

PLANO GERAL DE NEGÓCIOS

**Planejamento de marketing, finanças e logística para organização e implantação
do empreendimento agroindustrial COMADE-BABAÇU**

Contratante: **IFPE – INSTITUTO FECOMÉRCIO DE PESQUISA E EDUCAÇÃO**
Contrato nº: **001/PAJ/2014**
Executor: **FOCCU'S CONSULTORIA**
Resp. Técnico: **Adm. Ms. Mauricio Chiecco Filho - CRA 2206 RO/AC**

PLANO DE NEGÓCIOS

Planejamento, organização e implantação de ações mercadológicas para início das operações previstas no empreendimento agroindustrial COMADE-BABAÇU.

**Porto Velho
2014**

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	04
2. OBJETIVOS DO PLANO	04
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	05
4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	05
4.1 Estratégias a desenvolver	06
5. PERSPECTIVA FINANCEIRA	08
6. PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA	11
6.1. Estratégias Comerciais	12
7. ORIENTAÇÃO PARA CADASTRAMENTO DE TERCEIROS	14
7.1. Cadastramento de varejos	14
7.2. Cadastramento de clientes industriais	14
8. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGROINDUSTRIA	15
9. CRONOGRAMA DE AÇÕES	19
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O potencial extrativo da região conhecida como “Baixo Madeira”, é expressivo e passível de aproveitamento comercial em escalas de pequeno, médio e grande porte. Estudos já realizados pelo SEBRAE (2010), além de monitoramentos continuamente desenvolvidos no trecho que compreende desde o eixo da barragem do AHE Santo Antônio, até os distritos de Calama e Demarcação, evidenciam uma variedade grande de itens agrícolas, pesqueiros e florestais com aptidão mercadológica. Como grandes desafios ao efetivo aproveitamento econômico destas potencialidades, citam-se questões logísticas, de profissionalização produtiva, além de desconhecimento mercadológico para atuação comercial.

Considerando este cenário de oportunidades e desafios, diversas ações são mapeadas, apoiadas e planejadas pelo empreendimento Santo Antônio Energia S/A. Este plano de negócios figura como uma das etapas de apoio às famílias atendidas pelo PAJ-SAE, especialmente no âmbito do aproveitamento econômico do babaçu no distrito de Calama, município de Porto Velho-RO.

2. OBJETIVOS DO PLANO

Conforme descrições e conceituações supra, pode-se compreender a necessidade do planejamento mercadológico para qualquer desenvolvimento comercial. Planos de negócios e marketing são ferramentas úteis, que proporcionam diferencial competitivo e preveem importantes ações para acesso à mercado. Em sua amplitude, tais planos podem suprir objetivos distintos, sendo totalmente adaptáveis às necessidades e ao ambiente da empresa executora.

Para qualquer que seja o objetivo do plano comercial empresarial, afirma-se que a informação continue-se como base de sustentação para todo desenvolvimento. A informação possui diversas fontes e formas para seu conhecimento, sendo que a estrutura “pesquisa de mercado” é a ferramenta utilizada para obtê-la. O plano ora apresentado, resulta de recente pesquisa mercadológica, a qual passou pelo crivo dos empreendedores beneficiários, e possui em suas definições estratégicas, as nuances estabelecidas de forma participativa pelos produtores cooperados ao sistema.

Objetiva-se, portanto, a construção e estruturação de quadro negocial da empresa, com definições de operacionalização para estruturar mercadologicamente a organização. Para tanto, serão selecionadas estratégias de atuação, praças para acesso, canais de comercialização, seleção de processos comerciais, definições técnicas acerca dos produtos e linhas segmentadas, além da previsão de materiais de fomento à área comercial.

O resultado esperado por este trabalho, é um material operacional para que a AGROINDÚSTRIA inicie o processo de identificação, prospecção e manutenção de canais de comercialização adequados ao escoamento dos itens produzidos.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O quadro a seguir, representa a caracterização empresarial do empreendimento. As informações apresentam-se como pontos técnicos de conhecimento formal da agroindústria.

Razão social:	COOPERATIVA DE AGRO-EXTRATIVISMO DO MEDIO E BAIXO MADEIRA		
CNPJ:	10.961.538/0001-16	Data de abertura:	15/07/2009
Endereço matriz:	R SAO BENEDITO, S/N, DISTRITO CALAMA – PORTO VELHO/RO		
Atividade principal:	10.69-4-00 - Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente		
Atividades secundárias:	02.20-9-03 - Coleta de castanha-do-pará em florestas nativas 02.20-9-99 - Coleta de produtos não-madeireiros não especificados anteriormente em florestas nativas À incluir: -0133-4/01; -0142-3/00; -0220-9/01; -0220-9/02; -1031-7/00; -1033-3/01; -1041-4/00; -1066-0/00; -1093-7/02; -1629-3/00; -1629-3/01; -1629-3/02; -1629-3/03; -5091-2/02; -5099-8/99.		

Fonte: Foccu's, 2014.

4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A definição das diretrizes estratégicas auxilia a empresa na orientação e sustentação de seus objetivos, de sua razão de ser perante os envolvidos no empreendimento e nos princípios que regerão suas atividades. O quadro a seguir, expressa as diretrizes do sistema agroindustrial cooperado em implantação, servindo como referência para as ações rotineiras a serem implementadas.

Negócio da organização:	Oferecer soluções sustentáveis à consumidores finais e empresariais com foco no uso de produtos, alimentos e combustíveis ecologicamente corretos, advindos de exclusivamente da cadeia agro extrativa do babaçu.
Visão:	Em período de até 18 meses, realizar processamento agroindustrial do

	babaçu integral, com foco em 07 subprodutos específicos, em escala mínima de 120 t/mês de frutos processados.
Missão:	Proporcionar o desenvolvimento de atividades extrativas e agroindustriais de babaçu, gerando renda complementar aos cooperados do sistema, e viabilizando a colocação de produtos sustentáveis no mercado nacional, minimizando impactos ambientais especialmente na região amazônica do Médio e Baixo Madeira.
Valores:	Que o sistema preze pelos seguintes valores: - Sustentabilidade nos procedimento de extração e agroindustrialização; - Ética nas relações comerciais e cooperativas; - Transparência nas informações; - Oferta de produtos ecologicamente adequados ao mercado consumidor.

