

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATATÉGICA DE EMPRESAS

CARLA CAMILA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PANIFICAÇÃO INDUSTRIAL MONTEIRO
MARTINS

CURITIBA

2016

CARLA CAMILA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PANIFICAÇÃO INDUSTRIAL MONTEIRO
MARTINS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de especialização
em Gestão Estratégica de Empresas

Orientador: Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA

2016

CARLA CAMILA MARTINS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PANIFICAÇÃO INDUSTRIAL MONTEIRO
MARTINS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de especialização
em Gestão Estratégica de Empresas

Orientador: Augusto Dalla Vecchia

Aprovado pela Banca Examinadora em Março de 2016.

Professor Augusto Dalla Vecchia

Orientador – Fundação Getúlio Vargas

CURITIBA

2016

RESUMO

O trabalho em questão teve como objetivo elaborar um plano de negócios para viabilizar a geração de lucro na empresa Panificação Industrial Monteiro e Martins, localizada na cidade de Gaspar/SC. Primeiramente foram analisados a situação atual da empresa, fatores que impedem a efetiva prosperidade do negócio e sua posição dentro do ambiente micro e macroeconômico. Após estes estudos, foi desenvolvido um planejamento estratégico onde possibilitou a identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas para focar e agir mais rapidamente em prol deste escopo. Tendo isso como base, foram realizados planos de ações das áreas funcionais. Primeiramente, o plano de marketing abordou a prospecção de clientes, a fidelização, diversificação de produtos e precificação. Já o plano de recursos humanos prevê a necessidade de identificação das competências e deficiências dos funcionários e a criação de avaliação de desempenho para otimização e melhor acompanhamento do capital humano da empresa. O plano de operações teve como objetivo o aumento da produtividade, redução de desperdício e padronização dos processos. Por fim, o plano de finanças abordou as alternativas dentro da realidade da empresa, como reajuste do fluxo de caixa, redução dos custos fixos e reenquadramento do regime tributário e renegociação de dívidas já existentes. Após o exame de todos estes fatores foi possível verificar a positiva atratividade deste plano de negócio.

PALAVRAS-CHAVES: Plano de negócios. Planejamento. Panificação. Resultado.

ABSTRACT

This article aimed to develop a business plan to enable the profit generation at Monteiro Martins Bakery Industry, located in Gaspar/SC. First of all, the current situation of the company was analyzed: facts that block the real prosperity and its position within the micro and macroeconomic environment. Then, a strategic plan was developed, which made it possible to map the opportunities, threats, weaknesses and strengths to focus and take action quicker on behalf of this purpose. Based on this, action plans have been made for each functional area. First of all, the marketing plan approached customer prospecting, customer loyalty, product diversification and pricing. Therefore, the human resources plan foresees the necessity to identify the staff's skills and weakness and also to create performance evaluation to optimize and allow better monitoring of the human capital at this company. The operation plan was raised in response to achieve higher productivity, waste reduction and also process standardization. Finally, the financial plan approached the alternatives, within the company reality, such as cash flow readjustment, fixed costs reduction, tax regime redefining and debt renegotiations. After going over all these elements, it was possible to check the positive attractiveness of this business plan.

KEYWORDS: Business Plan. Planning. Bakery. Result.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A EMPRESA.....	7
2.1	Negócio.....	7
2.2	Missão	8
2.3	Visão	8
2.4	Valores.....	8
3	ANÁLISE EXTERNA	8
3.1	Análise PEST	8
3.2	Análise forças de Porter	11
3.3	Ciclo de vida do setor	14
4	ANÁLISE INTERNA.....	15
4.1	Análise SWOT	15
4.2	Análise financeira	16
5	PLANO DE AÇÃO	20
5.1	Plano de Marketing	20
5.2	Plano de Recursos Humanos	21
5.3	Plano de Operações	22
5.4	Plano de Finanças.....	23
	CONCLUSÃO	25

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar atentas às mudanças ao seu redor, entender sobre seu setor e também conhecer seus procedimentos internos. Todos esses itens auxiliam na elaboração de um planejamento estratégico, de suma importância para, em conjunto com as habilidades do empreendedor, apoiar as decisões futuras.

O plano de negócios é uma ferramenta que analisa todos esses fatores de forma minuciosa, transcrevendo todo funcionamento da empresa, definindo um objetivo e quais as maneiras possíveis de atingí-lo.

