constar na política comercial da Minaslat.

Etapa 3 – Fechamento: Uma vez acordados os termos da negociação, seja ela via fone ou pessoal, efetua-se o preenchimento completo do pedido e envio do mesmo para o cliente. Feito isso, o processo segue o fluxo posterior ao comercial: análise de crédito, envio ao operacional para a separação (picking), conferência, carregamento, transporte e conclusão da entrega.

Relacionamento Com o Cliente

O trabalho de prospecção, bem como o de pós-venda para os clientes, será gerenciado via ferramenta CRM (*Customer Relation Management*). Através dos registros no sistema de informação, será possível monitorar todas as interações, dados gerais, características de compra e preferências, fazendo com que a relação junto ao público-alvo se torne mais assertiva e empática, potencializando as chances de novos e melhores negócios.

Para que o CRM obtenha êxito, é necessário um trabalho de conscientização sobre a correta e completa utilização do sistema, junto ao setor comercial. Todas as interações precisam ter os devidos registros, em detalhes, para que a ferramenta ofereça os dados que viabilizarão a melhor forma de relacionamento com o público-alvo, resultando na satisfação de ambas as partes e na melhor hipótese, superação das expectativas mútuas.

Política De Pagamento

A exemplo da concorrência, a empresa operará com valores fixos, sem descontos em função da quantidade a ser adquirida pelo cliente. Essa inflexibilidade evita o chamado leilão e mantém segura a margem de lucro.

As concessões são realizadas em prazos de pagamento e em bonificações.

Pedido mínimo: R\$ 250,00.

Benefícios por faixa de compra:

R\$ 250,00 a R\$ 499,00 – 21 dias de prazo via boleto, PIX, cartão de crédito ou débito.

R\$ 500,00 a R\$ 999,00 – 28 dias de prazo via boleto, PIX, cartão de crédito ou débito.

R\$ 1.000,00 a R\$ 1.999,00 – 35 dias de prazo via boleto, PIX, cartão de crédito ou débito.

R\$ 2.000,00 a R\$ 2.999,00 – 35 dias de prazo via boleto, PIX, cartão de crédito ou débito + bonificação de 5% em produtos.

R\$ 3.000,00 acima – 35 dias de prazo via boleto, PIX, cartão de crédito ou débito + bonificação de 10% em produtos.

Conforme mencionado no item 5.13.4, segue como complemento a política de pagamento de fretes:

Os pedidos emitidos até as 18h chegarão aos Clientes de Uberlândia e seus Distritos no dia seguinte, sem custo adicional.

Nos destinos até 110 km de distância, o prazo de entrega é 24 a 48h, sem custo adicional para pedidos de R\$ 3.000,00 acima. Abaixo disso, há um custo adicional de transporte de 6% sobre o valor da nota fiscal.

Nos destinos acima de 110 km de distância, o prazo de entrega é de 72 a 96h, sem custo adicional para pedidos de R\$ 3.000,00 acima. Abaixo disso, há um custo adicional de transporte de 9% sobre o valor da nota fiscal.

7 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas terá como principal objetivo, promover uma cultura organizacional totalmente sinérgica com o Planejamento Estratégico da Minaslat. A Missão, Visão e Valores da empresa precisa fazer parte do DNA de cada colaborador(a).

O setor, inicialmente composto por dois colaboradores, também estará incumbido dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e capacitação, além do desenvolvimento pessoal e da retenção de talentos.

A execução criteriosa de cada um desses itens, tornará a organização engajada, unificada em propósito, focada, com um ambiente corporativo energizado e motivador, resultando em maior produtividade, qualidade e baixo turnover.

8 CUSTOS X INVESTIMENTOS

Capital Inicial

O investimento inicial será realizado com recursos próprios do empreendedor, conforme exposto nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8. Investimento inicial - Produtos

Investimento Inicial - Produtos					
Tipo	Produto	SKUs	Prev. Compra (unid.)	Valor Total	Unitário
Laticínios	Mussarela caseira (tipos: trança, nozinho, cabacinha)	18	1.530	21.879	14,30
	Queijo Minas Padrão	6	540	12.285	22,75
	Queijo meia cura e curado	6	510	11.934	23,40
	Queijo Canastra				
	Requeijão em barra	2	170	2.210	13,00
	Requeijão caipira	1	72	889	12,35
Doces	Pé de moleque (amendoim inteiro ou moído)	6	1.440	1.872	1,30
	Geleia de mocotó (com ou sem amendoim)	4	360	4.212	11,70
	Geleias caseiras (amora, morango, laranja, jaboticaba ou uva)	5	648	5.897	9,10
	Cocada (branca ou morena)	40	2.880	11.232	3,90
	Doce de leite (em pasta ou barra; puro, com chocolate, ameixa, nozes ou coco)				
	Compotas caseiras (figo, laranja e pêssago)				
	Goiabada tipo cascão				
Doce de abóbora com coco					
Outros	Salame	6	1.296	32.011	24,70
	Defumados	4	360	9.360	26,00
	Pimenta em conserva	20	2.160	22.464	10,40
Total			11.966	136.245,20	11,39