Fonte: Foccu's, 2014.

4.1 Estratégias a desenvolver:

Orientados pelas diretrizes organizacionais, definem-se a seguir as estratégias base para atuação do sistema agroindustrial. Frisa-se que tais definições são sustentadas por estudo técnico de mercado e de capacidades produtivas do grupo envolvido. A proposta macro estratégica advém da relação entre oportunidades e ameaças mercadológicas, com as forças e fraquezas do sistema cooperativo.

ALTERNATIVAS MERCADOLÓGICAS	
MACRO ESTRATÉGIA	
Realizar processamento agroindustrial do babaçu, na modalidade integral, com foco em 06 subprodutos específicos para atendimento de mercado industrial (58%) e varejista (42%), em escala mínima de 120 t/mês (ou 5,45 t/dia, considerando 22 dias de produção efetiva) de frutos processados, em prazo de até 18 meses após implantação do sistema.	
FOCO ESTRATÉGICO	OBSERVAÇÕES/RECOMENDAÇÕES
- Manter aquisição local de matéria-prima, conforme potencial dos cooperados;	- A extração e oferta de frutos devem ser priorizadas para os cooperados regionais do sistema. Considerando as complicações logísticas da região de abrangência, a cooperativa deve oferecer serviços de coleta em entrepostos localizados em pontos estratégicos, já pensados pela agroindústria.
- Realizar compra de MP de extrativistas independentes, apenas em situação de complementação industrial;	- A fim de salvaguardar condições industriais e comerciais prospectadas, deve-se haver cadastramento de fornecedores independentes de MP, os quais não terão os mesmos benefícios de cooperados, porém fomentarão a cooperativa de MP extra em situações de oferta insuficiente por parte de quadro.
- Centralizar compras via cooperativa;	- Evitar terminantemente a presença do atravessador como agente de aquisição das MPs, uma vez que sua interferência eleva os custos da cadeia e inibe ganhos logísticos pelos serviços da própria cooperativa. Aquisição deve ser feita por meio de comprador qualificado.
- Processamento deve ser realizado com foco em atendimento ao comércio industrial e ao comércio varejista regional;	- Considerando as características logísticas da região, o domínio mercadológico das indústrias referência, bem como o restrito (porém expansivo) nicho consumidor, deve-se realizar atendimento na seguinte escala: . Comércio Industrial: 84,26% do volume produzido, representando 58,54% do faturamento. Indústrias de expressivo beneficiamento de babaçu, indústrias de rações, indústrias cosméticas e afins; . Comércio varejista: 15,74% do volume produzido, representando 41,46% do faturamento. Especialmente para os produtos carvão granulado e mesocarpo refinado.

<p>- Priorizar estratificação mercadológica apontada pelo estudo;</p>	- Manter escala produtiva no seguinte alinhamento:			
	SUBPRODUTO	%VOLUME	% VENDAS	CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO
	1.Biomassa:	69,5%	19%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	2.Mesocarpo bruto:	6,1%	3,3%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	3.Mesocarpo refinado:	4%	33,5%	COMERCIAL VAREJISTA
	4.Óleo Bruto:	3,5%	13,9%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	5.Óleo Refinado:	0,9%	11,9%	COMERCIAL VAREJISTA
	6.Torta:	4,3%	10,4%	COMERCIAL INDUSTRIAL
7.Carvão Granulado:	11,7%	8%	COMERCIAL VAREJISTA	
<p>- Centralizar logística de vendas industriais via cooperativa. Produtos de varejo podem ser destinados a distribuidores especializados;</p>	<p>- Evitar terminantemente a presença do atravessador como agente de venda dos PA's, uma vez que sua interferência eleva os custos da cadeia e inibe ganhos logísticos pelos serviços da própria cooperativa. Para produtos com destinação a clientes industriais, prezar por vendas diretas. Para produtos com foco varejista, formalizar parcerias com distribuidoras especializadas nos produtos alvo.</p>			

Fonte: Foccu's, 2014.

A seguir são apresentadas **condicionantes estratégicas**, informações que se consolidam como itens críticos a serem considerados para que a alternativa de negócio seja possível.

CONDICIONANTES ESTRATÉGIAS	
DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Foco para atendimento industrial com operacionalização em formato de commodities;	O uso do apelo “sustentável” para agregação de valor e elevação mercadológica do sistema pode ser explorado, porém não proporciona manutenção industrial. Pensamento corporativo deve estar alinhado à venda em expressivos volumes, com custos de logística reduzidos.
- Articular junto às entidades competentes o planejamento de legislações que potencializem a atividade;	Conforme experiência de empresas e profissionais referência na cadeia, a característica extrativa, bem como o acesso a babaçuais em locais privados, devem ser discutidos e legislados. Historicamente tais entraves inibiram melhores ofertas de matéria-prima para evolução da cadeia.
- Explorar caráter sustentável do sistema cooperativo para acesso a projetos específicos;	Uma vez que, em se falando de mercado privado, o apelo sustentável ainda não faz frente às condições de precificação, esta vertente pode ser explorada para o acesso a projetos destinados a esse fim.
- Manter linha produtiva em sistema de aproveitamento integral do fruto;	Considerando que os maiores dispêndios financeiros para aproveitamento do babaçu estão relacionados ao processamento (e não ao custo da MP), deve-se manter sistema produtivo que utilize integralmente o fruto.
- Antecipar estratégias para estocagem de produtos em períodos de baixa safra;	Pela característica nativa da palmácea, sua exploração ocorre em maior proporção nos períodos de safra. A fim de evitar infrequência e ociosidade produtiva, seguindo experiência de outras indústrias, deve-se haver planejamento de estocagem excedente.
- Implantar pagamentos diferenciados em função da qualidade de frutos adquiridos;	Os guias e books normativos do segmento, atestam que a qualidade do fruto interfere diretamente da competitividade da produção. Deve-se aplicar tabela de preços e padrões para evitar tais problemas.
- Foco em parceria com indústrias	Não apenas pelo porte industrial das empresas referência,