Este trabalho será baseado na Panificação Industrial Monteiro e Martins Ltda. Trata-se de uma empresa familiar de porte pequeno no ramo de alimentação, localizada em Santa Catarina, fundada em 2004.

O objetivo deste trabalho é, através de uma análise estratégica estruturada, propor as melhores práticas para atingir, dentro de um ano, um resultado financeiro positivo.

2 A EMPRESA

A Monteiro Martins é uma empresa familiar que atua no setor alimentício, mais especificamente no ramo de panificação industrial. Seus principais clientes são cozinhas industriais que atendem a demanda na área de refeições coletivas no vale do Itajaí, em Santa Catarina. Essas empresas contratam a Monteiro Martins para fornecimento de produtos panificados em larga escala. Esta gama específica de clientes possibilita trabalhar com estoque zero e produção somente por encomenda.

Atualmente conta com uma planta de 600m² o que possibilita uma produção média de 500 mil produtos por mês, utilizando frota própria de caminhões para suprir as necessidades logísticas.

Apesar de atuara 12 anos no mercado, ainda enfrenta inúmeras dificuldades financeiras, sem capacidade de gerar lucro. Grande parte da desestruturação da empresa se deu pelas diversas alterações no quadro da diretoria ao longo dos anos, alterando não somente o tipo de gestão, mas também o foco. Há apenas quatro anos a empresa se mantém com os mesmos sócios e mesma linha de gestão, porém ainda há resistências e obstáculos em adotar um planejamento estratégico e sair do plano unicamente operacional.

Seu maior diferencial é a grande capacidade de adaptação, seja ela no aumento produtivo ou no prazo de entrega, gerando vantagem competitiva, agregando valor ao produto e satisfazendo as necessidades dos clientes.

2.1 Negócio

Fabricar e distribuir produtos panificados para empresas especializadas em refeições para coletividade na região do Vale do Itajaí.

2.2 Missão

Oferecer soluções em produtos e serviços de panificação para cozinhas industriais no Vale do Itajaí, com agilidade e produtos padronizados.

2.3 Visão

Ser a principal fornecedora para o mercado do Vale do Itajaí, ocupando 85% do setor corporativo.

2.4 Valores

Padronização, respeito e parceria.

3 ANÁLISE EXTERNA

3.1 Análise PEST

A análise PEST (Político, Econômico, Social e Tecnológico) é uma das ferramentas utilizadas para trazer informações mais palpáveis a respeito do ambiente externo. Neste caso foi utilizado um questionário, com perguntas específicas para cada setor, assim é possível quantificar as oportunidades e ameaças trazidas por cada um dos ambientes analisados.

Tabela 1 – Análise PEST

(Continua)

Ambiente político	
Variável	Análise
Impacto tributário/ informalidade/ incentivos fiscais	Oportunidade: restringe concorrência Ameaça: forma de faturamento
Mudança de legislação	Oportunidade: já estamos dentro da legislação
Concessões do Estado	Oportunidade/Ameaça: trigo subsidiado
Política internacional (incentivos à exportação/ importação; acordos internacionais)	Oportunidade: incentivo à importação de trigo, pois o nacional não é suficiente

Tabela 1 – Análise PEST

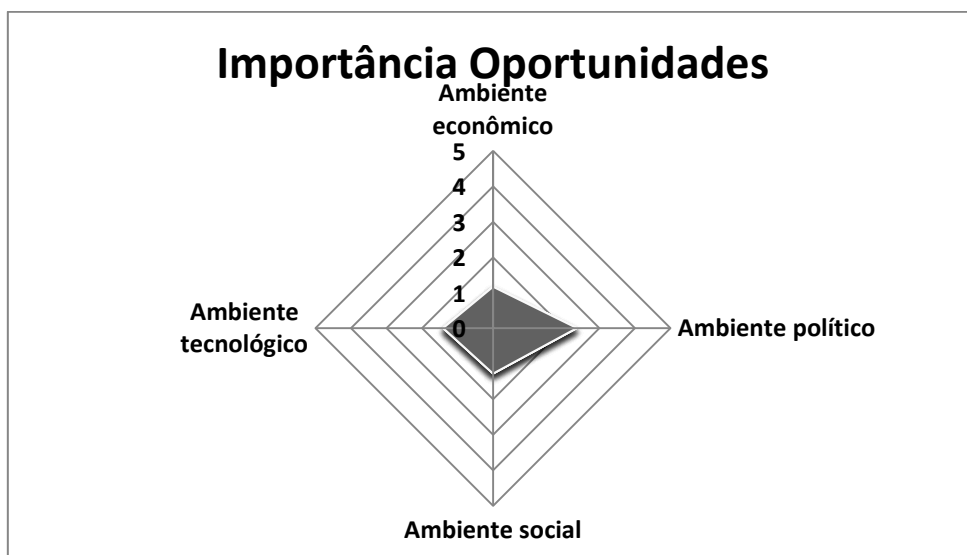
(Conclusão)

