

PLANO GERAL DE NEGÓCIOS

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

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-POLPAS.

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	10
6.1. Estratégias Comerciais	11
7. ORIENTAÇÃO PARA CADASTRAMENTO DE TERCEIROS	13
7.1. Cadastramento de varejos	13
7.2. Cadastramento de clientes institucionais	13
8. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGROINDUSTRIA	14
9. CRONOGRAMA DE AÇÕES	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A fruticultura em Rondônia, mesmo mantendo traços de produção não profissional e com foco na extração de itens regionais, demonstra grande potencial econômico. Nos últimos anos diversos projetos foram elaborados e fomentados por instituições de interesse público e privado, tais como SEAGRI-RO, SEPLAC-RO, SEDES-RO, EMATER-RO, SEMAGRIC-PVH e SEBRAE-RO. As referidas instituições não apenas incentivaram, como trouxeram legado produtivo à região, despertando para o desenvolvimento da cadeia mercadológica como um todo. Especialmente indústrias de polpas, de essências oleaginosas, fábricas de alimentos e de nutrição animal em geral se estabeleceram e impulsionaram o segmento em âmbito regional.

O fortalecimento deste seguimento orienta e impulsiona o desenvolvimento de novos empreendimentos que diminuem a demanda reprimida, facilmente constatada em Rondônia. A frequente importação de produtos e matérias primas, advindos especialmente de estados da região sul e sudeste do Brasil, indica que o aproveitamento local das potencialidades disponíveis pode trazer diferenciais logísticos, culturais e qualitativos.

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 etapa imprescindível para apoio às famílias atendidas pelo PAJ-SAE, especialmente no âmbito do aproveitamento agroindustrial de polpas de frutas na comunidade de Cujubim, município de Porto Velho-RO.

2. OBJETIVOS DO PLANO

Conforme descrições e conceituações supra, pode-se compreender a ampla complexidade do contexto 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:	Facilitar e qualificar o consumo de frutos, especialmente produzidos regionalmente, por meio do despulpamento, industrialização e colocação de produtos em pontos estratégicos e acessíveis ao público-alvo.
Visão:	Realizar a colocação comercial em escala mínima de 11.251 kg/mês de polpas processadas no mercado de Porto Velho, em prazo de até 24 meses.
Missão:	Proporcionar o desenvolvimento de atividades produtivas e extrativas de frutos que gere renda complementar aos cooperados do sistema, além de auxiliar no desenvolvimento educacional e humano de colaboradores, familiares e demais envolvidos.
Valores:	Que o sistema preze pelos seguintes valores: - Segurança alimentar; - Ética nas relações comerciais e cooperativas; - Transparência nas informações; - Respeito às normas e regulamentações a que é submetido.

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 produção agroindustrial de polpas variadas, para atendimento ao mercado varejista de Porto Velho (distrito sede), em escala mínima de 11.251 kg/mês de produtos processados (cerca de 6,5% do share local), em prazo de até 24 meses após implantação do sistema.	
FOCO ESTRATÉGICO	OBSERVAÇÕES/RECOMENDAÇÕES
- Manter aquisição local de matéria-prima, conforme potencial dos cooperados;	- Produção expressiva de açaí e cupuaçu deve ser priorizada localmente. Outras variedades, tais como goiaba, caju, cajá e acerola possuem produção regional desprofissionalizada. Há tendência de aproveitamento em pequenas escalas, considerando ainda questões de sazonalidade da produção familiar.
- Realizar importação interestadual de MP semi-processada para complemento da capacidade mercadológica conquistada;	- Considerando especialmente as variedades com produção local informal/familiar, recomenda-se antecipadamente a realização de contatos comerciais com fornecedores profissionais de frutos e/ou polpas semi-processadas. O não estabelecimento destas parcerias pode gerar prejuízos em qualidade e nos avanços mercadológicos pretendidos.
- 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. Foco na aquisição por meio de comprador qualificado do próprio quadro de cooperados.