referência na atividade – atendimento industrial;	mas especialmente por seu domínio da cadeia de consumo empresarial, há a necessidade de manutenção de parcerias que foquem a oferta de produtos semi-processados.
- Verificar a possibilidade de implantação de entreposto expedidor em Porto Velho;	Pela característica de expressivos volumes que possui a atividade, a manutenção de entreposto logístico em Porto Velho será diferencial para minimizar os impactos de competitividade gerados pela região de produção primária.
- Manter alinhamento contratual com cooperados para inibir assédio de atravessadores;	Historicamente o público produtor regional é acostumado às facilidades impostas por atravessadores, fato que pode gerar conflitos para o sistema cooperativo. Para que se evite tal condição, deve-se estabelecer vínculo contratual, pagamentos justos e frequência de aquisições e pagamentos.
- Manter comitê de mercado para acompanhamento contínuo de oscilações e novas oportunidades;	A maior proporção dos subprodutos gerados na atividade possui característica concorrencial em alto grau com produtos substitutos, geralmente de origem internacional. A manutenção de comitê de mercado é estratégia adequada para a antecipação de ameaças e oportunidade passíveis.
- Manter foco em novas tecnologias para quebra e aproveitamento do fruto;	A rusticidade extrativa e de processamento do fruto torna-o menos competitivo que produtos substitutos. A constante evolução tecnologia de instrumentos que customizem e acelerem o processo de quebra, pode ser diferencial no setor.
- Planejar ações que proporcionem envolvimento familiar nas ações extrativas.	Considerando que o sistema agroindustrial possivelmente será ocioso em sua capacidade planejada, o envolvimento familiar nas atividades extrativas é fator determinante para alavancar a oferta de frutos por ocasião de venda.

Fonte: Foccu's, 2014.

Sob orientação das diretrizes, e embasados pelas definições macro estratégicas, definir-se-ão a seguir as metas e ações operacionais necessárias para alcance dos objetivos traçados. A fim de customizar a implantação, compreensão e aplicação das propostas, tais definições serão constituídas em 02 (duas) perspectivas principais: FINANCEIRAS e MERCADOLÓGICAS.

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Corroborando com indicativos técnicos advindos de pesquisa de mercado, as perspectivas financeiras previstas possuem temporalidade definida em prazo de 18 (dezoito) meses, sendo este o período projetado para este primeiro ciclo estratégico de negócios.

Os quadros a seguir expressam todos os direcionamentos quantitativos, financeiros e estratégicos considerados e pretendidos para alcance pelo sistema agroindustrial no período considerado. Uma vez que a produção considera aproveitamento integral do fruto, com amplo leque de derivados, as projeções indicam proporcionalidades estratégicas para produção e venda, conforme orientações do estudo de mercado. Primeiramente apresentam-se os quantitativos e valores utilizados como base dos cálculos comerciais do negócio.

QUANTITATIVOS PARA BASE NEGOCIAL / CAPACIDADE REALISTA DO SISTEMA		
DESCRIÇÃO	VALOR	UNIDADE
Processamento diário	5,45	t
Dias/mês/produção	22	dias
Processamento mês	120	t
Custo da MP em relação ao Fat. Bruto	7,80%	t

Fonte: Foccu's, 2014.

VALORES DE MERCADO / SUBPRODUTOS POTENCIAIS			
SUBPRODUTO	VIA COMERCIAL	VALOR	UNIDADE
Babaçu inteiro	Compra	R\$ 110,00	t
Biomassa	Venda industrial	R\$ 400,00	t
Óleo bruto	Venda industrial	R\$ 5.833,33	t
Óleo refinado	Venda varejo	R\$ 20.000,00	t
Torta / Farelo	Venda industrial	R\$ 3.500,00	t
Mesocarpo Bruto	Venda industrial	R\$ 800,00	t
Mesocarpo Refinado	Venda varejo	R\$ 12.000,00	t
Carvão granulado	Venda varejo	R\$ 1.000,00	t

Fonte: Foccu's, 2014.

A seguir apresentam-se informações com a proporção calculada para ações de beneficiamento do empreendimento, projetando volumes de produção e venda para cada subitem, além das destinações comerciais indicadas pelo estudo de mercado (já calculadas em volume totalizado). Frisa-se que tais percentuais de uso da composição do fruto advém de materiais referência indicados em estudo prévio, mantendo alinhamento deste plano com a realidade operacional já vivenciada por outras empresas e institutos de pesquisa.

APROVEITAMENTO INTEGRAL DO FRUTO / PROPORÇÃO DE SUBPRODUÇÃO						
Parte Fruto	% composição	Subproduto	% de transformação	Volume produzido t/mês	Foco venda*	Valor previsto de venda / mês
<i>Epicarpo</i>	12,60%	<i>Biomassa</i>	100%	15,12	CI	R\$ 6.048,00
<i>Mesocarpo</i>	20,40%	<i>Biomassa</i>	50%	12,24	CI	R\$ 4.896,00
		<i>Mesocarpo Bruto</i>	30%	7,34	CI	R\$ 5.875,20
		<i>Mesocarpo Refinado</i>	20%	4,90	CV	R\$ 58.752,00
<i>Amêndoa</i>	8,70%	<i>Óleo Bruto</i>	40%	4,18	CI	R\$ 24.359,99
		<i>Óleo Refinado</i>	10%	1,04	CV	R\$ 20.880,00
		<i>Torta</i>	50%	5,22	CI	R\$ 18.270,00
<i>Endocarpo</i>	58,30%	<i>Biomassa</i>	80%	55,97	CI	R\$ 22.387,20
		<i>Carvão Granulado</i>	20%	13,99	CV	R\$ 13.992,00
TOTAIS	100,00%		120	t	R\$	175.460,39

* CI: Comercial Industrial / CV: Comercial Varejo

Fonte: Foccu's, 2014.