Ambiente político	
Variável	Análise
Legislação trabalhista	Oportunidade: concorrência informal. Ameaça: quantidade de hora extra atualmente
Fiscalização	Ameaça: emissão nota fiscal por carga
Compras governamentais	Oportunidade: atendimento do setor de merenda escolar
Infra-estrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc.)	Oportunidade: melhorar logística através da duplicação da BR 470, muito utilizada na região
Ambiente econômico	
Variável	Análise
Estabilização econômica	Oportunidade: aumento do faturamento
(Des)Valorização da moeda nacional	Ameaça: aumento custos da matéria prima
Liberalização do crédito	Ameaça: desaceleração da economia restringe e encarece crédito
Taxa de juros	Ameaça: desaceleração da economia aumenta a taxa de juros
Ambiente social	
Variável	Análise
Envelhecimento da população	Ameaça: diminui mão de obra e consumo
Preocupação com saúde	Ameaça: pães saudáveis, porém a preocupação é mais baixa para chão de fábrica
Preocupação com estética	Oportunidade e ameaça: demanda do mercado para linha integral
Concentração nas grandes cidades X migração para subúrbios	Oportunidade: maior concentração de indústrias, aumento no faturamento
Aumento do trânsito nas grandes cidades	Ameaça: interferência nos horários de entregas
Ambiente tecnológico	
Variável	Análise
Novos materiais	Oportunidade: matéria prima que possa facilitar a produção
Automação	Ameaça: automatização atual é baixa
Redução do ciclo de vida dos produtos	Oportunidade: aumentar durabilidade dos produtos

Fonte: adaptado pela autora

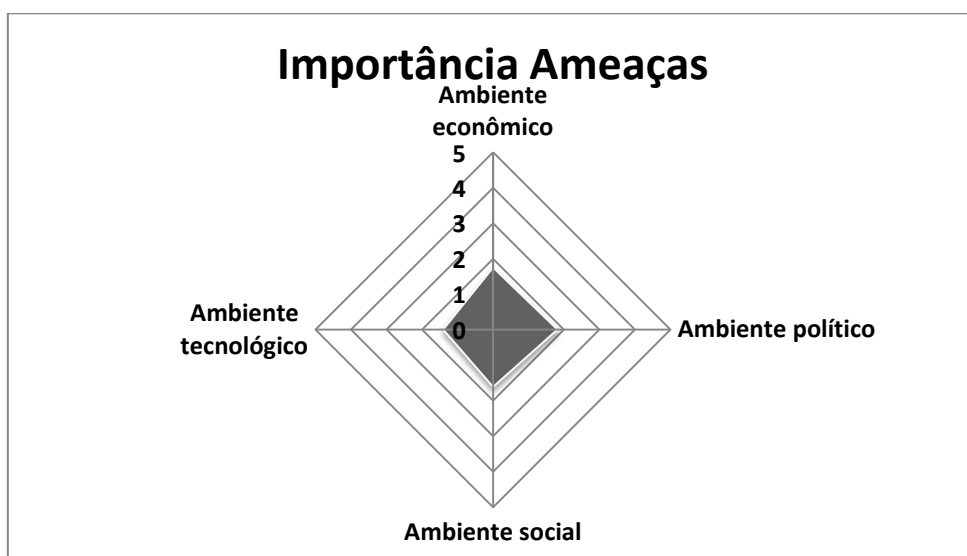
Através do questionário, alguns itens impactantes de cada ambiente foram analisados para ter uma noção mais precisa do real impactado de oportunidade e ameaça. Trazendo os cenários apresentados pelos dois gráficos a seguir.

Gráfico 1 – Importância das oportunidades na Análise PEST



Fonte: adaptado pela autora

Gráfico 2 – Importância das ameaças na Análise PEST



Fonte: adaptado pela autora

Portanto, concluímos que a oportunidade predominou no ambiente político, devido ao grande impacto que a merenda escolar representa para nosso negócio. Por outro lado, as ameaças mostraram-se equilibradas dentro de todos os ambientes analisados. Pode-se dizer que a merenda escolar também traz um risco para o setor, mas como a possibilidade de isso acontecer, o impacto acabou sendo em menor escala.