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Tabela 9. Investimento Inicial – Abertura e infraestrutura

Investimento Inicial - Abertura e Infraestrutura	
Investimento	Valor Total
Abertura de empresa	1.750,00
Mobiliário	2.500,00
Computadores, periféricos	6.500,00
Softwares (ERP, OMS, WMS)	14.500,00
Materiais de escritório, manutenção, outros	1.500,00
Total Geral	26.750,00
Investimento Inicial Total	162.995,20

. Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Custos

Tabela 10. Custos Fixos

Custos Fixos	
Custo	Valor Total
Aluguel	2.200,00
Água, energia, Internet, telefonia	1.500,00
Serviços contábeis	900,00
Site e contas de e-mail	750,00
Manutenção de softwares	1.100,00
Folha + encargos	35.000,00
Pro-labore somente quando o negócio se tornar viável	20.000,00
Total Geral	61.450,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Tabela 11. Custos variáveis

Custos Variáveis - Considerando as metas de vendas atingidas												
Custo	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Comissão comercial (3% sobre fat. Bruto)	17.553,90	17.553,90	20.186,99	21.196,33	22.256,15	23.368,96	25.939,54	27.236,52	28.598,35	30.028,26	31.529,68	33.106,16
Impostos não creditáveis (PIS e COFINS) (9,7%)	56.757,61	56.757,61	65.271,25	68.534,81	71.961,55	75.559,63	83.871,19	88.064,75	92.467,99	97.091,39	101.945,96	107.043,26
Produtos	380.836,00	380.836,04	437.961,45	459.859,52	482.852,49	506.995,12	532.344,87	558.962,12	586.910,22	616.255,74	647.068,52	679.421,95
Total	455.147,51	455.147,55	523.419,68	549.590,67	577.070,20	605.923,71	642.155,61	674.263,39	707.976,56	743.375,39	780.544,16	819.571,37

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

A projeção do negócio é para uma demanda de venda que não carecerá de um ponto de equilíbrio.

A previsão é de um empreendimento lucrativo desde o seu primeiro mês de funcionamento e à medida que se prevê o aumento do faturamento, a receita líquida acompanha a crescente.

Tabela 12. Lucro líquido previsto

Lucro Líquido Previsto												
Custo	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Fixo	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00	61.450,00
Variável	455.147,51	455.147,55	523.419,68	549.590,67	577.070,20	605.923,71	642.155,61	674.263,39	707.976,56	743.375,39	780.544,16	819.571,37
Faturam. Bruto	585.130,00	585.130,00	672.899,50	706.544,48	741.871,70	778.965,28	864.651,46	907.884,04	953.278,24	1.000.942,15	1.050.989,26	1.103.538,72
Lucro Líquido	68.532,49	68.532,45	88.029,82	95.503,81	103.351,50	111.591,57	161.045,85	172.170,65	183.851,68	196.116,76	208.995,10	222.517,36

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendedores são a grande força motriz do Brasil, geradores potenciais de riquezas e empregos. Porém, o despreparo de muitos e a falta de um planejamento adequado, fatores internos associados à severa carga tributária e a inconstância socioeconômica, têm levado a um alto número de fechamentos de empresas. O SEBRAE pontua periodicamente quanto à taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas e os números, quando não assustam, no mínimo desmotivam.

Diante do exposto, compreende-se o quanto se faz necessária a elaboração de um plano de negócio e sobretudo, que os resultados sejam utilizados para orientar a decisão de investimento. Ali, estão contidas todas as informações para o embasamento do negócio, sejam elas relacionadas à oportunidade ou ao risco, obtidas a partir de dados concisos.

É sabido que simplesmente abrir um empreendimento a partir de um plano de negócio não assegura o seu sucesso. No entanto, a Minaslat representa um case com alta possibilidade de êxito, pois há um mercado consumidor potencial, receptivo e com déficit no atendimento pelo atual portfólio de fornecedores, oportunidades com marcas inovadoras e visão de negócio da empresa entrante superior à da concorrência.

O presente trabalho propõe que a Minaslat se torne uma realidade em Uberlândia-MG e mesorregião, embasado numa rigorosa revisão de literatura e detalhada pesquisa de mercado, assegurando a seriedade dos resultados que aferem a viabilidade do negócio.

O Plano de Negócios é um aspecto indiscutivelmente necessário para a abertura de qualquer negócio, mesmo que seja uma microempresa. É o que auxilia o empreendedor a demonstrar que sua ideia é viável e através dele, o próprio investidor buscará informações mais detalhadas sobre o setor e produtos que pretende oferecer, assim como buscar clientes e conhecer os concorrentes e fornecedores.