VENDA POR CANAIS ESTRATÉGICOS			
CANAL	CI	CV	TOTAL
VENDA	R\$ 100.411,18	R\$ 72.744,00	R\$ 173.155,18
%VENDA	57,99%	42,01%	100%
VOLUME	101,11	18,89	120
%VOLUME	84,26%	15,74%	100%

Fonte: Foccu's, 2014.

O resultado operacional-financeiro das projeções indicadas por este plano, consolida-se na apresentação seguinte, as quais consideram atuação alinhada às premissas e condicionantes apontadas pelo estudo prévio:

Fluxo realista - considerando capacidade mercadológica do sistema		
Custo MP por ciclo / 180 t (R\$ 110,00 t):	Por mês R\$ 13.200,00	Por ano R\$ 158.400,00
Receita bruta:	Por mês R\$ 175.460,39	Por ano R\$ 2.105.524,63
Custo geral de operações e processamento:	Por mês R\$ 130.677,52	Por ano R\$ 1.568.130,20
Lucro sistema cooperativo (estima-se 18% da RB):	Por mês R\$ 31.582,87	Por ano R\$ 318.355,32
Lucratividade retida conforme Estatuto (16%)	R\$ 5.053,26	R\$ 50.936,85
Lucro Líquido para Distribuição Anual	R\$ 26.529,61	R\$ 267.418,47

Fonte: Foccu's, 2014.

O atingimento de tais níveis comerciais/vendas incidirão no seguinte retorno financeiro aos cooperados envolvidos (conforme demonstrado na tabela a seguir), excluindo-se interferências de rendas e/ou custos não operacionais advindos de fontes alternativas. Destaca-se a uso de base cooperativa com 50 membros efetivos para projeções, sendo este o quantitativo realista conforme estruturação projetional.

Para este resultado é necessário a seguinte produção / Valores por cooperado:							
T	Ciclos mês	Meses ano	t/ano	t/mês	Valor pago MP/mês	Lucros Anuais p/ Cooperado	Ganhos Mensais por Cooperado
120	1	12	1.440	120	R\$ 13.200,00	R\$ 267.418,47	xxx
Nº cooperados		50	28,80	2,40	R\$ 264,00	R\$ 5.348,37	R\$ 709,70

Fonte: Foccu's, 2014.

Considerando as ações rotineiras de acesso a mercado (detalhadas em capítulo específico), as quais contemplam medidas concorrenciais, aproximação comerciais e outras, prevê-se um atingimento progressivo do faturamento estimado. As projeções explícitas a seguir, contemplam tal progressão em temporalidade semestral, mantendo alinhamentos padronizados para cálculos, bem como nuances sazonais de comercialização. Tal projeção permite a estimativa pontual de NCG (necessidade de capital de giro) por semestre.

ITEM PREVISTO	Até 6º mês	Até 12º mês	Até 18º mês
% da meta total (para período de 24 meses)	45%	80%	100%
Faturamento mensal esperado	R\$ 78.957,18	R\$ 140.368,31	R\$ 175.460,39
Aquisição mensal de MP	R\$ 5.940,00	R\$ 10.560,00	R\$ 13.200,00
Custo operacional mensal	R\$ 58.804,88	R\$ 104.542,02	R\$ 130.677,52
Rentabilidade mensal prevista	R\$ 14.212,29	R\$ 25.266,30	R\$ 31.582,87
Venda necessária / quantidade mensal	54 t	96 t	120 t
Valor PE mensal	R\$ 23.664,54 20 t/mês	R\$ 23.664,54 20 t/mês	R\$ 23.664,54 20 t/mês
NCG Semestral (capital de giro)	R\$ 212.054,65 (100% MP+CO 03 meses) - de terceiros -	R\$ 658.932,10 (50% MP+CO 06 meses) - próprio -	R\$ 807.825,12 (30% MP+CO 06 meses) - próprio -
Venda necessária por modais de clientes comerciais	54 t CI (84,26%): 45,5 t CV (15,74%): 8,5 t	96 t CI (84,26%): 80,9 t CV (15,74%): 15,1 t	120 t CI (84,26%): 101,1 t CV (15,74%): 18,9 t

Fonte: Foccu's, 2014.

6. PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

Esta etapa do plano de mercado constitui-se como a mais relevante para o contexto comercial. Uma vez que se trata de linha única de produtos, e a fim de customizar as definições técnicas necessárias, elencar-se-á em quadro unificado as informações mercadológicas selecionadas para implantação.

Embasados pelos fundamentos dos 4 P's, a tabela unificada prevê definições dos produtos efetivos, precificações praticadas, praças e clientes de abrangência, estratégias de promoção e inserção no mercado, além de políticas de crédito e faturamento para as vendas.