3.2 Análise forças de Porter

Dentro da análise das Cinco Forças de Porter são analisados os fatores que impactam diretamente o setor específico. São elas:

- Possibilidade de entrada de concorrentes;
- Rivalidade entre empresas do setor;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Poder de negociação com compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores.

Nesta análise também foi utilizado o mesmo critério de avaliação: uso de um questionário para quantificar os fatores que determinam a intensidade das forças do setor.

Tabela 2 – Forças de Porter

(continua)

Possibilidade de entrada de concorrentes	
Fatores	Nota
É possível ser pequeno para entrar no negócio	3
Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis	3
Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos	2
Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores	4
Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa	5
O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento	2

Tabela 2 – Forças de Porter

(continuação)

Possibilidade de entrada de concorrentes	
Fatores	Nota
Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas	2
Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	3
É improvável uma guerra com os novos concorrentes	3
O mercado não está saturado	5
Rivalidade entre as empresas do ramo	
Fatores	Nota
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1
O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos	3
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	2
Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	2
É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1
Ameaça de produtos substitutos	
Fatores	Nota
Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	4
Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	4
Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
Poder de negociação dos compradores	
Fatores	Nota
Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	4
Serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	2
Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	4

Tabela 2 – Forças de Porter

(conclusão)

Poder de negociação dos compradores	
Fatores	Nota
Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	4
Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	3
Serviço vendido pela empresa não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	2
Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	4
Poder de negociação dos fornecedores	
Fatores	Nota
O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	2
Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	3
Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	2
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	1

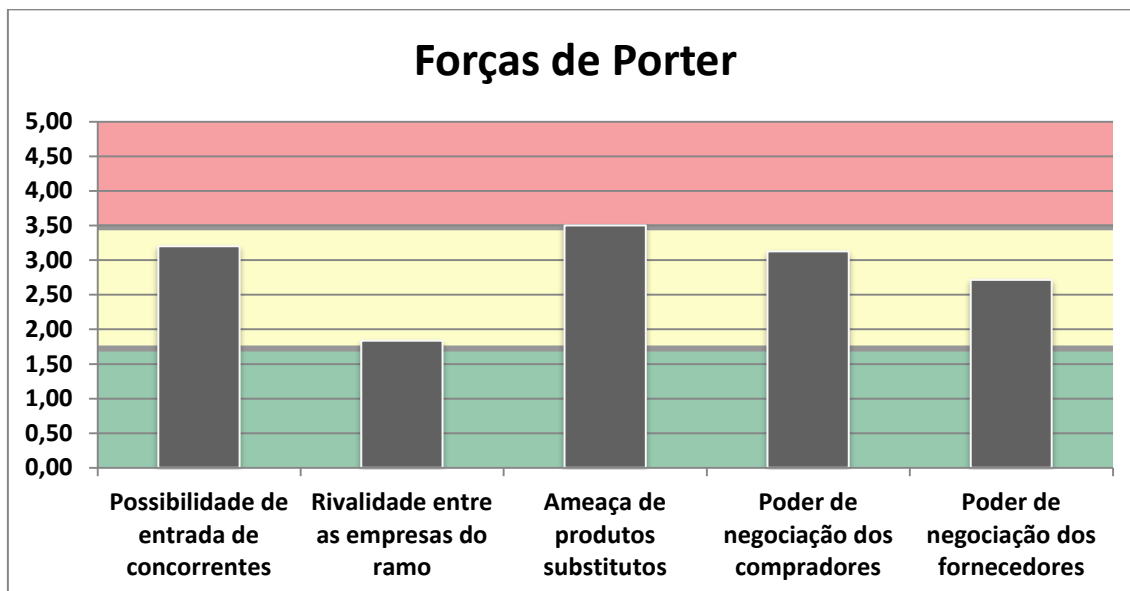
Fonte: adaptado pela autora

Através da análise de cada fator analisado acima, ao fazer uma média das notas dadas para cada item, chegará em um valor entre 0 à 5. Dessa forma, conseguimos quantificar a força de cada um dos cinco fatores descritos por Porter, e ter uma visão mais palpável da realidade de mercado e possíveis manobras necessárias, quando chegarmos ao plano de ações.

Caso o resultado dos itens avaliados, tenha sido muito próximo da nota máximas, entende-se que o mercado em análise não tenha boa perspectiva de bons resultados.

