

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA, FINANCEIRA E  
MERCADOLÓGICA DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE  
CARNES DE OVINOS EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Adolfo Rodrigues Almeida Neto  
Geraldo Leite dos Santos  
Paula Natália Pepato  
Priscilla Daniele Marassi  
Rubens Avelino Pereira

Presidente Prudente/SP

2007

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA, FINANCEIRA E  
MERCADOLÓGICA DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE  
CARNES DE OVINOS EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Adolfo Rodrigues Almeida Neto  
Geraldo Leite dos Santos  
Paula Natália Pepato  
Priscilla Daniele Marassi  
Rubens Avelino Pereira

Plano de Negócio apresentado como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof<sup>o</sup> Ms Alexandre Hideo Sasaki e Prof<sup>a</sup> MS. Maria Cecília Palácio Soares.

Presidente Prudente/SP

2007

# **ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA, FINANCEIRA E MERCADOLÓGICA DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE CARNES DE OVINOS EM PRESIDENTE PRUDENTE**

Plano de Negócio apresentado como  
requisito parcial para obtenção do Grau  
de Bacharel em Administração.

---

Prof. MS. Alexandre Hideo Sasaki

---

Prof<sup>a</sup> MS. Maria Cecília Palácio Soares

---

Prof. Examinador

---

Prof. Examinador

Presidente Prudente, .....novembro de 2007.

Ide; eis que vos envio como cordeiros  
ao meio de lobos.

Lucas 10:3

Dedicamos este trabalho aos nossos  
pais, esposa, namorado (as) e filha.

## **AGRADECIMENTOS**

O principal agradecimento pela realização desse plano de negócio, é a Deus, nosso Pai, que nos proporcionou o dom da vida, vida essa que nos permitiu viver momentos maravilhosos com nossos familiares, amigos, colegas, inimigos, professores e orientadores, onde juntos construímos o nosso caminho e convivemos até o presente momento, a essas pessoas tão especiais em nossas vidas, agradecemos, aos nossos familiares pela compreensão durante esses quatro anos em que ficamos ausentes de nossos lares, e não desfrutaram de nossas companhias, aos nossos amigos que demonstraram a sua amizade nos apoiando nos momentos em que precisamos de verdadeiros amigos, aos nossos professores que “substituindo” nossos familiares, tornaram-se responsáveis em nos orientar, mostrando-nos como fazer e onde encontrar as soluções para os problemas encontrados em nosso dia a dia. Em especial aos orientadores Prof<sup>a</sup> Ms. Maria Cecília Palácio Soares e Prof<sup>o</sup> Ms. Alexandre Hideo Sasaki, que não mediram esforços para que estivéssemos a frente desse plano de negócio, para defendê-lo e mostrar a viabilidade ou não do negocio proposto de maneira clara e objetiva. Aos nossos colegas de sala que por inúmeros momentos puderam nos ouvir e juntos participamos e vencemos os diversos desafios.

Acreditamos que doravante todos os conhecimentos obtidos com o passar desses anos possam nos auxiliar e dar condições de mudar ou dar novas direções a algumas empresas, direções corretas que possa influenciar de forma positiva a vida de diversas pessoas.

## RESUMO

O presente plano de negócio, através de levantamento de dados demonstra a estruturação e a viabilidade econômica, financeira e mercadológica de uma empresa especializada na distribuição de carne de cordeiro, situada em Presidente Prudente, na qual atuará nos estados de São Paulo e do Paraná, conforme micro regiões pré-estabelecidas, onde através de parcerias com frigoríficos especializados no abate de cordeiros, levará ao varejista um produto de qualidade e saudável, com ética, transparência e responsabilidade social em seus negócios, relacionamentos e processos.

**Palavras-chave:** Cordeiros. Produto de qualidade e saudável. Ética. Transparência. Responsabilidade Social.

## ABSTRACT

The present plan of business, through the data-collecting demonstrates a structure and an economic viability, financial and merchandise of an enterprise specialized in the distribution of cordeiro meat, situated in Presidente Prudente, in which will work in the states of São Paulo and Paraná, in conformity of micro regions pre-established, where through partnership with slaughter house of cordeiros, will take the retailer to a product of quality and healthful, with ethics, transparency and social responsibility in the businesses, relationships and processes.