6.1 Estratégias Comerciais

TABELA RESUMO – ESTRATÉGIAS COMERCIAIS

DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	LINHAS COMERCIAIS	LINHA – A / INDUSTRIAL (foco em atendimento interestadual)	LINHA – B / VAREJISTA (foco em atendimento estadual)	Referência
Definições Básicas				
Produtos		- Biomassa - R\$ 400,00 / t - Óleo bruto - R\$ 5.833,33 / t - Torta / Farelo - R\$ 3.500,00 / t - Mesocarpo Bruto - R\$ 800,00 / t	- Mesocarpo Refinado - R\$ 12.000,00 / t - Carvão granulado - R\$ 1.000,00 / t - Óleo refinado – R\$ 20.000,00 / t	- Valores indicados seguem análise mercadológica realizada em período da pesquisa, devendo ser continuamente atualizados com as oscilações de custo e concorrência.
Público-Alvo final dos produtos		- Pecuaristas de médio e grande portes; - Consumidores de classes B e C com foco em alimentação orgânica; - Consumidores de classes B, C e D com foco no uso de cosméticos a base óleos vegetais; - Indústrias de transformação.	- Consumidores das classes B, C e D, com foco em rotina alimentar orgânica.	- Clientes posicionados em classes estratégicas para os resultados de atuação da cooperativa. Foco na exploração do valor agregado e sustentabilidade da cadeia. Recomendação de que se priorize aproximação com indústrias pioneiras para escoamentos iniciais.
Canais de Comercialização		- Processadores de subprodutos de babaçu; - Indústrias de nutrição animal; - Indústrias alimentícias; - Indústrias de cosméticos; - Empresas com necessidade de biomassa para queima industrial.	- Varejos de pequeno e médio portes nas zonas centrais.	- Linha Industrial: manter foco na busca por clientes e parcerias comerciais interestaduais, considerando alinhamento à pesquisa de mercado; - Linha Varejista: iniciar atividades comerciais com foco em varejos estaduais, por meio de vendedor externo da cooperativa.
Venda necessária por produto / 1ª Etapa (até 6º mês)		- Biomassa - 69,4% - 37,5 t/mês - Óleo bruto - 3,5% - 1,9 t/mês - Torta / Farelo - 4,4% - 2,3 t/mês - Mesocarpo Bruto - 6,1% - 3,3 t/mês	- Mesocarpo Refinado - 4,1% - 2,2 t/mês - Carvão granulado - 11,7% - 6,3 t/mês - Óleo refinado - 0,9% - 0,49 t/mês	- Linha Industrial: foco na busca que clientes que contemplem volume de vendas necessário; - Linha Varejista: considerar volumes de pedido mínimo e localização estratégica para montar portfólio de clientes. Primeira etapa focar em PVH.
Venda necessária por produto / 2ª Etapa (até 12º mês)		- Biomassa - 69,4% - 66,6 t/mês - Óleo bruto - 3,5% - 3,4 t/mês - Torta / Farelo - 4,4% - 4,2 t/mês - Mesocarpo Bruto - 6,1% - 5,9 t/mês	- Mesocarpo Refinado - 4,1% - 3,9 t/mês - Carvão granulado - 11,7% - 11,2 t/mês - Óleo refinado - 0,9% - 0,87 t/mês	
Venda necessária por produto / 3ª Etapa (até 18º mês)		- Biomassa - 69,4% - 83,3 t/mês - Óleo bruto - 3,5% - 4,2 t/mês - Torta / Farelo - 4,4% - 5,2 t/mês - Mesocarpo Bruto - 6,1% - 7,3 t/mês	- Mesocarpo Refinado - 4,1% - 4,9 t/mês - Carvão granulado - 11,7% - 14,0 t/mês - Óleo refinado - 0,9% - 1,08 t/mês	

Políticas de Crédito			
Limites de crédito por cliente	- Indeterminado, foco no volume de vendas.	- Mesocarpo Refinado - R\$ 3.000,00 / 250 kg - Carvão granulado - R\$ 1.500,00 / 1.500 kg	- Definição de valores alinha-se à precificação, volume médio de compras e prazos de cobrança praticados.
Parcelamentos / Prazos	- Clientes industriais: até 30 dias;	- Varejos: à vista / até 15 dias;	- Definição de parcelamentos alinham-se à frequência média de reposições e tipo de canal.
Formas de Pagamento	- À vista: cheque / boleto CNR; - Prazo: boleto COB.	- À vista: cheque / boleto CNR; - Prazo: boleto COB.	- Preza-se pela segurança financeira e deve-se considerar análise prévia de dados cadastrais para início efetivo de vendas.
Pedidos Mínimos / por mês	- Indeterminado, foco no volume de vendas.	- Mesocarpo Refinado - R\$ 300,00 / 25 kg - Carvão granulado - R\$ 250,00 / 250 kg	- Definição de pedidos mínimos alinham-se à precificação, volume médio de compras e prazos de cobrança praticados.
Comissionamentos	- Se realizadas por gerente comercial: até 1%; (foco exclusivo por venda via gerente de carteira)	- Se realizadas por vendedor externo: até 5%; (foco exclusivo por venda via vendedor externo)	- Para vendas realizadas diretamente por gerente comercial, deve-se considerar que o cargo preveja salário fixo. Para vendedor externo, praticar sistema de ajuda de custos + comissionamento.
Ações Promocionais			
Ações Institucionais	- Visitas presenciais à estabelecimentos previamente identificados como potenciais – foco interestadual; - Elaboração de materiais de apoio para identificação e prospecção de canais (apresentação empresarial e comercial); - Participação em feiras nacionais especializadas nos produtos da linha, preferencial como expositores; - Obtenção de certificação que valide o sistema como sustentável perante os stakeholders.	- Visitas presenciais à estabelecimentos previamente identificados como potenciais; - Elaboração de materiais de apoio para identificação e prospecção de canais (apresentação empresarial e comercial).	- Foco das ações na prospecção de clientes em fases estratégicas e pré-definidas.
Ações de Marketing focada aos canais	- Mailing semanal / foco promocional; - Carta de regularidade semestral; - Recepção de clientes em indústria com foco na agregação de valor.	- Mailing semanal / foco promocional; - Carta de regularidade semestral.	- Foco das ações na manutenção de relacionamento com canais de comercialização, além da constante expectativa de aumento na venda por canais.
Ações de Marketing focada aos consumidores	- Não há.	- MKT externo: outdoor estrategicamente lotado em zonas com fluxo do público de interesse; - MKT interno: Banner e panfletos em PDV; - MKT interno: Promotor de vendas em PDV.	- Foco das ações na aproximação e divulgação da marca perante consumidores finais, tornando o produto e seus valores agregados conhecidos pelo público alvo.