Segue abaixo a análise de Porter feita através do questionário acima, representada de forma gráfica, o que facilita a compreensão.

Gráfico 3 – Forças de Porter



Fonte: adaptado pela autora

Ao concluir a análise, alguns itens foram ponderados e concluiu-se que podem ser usados ao nosso favor, e alguns que precisamos ter mais cuidado. Apesar da concorrência atualmente ser baixa, não existem muitas barreiras para novos concorrentes ou até mesmo produtos substitutos. Pode-se classificar a intensidade de competitividade do setor, de forma geral, como média.

Na análise SWOT, que está alguns itens a seguir, esses dados serão utilizados para auxiliar na formação da estratégia que a empresa utilizará no próximo período.

3.3 Ciclo de vida do setor

Apesar do setor de panificação ser antigo, esse tipo específico de atendimento a cozinhas industriais é relativamente novo no mercado,

classificado entre introdução e crescimento. O problema deste período é a alta necessidade de investimento com menor retorno, porém com expectativa de crescimento dentro do curto prazo. No caso da Monteiro Martins, o problema se agrava devido à falta de capital de giro e investimentos, fazendo com que a lucratividade esperada na fase do crescimento não ocorra.

4 ANÁLISE INTERNA

4.1 Análise SWOT

A partir das análises descritas anteriormente, podemos elaborar nossa matriz SWOT, conforme tabela abaixo. Esta análise dará o embasamento para as decisões futuras da empresa, como quais pontos atacar ou quais pontos tomar cuidado.

Mesmo sendo uma ferramenta útil e muito utilizada, é preciso cuidado e lembrar que esse cenário não é estático.

Tabela 3 – Análise SWOT

(continua)

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
O ambiente político foi considerado uma oportunidade através da análise PEST feita anteriormente. A possibilidade de que a terceirização da merenda escolar na região seja mantida ou até expandida é forte, trazendo aumento provável de faturamento.	Devido ao fato de não haver concorrentes potenciais atualmente, a possibilidade da entrada de novos concorrentes é alta.
Aproveitar momento com baixa concorrência para aumentar poder de negociação com clientes atuais.	Com o novo setor de produtos congelados, a chances de que os clientes optem por esse tipo de produto é uma ameaça para a empresa.

Tabela 3 – Análise SWOT

(conclusão)

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Como a produção é feita sob encomenda, pode-se programar a produção com redução de custos além de poder influenciar cliente na escolha de produtos com maiores margens de contribuição.	Os clientes por serem grandes empresas possuem grande poder de negociação, o que dificulta negociação de preço e prazos.
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
A pontualidade é um item relevante no setor, e é um dos pontos mais fortes da empresa.	Não possui um plano de marketing para atacar mercado.
Com alta preocupação com segurança alimentar, garante a permanência de cliente durante longo período.	Problemas com geração de caixa afetam as demais áreas da empresa, impactando negativamente na possibilidade de crescimento.
Reputação de credibilidade construída ao longo dos anos faz com que um cliente indique o outro, o que trouxe as maiores empresas do ramo para tornarem-se clientes.	Produção não possui foco em redução de custos, pouco controle e planejamento.

Fonte: adaptado pela autora

Através de todas as análises anteriores, foi estruturado de forma mais visual a análise dos pontos positivos e negativos da empresa e do setor, formando a análise SWOT. A partir disso é possível montar um plano de ação para atingir o objetivo deste plano de negócios com uma visão mais ampla e do que realmente pode ser usado a favor da empresa, e onde é necessário ter maior atenção.

4.2 Análise financeira

Como o setor tem sazonalidade nos períodos de férias escolas, a projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício foi feita anual, facilitando a visão da necessidade de faturamento durante o ano, ao invés de cada mês.

No ano de 2016, o faturamento tem sofrido grandes alterações se comparado aos anos anteriores. Portanto, a análise aqui feita, foi de acordo com o valor de receita a ser gerada necessária para que a empresa feche o ano com resultado líquido positivo.