**Keywords:** Cordeiros. Product of quality and transparency. Ethics. Transparency. Social Responsibility.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APTA – Agência Paulista de Tecnologia

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CIUO – Classificação Internacional Uniforme de Ocupações

CNAE – Código Nacional de Atividades Econômica

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS E QUADROS

### FIGURA

FIGURA 1 – Organograma Funcional.....	17
FIGURA 2 – Layout Organizacional .....	21
FIGURA 3 – Diagrama de Swot.....	32
FIGURA 4 – Representação Gráfica das Cinco Forças de Porter .....	37
FIGURA 5 – Tipos de Cortes de Carne Ovina.....	43
FIGURA 6 – Logomarca da Empresa.....	46

### FOTO

FOTO 1 – Criação de Cordeiros.....	13
FOTO 2 – Projeto de Produção de Ivinhema/MS.....	14
FOTO 3 – Terminação de Cordeiros em Pasto.....	14

### QUADROS

QUADRO 1 – Análise de SWOT.....	36
---------------------------------	----

### TABELAS

TABELA 1 – Composição de Tipos de Carnes.....	13
TABELA 2 – Comparação Nutricional de Tipos de Carnes.....	28
TABELA 3 – Consumo Anual de Carne de Cordeiro da Micro Região I.....	30
TABELA 4 – Consumo Anual de Carne de Cordeiro da Micro Região II.....	31
TABELA 5 – Avaliação das Cinco Forças de Porter.....	37
TABELA 6 – Preços do Frigorífico de Presidente Prudente.....	44
TABELA 7 – Preços Praticados pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.....	45
TABELA 8 – Folha de Pagamento Resumida.....	51
TABELA 9 – Investimento para Operacionalização da Empresa.....	52
TABELA 10 – Financiamento do BNDES.....	53
TABELA 11 – Fluxo de Caixa (Projetado).....	57
TABELA 12 – Demonstração do Resultado do Exercício (Projetada).....	58
TABELA 13 – Balanço Patrimonial (Projetado).....	59
TABELA 14 – Composição da Compra Líquida.....	60
TABELA 15 – Composição do Estoque e Perdas (SP e PR).....	60
TABELA 16 – Cálculos de Impostos.....	61
TABELA 17 – Cálculo do PAY-BACK.....	62
TABELA 18 – Cálculo da TIR.....	63

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 O NEGÓCIO</b> .....	12
2.1 Identificação e Definição do Plano de Negócio .....	12
<b>3 A EMPRESA</b> .....	16
3.1 Descrição legal.....	16
3.2 Estrutura Organizacional.....	17
3.2.1 Descrição e Competência dos Cargos.....	18
3.3 Estrutura Física.....	20
3.4 Estrutura Comercial.....	22
3.5 Missão, Visão, Valores e Objetivos .....	22
3.5.1 Missão .....	22
3.5.2 Visão .....	23
3.5.3 Valores .....	23
3.5.4 Objetivos .....	24
<b>4 O MERCADO</b> .....	25
4.1 Surgimento do Mercado da Carne Ovina.....	25
4.2 Vantagens aos Produtores de Carne Ovina.....	26
4.3 O Mercado da Carne Ovina na Atualidade.....	26
4.4 Abrangência de Mercado.....	29
4.5 Análise de Mercado.....	31
4.5.1 Análise de SWOT.....	31
4.5.1.1 Oportunidades.....	32
4.5.1.2 Ameaças.....	33
4.5.1.3 Pontos Fortes.....	34
4.5.1.4 Pontos Fracos.....	34
4.5.2 Análise Cinco Forças.....	36
4.5.2.1 Barreiras de Entrada.....	37
4.5.2.2 Barreiras de Saída.....	38
4.5.2.3 Rivalidade entre os Concorrentes.....	38
4.5.2.4 Ameaças de Produtos Substitutos.....	38
4.5.2.5 Poder de Negociação de Clientes e Fornecedores.....	39
4.5.2.6 Vantagem Competitiva.....	39
4.6 Análise da Concorrência.....	40
<b>5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	42
5.1 Produto.....	42
5.2 Preço.....	44
5.3 Distribuição .....	45
5.4 Promoção, Publicidade e Propaganda.....	46
5.5 Serviços e Relacionamento com o Cliente.....	47
5.6 Terceirização e Parcerias .....	47

<b>6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA FINANCEIRA.....</b>	<b>48</b>
6.1 Estrutura da Folha de Pagamento.....	48
6.2 Investimento.....	52
6.3 Financiamento.....	53
6.4 Despesa Fixa Mensal.....	55
6.5 Projeções das Demonstrações Financeiras.....	56
<b>7 ANALISE FINANCEIRA.....</b>	<b>62</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>67</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A motivação para a execução do referido plano de negócio foi idealizada após a análise e verificação da inexistência de empresas nesse setor, especializada na distribuição de carne de cordeiro, tendo em vista o grande crescimento de mercado. Por ser uma carne saudável observa-se, portanto nesse setor uma excelente oportunidade de empreendimento.

Nota-se que o mercado internacional de criação de carneiro passou na década de noventa, por uma crise em sua principal atividade, a extração lã; com a crise os criadores de carneiro e produtores de lã, foram forçados a reduzir seus rebanhos via abate, surgindo esse novo produto no mercado, carne de carneiro.