- Processamento deve ser realizado com foco em atendimento à redes varejistas de pequeno e médio porte;	- Considerando a escala relativamente tímida frente aos quantitativos efetivos de mercado, torna-se adequado realizar atendimento à empresas que tenham boa capacidade de pagamento, porém que mantenham demanda menos expressivas. Tal estratégia evita riscos de infrequência e não atendimento à varejos referência, situação que inibe o posterior acesso a novos canais de comercialização.
- Priorizar características mercadológicas apontadas pelo estudo de consumo;	- Share possível de 6,5% da demanda atual / 49% da capacidade agroindustrial; - Embalagens de 200g com 04 sachês; - Foco nas variedades: acerola, cupuaçu, maracujá, goiaba e açaí; - Embalagens com foco na visualização dos produtos internos; - Explorar cores quentes, que acompanhem imagem do produto; - Evitar uso de símbolos, personagens ou temas regionais/culturais; - Precificação média atual para venda aos canais de comercialização (exceto açaí): R\$ 2,24 / 200g; - Precificação média atual para venda aos canais de comercialização (exclusivamente açaí): R\$ 3,71 / 200g;
- Centralizar logística de vendas e distribuição via cooperativa;	- 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. Foco comercial por meio de vendedor qualificado do próprio quadro de cooperados.
- Público consumidor pretendido: B, C, D.	- Conforme pesquisa, o público de interesse à cooperativa, por seu apelo qualitativo, está nas classes apresentadas ao lado. Considerando estratégia de venda via varejos de pequeno e médio porte, devem ser elencados potenciais clientes empresariais que se enquadrem neste posicionamento.

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
- Elevar conhecimento e competências técnicas dos gestores e cooperados;	Há necessidade de elevar o apoderamento do processo produtivo, logístico e operacional. Evidencia-se que o grupo ainda se apresenta superficial nas questões mais específicas, com foco nas estruturas e recursos previstos.
- Foco estratégico na qualidade dos produtos finais;	Deve-se considerar que o preço possivelmente não será competitivo, uma vez que logística, domínio do processo e capacidade produtiva estarão além de concorrentes.
- Foco em atendimento a varejos com aquisição inferior a 2 t/mês, que tenham como PA consumidores entre classes B e D;	Manter este alinhamento permite melhor fracionamento da efetiva produção. Indústrias de pequeno e médio porte são suscetíveis à exploração de concorrentes, fator que pode ser minimizado com maior distribuição de vendas.
- Não direcionar, a princípio, ações comerciais que confrontem os concorrentes referência;	Grau de rivalidade elevado no setor, com expressivo giro empresarial. O confronto direto com concorrentes de grande porte gera, inevitavelmente, tendências de retaliação.
- Prever antecipadamente contatos comerciais e logísticos para aquisição de MP interestadual complementar;	Considerando a limitada oferta local de MP, e as necessidades de regularidade e frequência dos clientes empresariais, a manutenção de fornecedores com garantia de MP é fator crítico para o sucesso.
- 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.

- Considerar que o segmento possui logística complexa, com amplas exigências para acesso a PDV's;	Por se tratar de produto perecível, com necessidade de armazenamento congelado, os canais de comercialização fazem exigências para minimizar seus custos. Em geral a oferta de freezers, repositores e ações de promotores são obrigatórias para prospecção.
- Não priorizar vendas governamentais.	Financeiramente e logisticamente o segmento de vendas governamentais não se apresenta interessante, frequente e regular. A destinação de volume superior a 8% das vendas a este segmento não é aconselhável.

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 24 (vinte e quatro) meses, sendo este o período projetado para este primeiro ciclo estratégico de negócios.

O quadro a seguir expressa os valores/volumes pretendidos para alcance pelo sistema agroindustrial no período considerado. Alinhado às quantificações advindas do estudo técnico, prevê-se acesso a 6,5% do share mercadológico atual na praça de Porto Velho-RO, representando a colocação líquida de 10,2 t de produtos acabados nos canais de comercialização de interesse (descritos em capítulo específico).

Tal inserção mercadológica oferece, por meio de cálculos prévios de operações, logística e rentabilidade, retorno minimamente adequado para viabilidade efetiva do sistema.

Share mercadológico possível do sistema (6,5% da atual demanda) / primeiro biênio		
Custo MP por ciclo / 14.627 kg (R\$ 1,44 kg):	Por mês R\$ 21.062,88	Por ano R\$ 252.754,56
Receita bruta/10.239 kg por ciclo (R\$ 14,08 por kg):	Por mês R\$ 144.165,12	Por ano R\$ 1.729.981,44
Custo geral de operações e processamento:	Por mês R\$ 101.477,47	Por ano R\$ 1.217.729,66
Lucro sistema cooperativo (estima-se 15% da RB):	Por mês R\$ 21.624,77	Por ano R\$ 259.497,22
Lucratividade retida conforme Estatuto (16%)	R\$ 3.459,96	R\$ 41.519,55
Lucro Líquido para Distribuição Anual	R\$ 18.164,81	R\$ 217.977,66
Previsão desconsidera receita com mensalidades de cooperados; Cálculos realizados considerando share mercadológico de 6,5% do potencial da praça, em período de até 24 meses; Lucratividade considerada segue histórico do segmento conforme pesquisas regionais; Considera-se aproveitamento de 70% da MP, sendo esta uma média multivariada.		