Tabela 4 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

(continua)

(=) RECEITAS	R\$	4.332.000,00
Vendas à vista	R\$	12.000,00
Vendas a prazo	R\$	4.320.000,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$	1.710.000,00
Matéria prima	R\$	1.080.000,00
Embalagem	R\$	84.000,00
ICMS	R\$	1.200,00
Simplex Nacional	R\$	324.000,00
Combustível	R\$	180.000,00
Material de limpeza	R\$	18.000,00
Manutenção equipamentos	R\$	12.000,00
Água	R\$	10.800,00
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$	2.622.000,00
(-) TOTAL CUSTOS FIXOS	R\$	1.577.044,00
CUSTO FIXO GERAL	R\$	196.356,00
Aluguel	R\$	56.760,00
Energia elétrica	R\$	48.000,00
Telefone fixo	R\$	2.520,00
Telefone móvel	R\$	7.200,00
Internet	R\$	1.332,00
Entidades de classe	R\$	240,00
Sistemas - software	R\$	4.560,00
Manutenção informática	R\$	2.400,00
Documentação empresa	R\$	2.400,00
Contabilidade	R\$	18.000,00
Consultoria	R\$	6.000,00
Material expediente	R\$	16.800,00
Dedetização	R\$	3.780,00
Manutenção geral	R\$	12.000,00
Seguro predial	R\$	3.420,00
Marketing	R\$	1.200,00
Contribuição sindical	R\$	9.504,00
Estacionamento	R\$	240,00
TOTAL DESPESA PESSOAL	R\$	1.111.600,00
Pró labore	R\$	168.000,00

Tabela 4 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

(continuação)

TOTAL DESPESA PESSOAL		
Salário administrativo	R\$	84.000,00
Salário produção	R\$	360.000,00
Salário logística	R\$	180.000,00
IRPF	R\$	2.400,00
INSS geral	R\$	72.000,00
FGTS geral	R\$	60.000,00
13º Pró labore	R\$	14.000,00
13º administrativo	R\$	7.000,00
13º produção	R\$	30.000,00
13º logística	R\$	15.000,00
Férias administrativo	R\$	9.310,00
Férias produção	R\$	39.900,00
Férias logística	R\$	19.950,00
Uniforme administrativo	R\$	1.200,00
Uniforme produção	R\$	6.000,00
Uniforme logística	R\$	1.200,00
Alimentação produção	R\$	8.400,00
Alimentação logística	R\$	19.200,00
Plano Odontológico	R\$	600,00
Vale transporte geral	R\$	9.480,00
Saúde ocupacional	R\$	3.600,00
Confraternização funcionários	R\$	360,00
TOTAL DESPESA VEÍCULOS	R\$	173.088,00
Manutenção veículos	R\$	120.000,00
Monitoramento veículos	R\$	4.248,00
Seguro veículos	R\$	32.400,00
Infração veículos	R\$	5.640,00
Pedágio	R\$	600,00
Documentação veículos	R\$	10.200,00
TOTAL DESPESA BANCÁRIA	R\$	96.000,00
Juros bancários	R\$	60.000,00
Taxas e tarifas bancárias	R\$	12.000,00
Juros boletos	R\$	24.000,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL	R\$	1.044.956,00
(-) TOTAL FINANCIAMENTOS	R\$	1.023.600,00
Financiamento equipamentos	R\$	60.000,00
Pagamento empréstimo	R\$	360.000,00
Financiamento veículos	R\$	72.000,00
Parcelamento imposto	R\$	360.000,00
Compra imobilizados	R\$	24.000,00
Aplicação financeira	R\$	3.600,00

Tabela 4 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

(conclusão)

Consórcio	R\$	24.000,00
DSV	R\$	120.000,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO	R\$	21.356,00

Fonte: adaptado pela autora

Se for calculado que dois meses por ano a geração de receita reduz em 80%, podemos calcular que a necessidade de faturamento para os demais 10 meses regulares, seria de R\$ 433.200,00, chegar na quantidade de receita anual.

5 PLANO DE AÇÃO

De acordo com a análise financeira realizada, foi possível estimar a quantidade de geração de receita necessária para obter um resultado líquido positivo. Portanto, podemos definir como objetivo geral desse plano de ação o atingimento de faturamento anual de R\$ 4.440.000,00 até 31 de dezembro de 2016. A partir de então, os objetivos específicos serão definidos nos itens seguintes. Os planos de ação serão divididos entre as seguintes áreas funcionais: marketing, recursos humanos, operação, finanças.

5.1 Plano de Marketing

Para que a empresa possa atingir seu objetivo geral, a área de marketing terá papel fundamental. Ela será responsável pelo aumento de clientes, manutenção de clientes atuais, diversificação da linha de produtos e acompanhamento de preços praticados.