Fonte: Foccu's, 2014.

7. ORIENTAÇÃO PARA CADASTRAMENTO DE TERCEIROS

Este item do plano apresenta orientações para elaboração de cadastros comerciais, os quais permitirão: manutenção das informações de terceiros no SIG da empresa, coleta de dados para aprovações cadastrais, base de dados para ações de comunicação e fortalecimento de vendas, entre outros.

7.1 Cadastramento de varejos

- Regras para aprovação cadastral
- Tempo de fundação superior a 12 meses;
- Tolerância de até 03 (três) restritivos ativos leves / protestos;
- Ausência de restritivos ativos médios;
- Ausência de restritivos ativos graves.
- Documentos para confecção de cadastro
- Cartão CNPJ;
- Cópia da última alteração contratual ou consolidação contratual da empresa;
- Declaração de faturamento dos últimos 12 meses;
- Ficha cadastral devidamente preenchida.

Fonte: Foccu's, 2014.

Casos extraordinários estão obrigatoriamente sujeitos a análise e aprovação da diretoria da AGROINDÚSTRIA, com base no conhecimento e características relacionais do cliente.

7.2 Cadastramento de clientes industriais

- Regras para aprovação cadastral
- Tempo de fundação superior a 24 meses;
- Tolerância de restritivos ativos leves / protestos;
- Tolerância de restritivos ativos médios;
- Tolerância de até 02 (dois) restritivos ativos graves.
- Documentos para confecção de cadastro
- Cartão CNPJ;
- Cópia da última alteração contratual ou consolidação contratual da empresa;
- Declaração de faturamento dos últimos 12 meses;
- Ficha cadastral devidamente preenchida.

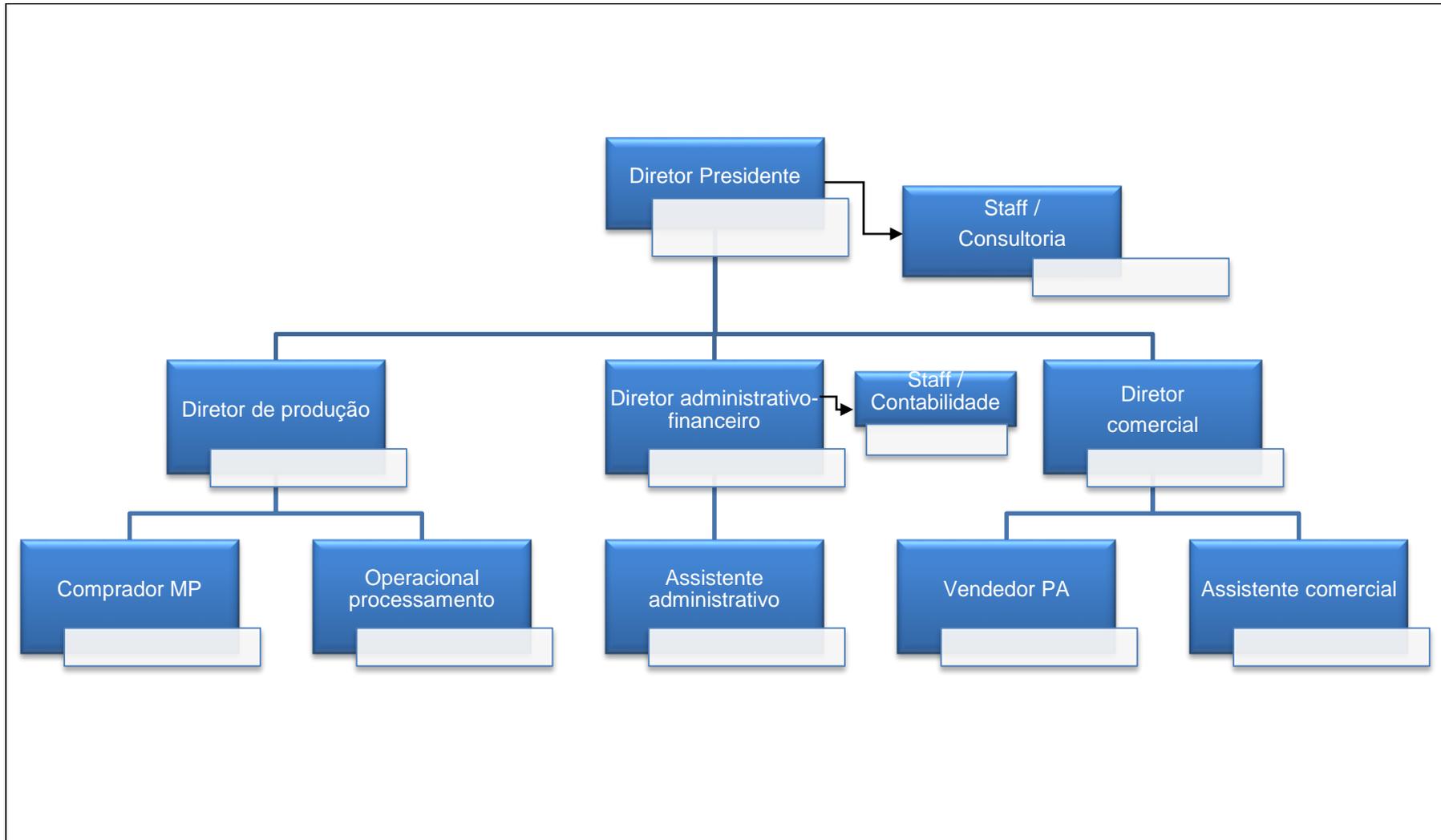
Fonte: Foccu's, 2014.