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 40 membros efetivos para projeções, sendo este o quantitativo realista conforme estruturação projetional.

Produção/Ganhos por cooperado:							
Aquisição mensal total Kg	Ciclos mês	Meses ano	Aquisição kg Ano	Aquisição kg Mês	Valor pago pela MP mensal	Lucros Anuais do sistema	Ganho Mensal por Cooperado (venda de MP + distribuição de lucros)
14.627	1	12	175.521	14.627	R\$ 21.062,88	R\$ 217.977,66	-
Nº cooperados		40	4.388	366	R\$ 526,56	R\$ 5.449,44	R\$ 980,68

Fonte: Foccu's, 2014.

Considerando as ações rotineiras de acesso a mercado (detalhadas em capítulo específico), as quais contemplam medidas concorrenciais, aproximação comerciais, promoções e ações de PDV, 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	Até 24º mês
% da meta total (para período de 24 meses)	35%	70%	85%	100%
Faturamento mensal esperado	R\$ 50.462,72	R\$ 100.911,36	R\$ 122.538,24	R\$ 144.165,12
Aquisição mensal de MP	R\$ 7.372,80	R\$ 14.744,16	R\$ 17.902,08	R\$ 21.062,88
Custo operacional mensal	R\$ 35.520,51	R\$ 71.030,50	R\$ 86.255,42	R\$ 101.477,47
Rentabilidade mensal prevista	R\$ 7.569,41	R\$ 15.136,70	R\$ 18.380,74	R\$ 21.624,77
Venda necessária / quantidade mensal	3.584 kg/polpas	7.167 kg/polpas	8.703 kg/polpas	10.239 kg/polpas
Valor PE mensal	R\$ 11.968,00	R\$ 11.968,00	R\$ 11.968,00	R\$ 11.968,00
NCG Semestral (capital de giro)	R\$ 128.679,93 (100% MP+CO 03 meses) - de terceiros -	R\$ 257.323,98 (50% MP+CO 06 meses) - próprio -	R\$ 187.483,44 (30% MP+CO 06 meses) - próprio -	R\$ 110.286,30 (15% MP+CO 06 meses) - próprio -
Clientes ativos necessários	06 varejos de pequeno porte	06 varejos de pequeno porte /	08 varejos de pequeno porte /	10 varejos de pequeno porte /
	03 clientes institucionais	03 varejos de médio porte 05 clientes institucionais	05 varejos de médio porte 06 clientes institucionais	07 varejos de médio porte 08 clientes institucionais

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

LINHAS COMERCIAIS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	LINHA – A INSTITUCIONAL	LINHA – B VAREJOS	Referência
Definições Básicas			
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Polpas congeladas; - Embalagem pouco ilustrativa, sem CB (EAN); - Embalagens previstas: <ul style="list-style-type: none"> . 01 kg (20 saches) . 500 g (10 saches); - Valores à definir em período de inicial de vendas, recomendação médias: R\$ 14,08 kg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Polpas congeladas; - Embalagem ilustrativa (ver 4.1), com CB (EAN); - Embalagens previstas: <ul style="list-style-type: none"> . 200 g (04 saches) – valor médio R\$ 2,81; . 500 g (10 saches) – valor médio R\$ 7,04; . <i>exceto açai (ver 4.1).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores indicados seguem análise mercadológica realizada em período da pesquisa, devendo ser continuamente atualizados com as oscilações de custo e concorrência.
Público-Alvo final do produto	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores das classes B, C e D; - Clientes de empresas que comercializam lanches e refeições prontas; - Usuários de sistemas privados adquirentes de refeições industriais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores das classes B, C e D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes posicionados em classes estratégicas para os resultados de atuação da cooperativa. Foco na exploração do valor agregado e qualidade. Recomendação de que se evite confronto direto com concorrência tradicional regional.
Canais de Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurantes em zonas centrais; - Lanchonetes em zonas centrais; - Panificadoras com serviço de lanches; - Hotéis em zonas centrais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejos de pequeno e médio portes nas zonas centrais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de canais deve ser orientada pela análise do perfil de usuários/clientes frequentadores, alinhando-se à definição anterior. A preferência por canais centrais, envolve foco de clientela bem como logística facilitada.
Quantidade de clientes a prospectar / 1ª Etapa (até 12º mês)	<ul style="list-style-type: none"> - 05 clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejos: 09 clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar volumes de pedido mínimo e localização estratégica para montar portfólio.
Quantidade de clientes a prospectar / 2ª Etapa (até 24º mês)	<ul style="list-style-type: none"> Além dos clientes já prospectados na 1ª etapa, prospectar mais: <ul style="list-style-type: none"> - 03 clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> Além dos clientes já prospectados na 1ª etapa, prospectar mais: <ul style="list-style-type: none"> - Varejos: 08 clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar volumes de pedido mínimo e localização estratégica para montar portfólio.
Políticas de Crédito			
Limites de crédito por cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionais: R\$ 4.224,00; - Limite de 300 kg de estoque vendido; 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejos: R\$ 7.040,00; - Limite de 500 kg de estoque vendido; 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de valores alinham-se à precificação, volume médio de compras e prazos de cobrança praticados.