Devido à necessidade de alavancagem das vendas, deverá ser contratado um profissional da área comercial para realizar o mapeamento de mercado, trazendo novos clientes dentro do perfil e região já atendida, gerando custo marginal baixo e identificando gaps de mercado para atendimento de outros setores ainda não explorados como, por exemplo, hotelaria.

Para estreitar as relações com os clientes, será necessária a criação de uma política de pós-venda com o intuito de otimizar a qualidade na prestação dos serviços, por meio de visitas presenciais para identificar as maiores necessidades e posterior pesquisa de satisfação. Assim, poderemos visualizar pontos importantes e indispensáveis em busca da fidelização e geração de vantagem competitiva, agregando valor ao nosso serviço.

Hoje, a empresa trabalha com produtos básicos que atendem somente uma determinada esfera. Através das pesquisas de satisfação, serão desenvolvidos produtos chave para que sejam ofertados em paralelo aos padrões. Para isso, será

criado uma 'Linha Gourmet' com produtos mais elaborados para que seja possível atender a diferentes departamentos em um cliente já existente. Isso fará com que o ticket médio dos clientes aumente, sem aumentar o custo fixo.

Por fim, os custos por produto serão revisados para que, juntamente com uma análise de preço de mercado, os preços atuais praticados sejam ajustados de tal forma que possam contribuir para o incremento do faturamento. Essa análise também servirá de base para elaboração de cardápio para os clientes, contendo produtos que ofereçam maior margem de contribuição.

5.2 Plano de Recursos Humanos

Um setor estruturado de recursos humanos é imprescindível no alcance dos objetivos, pois trabalha de forma adjacente a todas as áreas funcionais da empresa. Para viabilizar o sucesso desse plano de ação, o departamento terá o compromisso de mapear as competências, identificar as deficiências, capacitar e fornecer/receber feedback dos colaboradores.

Através do mapeamento de competências e identificação de deficiências dos colaboradores do setor produtivo, será possível alocar cada um de acordo com as suas habilidades. Também serão realizados treinamentos para que todos sejam capacitados, gerando otimização de tempo e uso de materiais. Esse item será acompanhado pela diretoria através do percentual de colaboradores treinados, juntamente com o controle de horas trabalhadas e uso de matéria prima.

Como hoje a empresa trabalha com sistema de banco de horas, deverá ser feito um acompanhamento mais próximo, para quando necessitar de horas a mais de trabalho, utilizar os colaboradores que dentro do mês possuam horas negativas, ou que será possível dar folga, evitando o pagamento de horas extras. Essa ação trará redução do valor da folha de pagamento, e otimizará a utilização dos recursos humanos já existentes.

Também será criada uma avaliação de desempenho. Essa avaliação será monitorada pelo RH, mas será realizada junto com cada funcionário e seu superior direto. Através da criação de metas individuais, será possível acompanhar de forma

mais clara e objetiva a entrega de resultados. As metas serão definidas em conjunto com o funcionário e seu superior uma vez por ano, e uma revisão seis meses depois com um feedback parcial. E após mais seis meses será feito o fechamento da avaliação. Esse retorno ajudará o colaborador saber o que a empresa espera que seja entregue, e como está sendo desenvolvido seu trabalho. Além de ser importante obter o feedback reverso, do que ele espera da empresa e o que pode ser melhorado. Isso fará com que aumente a proximidade entre a empresa e seus funcionários, trazendo queda na rotatividade e conseqüentemente redução de custos.

5.3 Plano de Operações

A área de produção é uma das áreas com maior possibilidade de melhorias. Dentre elas estão: aumento de produtividade, redução de desperdício, padronização, entre outros. Na empresa vários setores estão englobados nesse departamento: embalagem, padaria, confeitaria e logística.

Como vimos anteriormente, o objetivo geral desse plano de negócios, é aumentar o faturamento para haver geração de lucro. Portanto, será implantada a área comercial e conseqüentemente haverá aumento de produção. Para isso, se faz necessário que o que quer que seja produzido, seja feito de tal forma que siga os custos informados para o plano de marketing no momento da formação de preço. Ou seja, o custo real de produção precisa ser o mais próximo possível do projetado. Além de ajustar o setor para reduzir desperdícios tanto de tempo quanto de matéria prima. Somente dessa forma, todos os itens estarão convergindo para o mesmo objetivo final.

Ao buscar novos clientes, a área comercial precisa estar alinhada com o setor de logística, para que os novos clientes estejam dentro de uma rota pré-estabelecida, reduzindo o custo marginal de entrega para atendê-lo. Fazendo com que a representatividade de frete, perante a receita, reduza.