Casos extraordinários estão obrigatoriamente sujeitos a análise e aprovação da diretoria da AGROINDÚSTRIA, com base no conhecimento e características relacionais do cliente.

8. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGROINDUSTRIA

A definição estrutural de funções e atribuições necessária ao plano em desenvolvimento refere-se ao organograma básico da agroindústria. Considerando que a organização ainda não possui uma departamentalização formal (mesmo já estando aberta e ativa), e sendo esta caracterizada pela estrutura cooperativa, serão atribuídas à seguir as funções básicas conforme necessidade operacional do negócio. Quando do avançar das ações rotineiras, a administração do empreendimento realizará as adequações necessárias.

A fim de facilitar a compreensão e considerando a estrutura do negócio, a base de funções é simples e objetiva. A estrutura é escalonada em sistema linear, com conseqüente poder de alçadas e decisões no sistema “top-down”, ou seja, as decisões partem dos cargos mais elevados para os menos elevados.



Fonte: Foccu's, 2014.

- Diretor Presidente: posição ocupada pelo presidente eleito conforme estatuto da cooperativa. Cabe a este a tomada de decisões estratégicas, e o gerenciamento da organização em todo o seu contexto. Possui poder decisório, em concomitância com demais diretores, sobre qualquer área, bem como sobre qualquer colaborador da organização. Sob sua subordinação direta estão os diretores de produção, administrativo-financeiro e comercial da organização.

- Staff / Consultoria: serviço de apoio estratégico à direção geral da organização. Cabe ao staff orientar a diretoria quanto às ações e implementações estratégicas. Sua participação ocorrerá em momentos pontuais conforme solicitação contratualizada. Não possui poder decisório em qualquer dos níveis da empresa.

- Diretor de produção: posição ocupada pelo diretor eleito conforme estatuto da cooperativa. Cabe a este o gerenciamento das rotinas produtivas e de processamento, desde a aquisição de MP até a estocagem dos PA's. Responde por quaisquer situações advindas dos processos industriais da empresa, positivos ou negativos. Subordina-se ao diretor presidente e tem como subordinados diretos o comprador de MP e os colaboradores de pátio fabril.

- Comprador MP: função estratégica que atribui a um colaborador, ou até mesmo à pessoa do diretor comercial, à responsabilidade pela negociação e aquisição de MP juntos aos produtores cooperados, produtores independentes ou empresas de fornecimento interestadual. Sua atuação deve prezar pela exclusão do atravessador no cenário de aquisições.

- Operacional processamento: colaboradores contratados e subordinados ao diretor de produção, que integrarão equipe de processamento industrial da cooperativa.

- Diretor administrativo-financeiro: posição ocupada pelo diretor eleito conforme estatuto da cooperativa. Cabe a este o gerenciamento das rotinas administrativas, operacionais, financeiras e contábeis da organização. Responde por quaisquer informações

gerenciais e financeiras da empresa, incluindo prestações de contas. Subordina-se ao diretor presidente e tem como subordinados diretos o assistente administrativo e o staff contábil.

- Assistente administrativo: posição ocupada pelo assistente contratado para suporte administrativo. Cabe a este o apoio nas rotinas administrativas e financeiras da cooperativa. Subordina-se ao diretor administrativo-financeiro.

- Staff / Contabilidade: serviço de apoio contábil à direção administrativa-financeira da organização. Cabe ao staff orientar a diretoria quanto às ações e registros financeiros, tributários, notariais e afins. Sua participação deve ser contínua e contratualizada. Não possui poder decisório em qualquer dos níveis da empresa.

- Diretor comercial: posição ocupada pelo diretor eleito conforme estatuto da cooperativa. Cabe a este o gerenciamento das rotinas comerciais da empresa, prezando pela aplicação das regras e diretrizes comerciais, bem como sendo responsável pela implantação e controle das estratégias mercadológicas definidas por este plano. Responde por quaisquer situações advindas dos processos comerciais da empresa, positivos ou negativos. Subordina-se ao diretor presidente e tem como subordinados diretos o (s) vendedor (s) e assistente comercial.

- Vendedor PA: posição ocupada por vendedor contratado da cooperativa, podendo esta função ser exercida pelo próprio diretor comercial. Cabe a este o gerenciamento das rotinas de identificação, prospecção e manutenção de clientes varejistas, incluindo venda, expedição de pedidos, controles, cumprimentos de prazos de entrega e gestão de qualidade das vendas e pós-vendas. Subordina-se ao diretor comercial.

- Assistente comercial: posição ocupada pelo assistente comercial da cooperativa. Cabe a este o apoio ao diretor comercial e ao vendedor, bem como acompanhamentos dos pedidos em processo de expedição. É responsável por assegurar que os pedidos sejam acompanhados desde a entrada em sistema até a expedição aos clientes.

9. CRONOGRAMA DE AÇÕES

Em alinhamento às estratégias e operacionalizações previstas neste plano de mercado, cabe o desenvolvimento do cronograma de ações para implantação, o qual estipulará o sequencial de atividades e seus respectivos prazos de execução. O cronograma deve ser gerenciado pelo diretor da organização, responsável pela implementação das ações.