Parcelamentos / Prazos	- Restaurantes: à vista / até 15 dias; - Lanchonetes: à vista / até 07 dias; - Panificadoras: à vista / até 07 dias; - Hotéis: à vista / até 15 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 previa de dados cadastrais para início efetivo de vendas.
Pedidos Mínimos / por quinzena	- Institucionais: 30 kg / R\$ 422,40;	- Varejos: 50 kg / R\$ 704,00.	- 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%; - Se realizadas por vendedor externo: até 2%.	- Se realizadas por gerente comercial: até 1%; - Se realizadas por vendedor externo: até 2%.	- 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; - Elaboração de materiais de apoio para identificação e prospecção de canais (apresentação empresarial e comercial).	- 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.	- Mailing semanal / foco promocional; - Carta de regularidade semestral; - Uso de PDV próprio em estabelecimentos de maior porte.	- 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	- MKT interno (restaurantes e lanchonetes): a) Banner em local de consumo; b) Divulgação em cardápios e porta guardanapos;	- MKT externo: outdoor estrategicamente lotado em zonas com fluxo do público de interesse; - MKT externo: inserção em mídia televisiva em canais estrategicamente selecionados conforme público de interesse; - MKT interno: Banner e panfletos em PDV; - MKT interno: Degustações 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 Cadastro 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 Cadastro de clientes institucionais

- Regras para aprovação cadastral
- Tempo de fundação superior a 06 meses;
- Tolerância de até 02 (dois) 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 06 meses;
- Ficha cadastral devidamente preenchida.

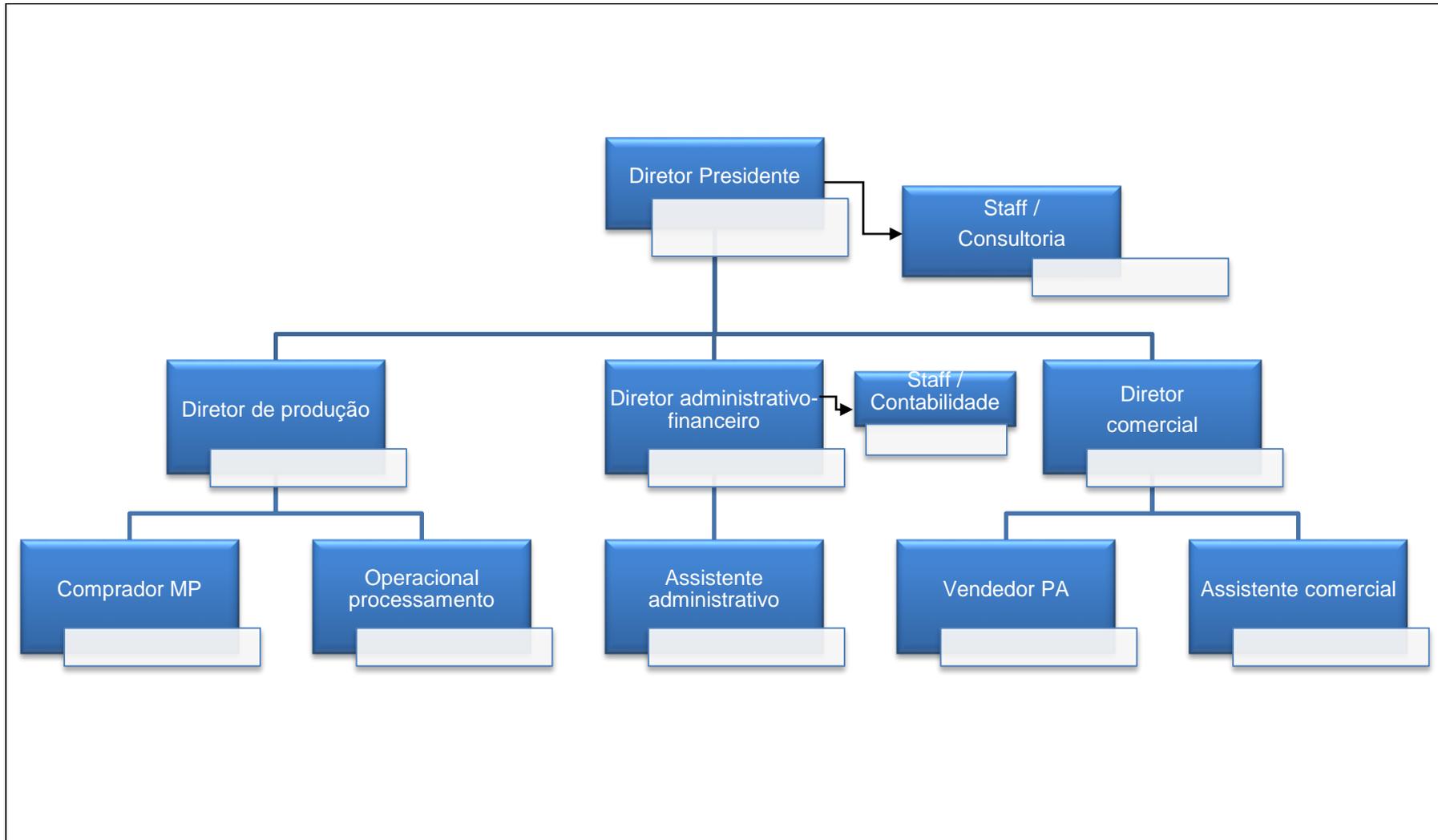
Fonte: Foccu's, 2014.