Atualmente, a Monteiro Martins possui capacidade instalada para ampliar sua produção em grande quantidade, pois possui turnos incompletos. Isso se torna um

ponto forte para conseguir aumentar a produção sem necessidade de novos investimentos. Porém, será preciso mapear o ciclo de produção e identificar os gargalos do processo. Esse mapeamento também auxiliará na padronização da execução dos procedimentos e posterior elaboração de controles e indicadores do setor para, com o embasamento necessário, a diretoria ter poder de tomada de decisões de forma mais coesa sobre o setor com maior impacto e capacidade de melhoria na empresa.

Outro ponto importante é o aumento da produtividade. Com novos clientes, é importante que não haja contratação de novos funcionários na mesma proporção. Portanto, cada funcionário deverá produzir mais dentro da mesma quantidade de tempo. Já com a padronização dos processos citada no parágrafo anterior, teremos condições de desenvolver medição de tempos e métodos.

5.4 Plano de Finanças

Para tornar todo plano de ação viável, é preciso que a empresa possua saúde financeira para sustentar as demais áreas. De tal forma que algumas ações pontuais serão necessárias, por exemplo, reajuste de fluxo de caixa e redução dos custos fixos.

Uma das prioridades de finanças será redução dos custos fixos. Para tal, deverão ser abertos todos os itens dentro de cada plano de contas do Demonstrativo de Resultados, para avaliação de cortes junto com a diretoria. A redução de custos fixos, se supormos que a receita estimada seja alcançada, fará com que os lucros operacional e líquido aumentem. Caso a receita não atinja o valor esperado, a redução do custo fixo fará com que a necessidade de faturamento para atingir o ponto de equilíbrio reduza também.

Em paralelo deverá ser feito uma análise do fluxo de caixa atual, pois o nível de pagamento de juros para fornecedores é alto. Será necessário ajustar prazos de recebimentos e pagamentos para reduzir esse valor pago atualmente. Como foi visto nos capítulos anteriores, na análise das 5 forças de Porter, o maior poder de barganha da empresa é junto com os fornecedores, e menor com os clientes. Portanto será o primeiro ponto a ser ajustado. Como por exemplo, o pagamento de

farinha de trigo, a maior conta dentro de matéria-prima. Ela pode ser ajustada para apenas uma vez por mês junto com o recebimento do maior cliente, evitando assim pagamento de juros altos durante as demais semanas, onde não existe entrada de recebíveis em quantidade suficiente para pagamento deste item.

Através do levantamento financeiro feito dentro da análise interna, foi possível perceber o alto nível de endividamento da empresa, entre empréstimos bancários, impostos atrasados e outros. Portanto, é necessária uma análise junto com a contabilidade para que seja reavaliado o enquadramento do regime tributário para reduzir o valor de impostos pagos mensalmente, além de estudar a possibilidade de renegociação da dívida já existe junto com o governo. Outro ponto é procurar junto com as instituições financeiras, um empréstimo único com taxa de juros reduzido, e uma parcela menor. Isso também é uma solução para auxiliar na geração do resultado líquido positivo.

CONCLUSÃO

As empresas familiares, em grande parte, possuem dificuldade em profissionalizar seu empreendimento. O plano de negócios é um bom ponto de partida, pois deixa de forma mais clara qual é seu objetivo e suas dificuldades e vantagens para atingi-lo. Pontos importantes para o sucesso, até então não percebidos, podem ser o ponto chave de mudança dentro de uma organização.

Através desse estudo foi possível observar a falta de conhecimento interno e de mercado que a empresa em questão possui. Por meio das análises identificamos os principais gargalos e falhas que impedem a empresa de alcançar a saúde financeira necessária para gerar lucro, além de também reconhecer as possíveis oportunidades de melhoria.

Há uma imensa dificuldade em alcançar um objetivo muito amplo, como o deste trabalho. Para este plano de negócio, foi necessário a divisão em objetivos específicos nas áreas funcionais para que, de forma conjunta, convirjam para que a viabilidade se torne possível.

Por fim, conclui-se que, através da aplicação do plano de ação desenvolvido neste trabalho, será possível superar as dificuldades enfrentadas pela empresa Monteiro Martins, reagindo aos obstáculos do mercado, revisando e corrigindo seu ambiente interno e finalmente atingindo o objetivo geral: geração de lucro.