Ítem	FRETE	ATIVIDADE / AÇÃO	PRAZO		RESPONSÁVEL	INTEGRANTES DA AÇÃO	PRODUTO	INDICADOR
			INÍCIO	FIM				
01	AÇÕES PRÉVIAS INSTITUCIONAIS	<i>Realização de inventário florestal em área delimitada para formação de matriz extrativa</i>			Diretor produção	Diretor produção e consultor	Matriz de inventário	NR / ER / RE
		<i>Articulação junto à entidades e representantes para discussão de medidas legislatórias que organizem atividade extrativa do babaçu</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, entidades e consultor	Projetos de lei e termos de acordo	NR / ER / RE
		<i>Articulação junto à potenciais parceiros para possível implantação de entreposto expedidor na área urbana de Porto Velho</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, consultor especializado e parceiros	-	NR / ER / RE
02	DEFINIÇÃO FORMAL DAS LINHAS E PRODUTOS	<i>Reunião entre diretoria da cooperativa e consultoria/mantenedores para discussão das informações críticas de negócio</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto e consultor especializado	-	NR / ER / RE
		<i>Identificação prévia de potenciais fornecedores externos – regionais e/ou interestaduais</i>			Diretor produção	Diretor produção e consultor	Listagem prévia com potenciais fornecedores / quantidades e preços	NR / ER / RE
		<i>Aprovação das linhas definidas</i>			Diretor produção	Diretores e consultor especializado	Aprovação formal	NR / ER / RE
		<i>Aprovação dos produtos definidos</i>			Diretor produção	Diretores e consultor especializado	Aprovação formal	NR / ER / RE
03	PREPARAÇÃO DAS TABELAS TÉCNICAS	<i>Preparação das tabelas técnicas de precificação LINHA INDUSTRIAL</i>			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	Tabelas desenvolvidas e preenchidas	NR / ER / RE
		<i>Preparação das tabelas técnicas de precificação LINHA VAREJO</i>			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	Tabelas desenvolvidas e preenchidas	NR / ER / RE
		<i>Preparação das tabelas técnicas de produção primária – escala de produção e entrega de cooperados</i>			Diretor produção	Diretores e consultor especializado	Tabelas desenvolvidas e preenchidas	NR / ER / RE
		<i>Inclusão das tabelas no plano operacional</i>			Diretor comercial	Diretor comercial e assistente comercial	Plano com tabelas incluídas	NR / ER / RE

04	ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE OPERAÇÕES E APROVAÇÃO DO PLANO	Apresentação e análise do plano semiestruturado aos cooperados			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
		Definição da logística operacional-logística para o fluxo: compra-processo-venda			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	Fluxograma de operações fabris	NR / ER / RE
		Formalização versão final do plano operacional			Diretor comercial	Diretor comercial, gestor do projeto e consultor	Plano operacional em versão final	NR / ER / RE
05	SELEÇÃO E DEFINIÇÃO DA EQUIPE	Reunião entre diretoria da cooperativa e consultoria / mantenedores para definições estratégicas da equipe de trabalho			Diretor administrativo-financeiro	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	-	NR / ER / RE
		Formalização e contratualização da equipe de trabalho			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e consultor	Organograma da equipe comercial	NR / ER / RE
06	INÍCIO FORMAL DA IMPLANTAÇÃO	Reunião entre diretoria da cooperativa e consultoria / mantenedores para formalizar start operacional do plano			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto e consultor	-	NR / ER / RE
		Apresentação do plano de mercado aos colaboradores da empresa (visão básica)			Diretor presidente	Diretores, cooperados, gestor do projeto e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
07	PREPARAÇÃO DE MATERIAIS DE APOIO E MKT	Desenvolvimento de estruturas e artes dos materiais previstos no plano			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	Artes desenvolvidas	NR / ER / RE
		Contratação de empresa para elaboração dos materiais			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan, assistente administrativo	-	NR / ER / RE
		Confecção de estoque mínimo para início das ações previstas			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial	Materiais produzidos	NR / ER / RE
08	IMPLANTAÇÃO DE SIG	Projeção e contratação de empresa especializada			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e consultor	Propostas e projetos piloto	NR / ER / RE
		Implantação e treinamento para uso do SIG pelos usuários alvo			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e empresa contratada	SIG com alterações executadas	NR / ER / RE

09	TREINAMENTO DA EQUIPE	Planejamento de instrumentos e materiais para treinamento da equipe comercial, administrativa e operacional			Consultores	Diretores, gestor do projeto e consultor	Materiais prontos para atividade	NR / ER / RE
		Treinamento prévio dos diretores da cooperativa			Consultores	Diretores, gestor do projeto e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
		Treinamento das equipes comercial, administrativa e operacional			Consultores	Diretores, colaboradores, gestor do projeto e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
10	IDENTIFICAÇÃO DE CANAIS	Pesquisas preliminares para identificação de canais de comercialização			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	-	NR / ER / RE
		Listagem dos canais previamente identificados conforme premissas do plano			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	Lista de prospectos	NR / ER / RE
11	INÍCIO DA PRODUÇÃO PARA ESTOQUE INICIAL	Mensuração para formação de estoque mínimo dos itens de cada linha			Diretor produção	Diretor produção e consultor	Tabela de estoque mínimo definida	NR / ER / RE
		Start produtivo de estoque mínimo			Diretor produção	Diretor produção e equipe operacional	-	NR / ER / RE
		Formação de estoque inicial			Diretor produção	Diretor produção e equipe operacional	Estoque produzido	NR / ER / RE
12	PROSPECÇÃO DE CANAIS	Abordagem aos canais identificados para parceria comercial			Diretor comercial e diretor presidente	Diretor presidente, diretor comercial, comercial, assistente comercial e consultor	Relatório de abordagens	NR / ER / RE
		Definição dos canais por linha			Diretor comercial	Diretor comercial e assistente comercial	Listagem de canais definidos	NR / ER / RE
		Contratualização dos canais			Diretor comercial	Diretor comercial e assistente comercial	Contratos firmados	NR / ER / RE
13	INÍCIO EFETIVO DAS VENDAS	Start comercial junto aos canais prospectados e contratados			Diretor comercial	Diretor comercial e assistente comercial	Pedidos emitidos	NR / ER / RE
		Início do fluxo de vendas			Diretor comercial	Diretor comercial e assistente comercial	Vendas realizadas	NR / ER / RE

Fonte: Foccu's, 2014.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA-USP, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 9ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2009, 200 p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.