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	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>Levantamento real de matriz frutífera produtiva – foco nos cooperados</i>			Diretor produção	Diretor produção, cooperados e consultor	Inventário com potencial produtivo sazonal	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
02	PREPARAÇÃO DAS TABELAS TÉCNICAS	<i>Preparação das tabelas técnicas de precificação LINHA INSTITUCIONAL</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
03	ESTRUTURAÇÃO BÁSICA DE OPERAÇÕES E APROVAÇÃO DO PLANO	<i>Apresentação e análise do plano semiestruturado aos cooperados</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
		<i>Definição da logística operacional-logística para o fluxo: compra-processo-venda</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	Fluxograma de operações fabris	NR / ER / RE

		<i>Formalização versão final do plano operacional</i>			Diretor comercial	Diretor comercial, gestor do projeto e consultor	Plano operacional em versão final	NR / ER / RE
04	SELEÇÃO E DEFINIÇÃO DA EQUIPE	<i>Reunião entre diretoria da cooperativa e consultoria / mantenedores para definições estratégicas da equipe de trabalho</i>			Diretor administrativo-financeiro	Diretores, gestor do projeto, cooperados e consultor	-	NR / ER / RE
		<i>Formalização e contratualização da equipe de trabalho</i>			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e consultor	Organograma da equipe comercial	NR / ER / RE
05	INÍCIO FORMAL DA IMPLANTAÇÃO	<i>Reunião entre diretoria da cooperativa e consultoria / mantenedores para formalizar start operacional do plano</i>			Diretor presidente	Diretores, gestor do projeto e consultor	-	NR / ER / RE
		<i>Apresentação do plano de mercado aos colaboradores da empresa (visão básica)</i>			Diretor presidente	Diretores, cooperados, gestor do projeto e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE
06	PREPARAÇÃO DE MATERIAIS DE APOIO E MKT	<i>Desenvolvimento de estruturas e artes dos materiais previstos no plano</i>			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial e consultor	Artes desenvolvidas	NR / ER / RE
		<i>Contratação de empresa para elaboração dos materiais</i>			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan, assistente administrativo	-	NR / ER / RE
		<i>Confecção de estoque mínimo para início das ações previstas</i>			Diretor comercial	Diretor comercial, assistente comercial	Materiais produzidos	NR / ER / RE
07	IMPLANTAÇÃO DE SIG	<i>Projeção e contratação de empresa especializada</i>			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e consultor	Propostas e projetos piloto	NR / ER / RE
		<i>Implantação e treinamento para uso do SIG pelos usuários alvo</i>			Diretor administrativo-financeiro	Diretor adm-finan e empresa contratada	SIG com alterações executadas	NR / ER / RE
08	TREINAMENTO DA EQUIPE	<i>Planejamento de instrumentos e materiais para treinamento da equipe comercial, administrativa e operacional</i>			Consultores	Diretores, gestor do projeto e consultor	Materiais prontos para atividade	NR / ER / RE
		<i>Treinamento prévio dos diretores da cooperativa</i>			Consultores	Diretores, gestor do projeto e consultor	Apresentação em PowerPoint	NR / ER / RE

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