Esta organização de ideias demonstra que seu ideal é viável e como o negócio que pretende poderá se desenvolver e evoluir. É uma ferramenta que também os futuros colaboradores deverão conhecer para que se comprometam com os objetivos empresariais, pois eles também serão favorecidos se a empresa alcançar suas metas e objetivos, seguindo sua missão e visão. Por isto é chamado de ferramenta de

gestão, pois analisa detalhes de todos os setores da organização, dando-lhe estrutura e confiabilidade no mercado que deseja conquistar.

Para tanto, elabora-se o Plano de Marketing, Pesquisa de Mercado e Viabilidade Financeira, para que o negócio alcance os objetivos. É por ele que um empreendedor mostrará onde quer chegar e quais métodos usará para que isso aconteça.

Note-se, neste contexto, que o Plano de Negócios nunca é definitivo devido às possíveis mudanças mercadológicas que exigirão adaptações constantes para que seja alcançado e permaneça em seu segmento de mercado. Um investidor deve possuir um capital de investimento e de giro para entrar no mercado sem dívidas, além de atrair ótimos profissionais comerciais e de gestão para comporem uma equipe consolidada de trabalho.

Esses argumentos justificam a apresentação deste estudo. Finalmente, com base em todos os dados e argumentos apresentados, conclui-se que é altamente recomendável ir adiante com a abertura da Minaslat, sem contudo, deixar de monitorar eventuais variáveis que possam surgir no caminho, sejam elas econômicas, mercadológicas ou de outra natureza, que por ventura exijam um repensar e nesse caso, retomar-se-ão as reanálises.

REFERÊNCIAS

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **/Plano de negócios**. Cap. 2, 2008. Disponível em: http://www.josedornelas.com.br/wp-ent/uploads/2008/02/planos_de_negocios...

_____. **/Seja dono do próprio nariz**: aprenda a criar e a administrar seu próprio negócio. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERRAZ, A.F. **Qual a importância do plano de negócios para o sucesso de uma empresa?** Centro Universitário De Brasília - UNICEUB Faculdade De Tecnologia E Ciências Sociais. Curso de Administração: 2078215/4. Brasília, Maio de 2011.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **O Setor de Laticínios no Brasil e suas Interações com o Comércio Internacional**. EESP – Centro De Estudos do Agronegócio, 2021. Disponível em: <https://gvagro.fgv.br/node/93>. Acesso em 30 jul 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Pesquisa e Geografia, 2020 e 2021. **Uberlândia – Dados Demográficos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>. Acesso em Julho de 2021.

LIMA, J.S. **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão**. RC: 14113 - 02/04/2018. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico. Acesso em 28 jul 2021.

MASSENSINI, A.R. **Empreendedorismo**. Livro em Parceria do Ministério da Educação, o Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira de Goiás e a Universidade Federal de Mato Grosso para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Pelotas-RS, 2011.

PIATO É.L.; SILVA, A.L.; DE PAULA, V.A.F. Análise das vantagens e desvantagens das marcas próprias do atacado para os clientes varejistas. **Prod.** 24 (2). UFSCar, São Carlos, SP., Jun 2014.

PMU - Prefeitura Municipal de Uberlândia. Uberlândia retoma crescimento de comércio ativo. **RAIS** - Relação Anual de Informações Sociais. Portal da Prefeitura, 2020. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2020/11/04/uberlandia-mantem-crescimento-do-numero-de-empresas-ativas/>. Acesso em 28 jul 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Plano de Negócios**: como ele pode ajudar sua empresa. Artigo. 2020. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/plano-de-negocio-o-...> Acesso em 27 jul 2021

_____ **Plano de Negócio**: por que ele é tão importante para abrir sua empresa? 27/09/2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/plano-de-negocio...>

SOUZA, N. A.; RICCI, G. L. Análise Swot: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços. **Congresso Internacional de Administração**. UNIFEG/ADM, Setembro de 2013.

TROGIANI, C. **Plano de Negócios**. USP - Universidade São Paulo. PESC: Programa de Extensão de Serviços à Comunidade. São Paulo, Abril/2006 (apostila).

ANEXO 1

Quadro 1. Questionário aplicado às empresas analisadas

Questionário aplicado
<p>a. A sua empresa vende ou tem abertura para a venda de doces ou laticínios de marcas regionais, produtos do tipo caseiros ou artesanais?</p> <p>b. Através de qual canal de comunicação a sua empresa realiza a compra desse tipo de produto? Cite o principal.</p> <p>c. Qual é a sua frequência de compra desses tipos de produtos?</p> <p>d. Considerando uma compra quinzenal, qual é o seu gasto médio com esses tipos de produtos?</p> <p>e. Qual é o seu nível de satisfação com os seus atuais fornecedores desses tipos de produtos?</p> <p>f. A sua empresa está aberta a adicionar um novo fornecedor?</p> <p>g. O que mais motiva a sua escolha por um fornecedor, para esses tipos de produtos?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.