O foco de EEB (Encefalopatia Espongiforme Bovina) também conhecida como “mal da vaca loca” provocou uma queda no consumo da carne bovina contribuindo para o aumento de outras carnes alternativas, dentre elas a carne de carneiro, com o aumento da procura desse produto, o que começou como necessidade se tornou a principal fonte de renda para alguns criadores.

Seguindo a tendência mundial para o consumo da carne de carneiro, os criadores brasileiros concentrados em sua maioria na região sul do País passaram pelo mesmo processo, e desenvolveram o hábito do consumo de carne de carneiro, assim começou a comercialização desta carne. Hoje é visível que o consumo de carne de carneiro vem crescendo em todo o País, contudo os maiores índices de consumo estão concentrados nas regiões nordeste e sul, na região sudeste o mercado está em desenvolvimento e nos últimos anos o hábito de comer carne de carneiro se tornou mais comum principalmente nos restaurantes especializados.

A carne de carneiro é uma carne forte, não sendo totalmente aceita pelas donas de casa para o consumo diário, tornando-se mais comum o seu consumo em datas comemorativas. Entretanto se o carneiro tiver um tratamento diferenciado desde o nascimento até 6 meses de vida, quando deve ser abatido, o mesmo recebe a denominação de cordeiro, que é uma carne nobre e diferenciada pela sua qualidade e por ser mais saudável, que a maioria das carnes vermelhas.

## 2 O NEGÓCIO

Este Plano de Negócio tem por objetivo verificar a viabilidade econômica e financeira de uma Distribuidora de Carne de Cordeiro, a qual terá por razão social “Marassi, Pereira & Cia Ltda”, e o nome fantasia da empresa será “Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda”, sua localização será na cidade de Presidente Prudente (SP), sua área de atuação abrangerá os Estados de São Paulo e do Paraná, o espaço geográfico será delimitado dentro do capítulo 4 que versará sobre o “Mercado”.

### 2.1 Identificação e Definição do Plano de Negócio

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, será uma empresa responsável pela organização da cadeia produtiva e o elo de ligação entre o frigorífico, atacado e varejo, pois, as encomendas serão feitas à distribuidora por meio de seus vendedores (representantes comerciais) e essa se responsabilizará pela colocação no mercado varejista.

Faz-se necessário observar que a referida empresa trabalhará com *carne de cordeiro (ovino precoce)*, sendo este produto diferenciado, tendo características divergentes da *carne de carneiro adulto*, pois a *carne de cordeiro* recebe tratamento especial, e deve ser abatido até 6 (seis) meses de idade.

O abate de cordeiros com a idade entre 12 e 16 semanas e peso vivo de até 40 Kg., resultando em carcaças com peso entre 12 Kg. e 16 Kg. e, portanto, com um rendimento médio de 45% em cada carcaça, além de baixo nível de gordura. (CORDEIROS DO PARANÁ, 2007).

A carne de cordeiro possui diversas qualidades, mas a questão de ser saudável é evidenciada na Tabela 1, quando se faz uma comparação entre as carnes de ovinos adultos, ovinos precoces, bovinos e suínos.

**TABELA 1** – Composição de tipos de carne (100 gramas de carne assada)

Origem	Calorias	Gordura(g)	Gordura Saturada (g)	Proteína (g)	Ferro (g)
Ovino adulto	252	17,14	7,82	24	1,5
Ovino precoce	163	9,5	-	19	-
Bovino	263	17,14	7,29	25	3,11
Suíno	332	25,72	9,32	24	2,9

Fonte: Dairy Goat Journal, 1996.

A diferença, em comparação com outras carnes vermelhas, principalmente da bovina, por apresentar baixas concentrações de lipídios e, principalmente, pela pequena quantidade de gorduras saturadas, sendo, uma ótima fonte de proteína de alta qualidade com gorduras consideradas saudáveis.

A idade, fatores genéticos, raça e controle pré-parto e pré-abate interferem de forma decisiva na qualidade e na quantidade de gordura da carne ovina, ou seja, animais mais velhos tendem a ter maior quantidade de gordura. A gordura intramuscular e a gordura de cobertura são fatores que interferem na suculência e maciez da carne, atuando de forma direta e indireta, nos primeiros momentos da mastigação e aos efeitos lubrificantes da gordura na fibra muscular.

**FOTO 1** – Criação de cordeiro

Fonte: Cordeiros Paraná.  
Organizada pelos autores, 2007.

**FOTO 2** – Projeto de produção de cordeiro em Ivinhema/MS.



Fonte: Cordeiros Paraná.  
Organizada pelos autores, 2007.

**FOTO 3** – Terminação de cordeiros em pasto



Fonte: Embrapa Caprinos, 2003.  
Organizada pelos autores, 2007.

“Tem se observado um crescente aumento do consumo de carne de cordeiro no Brasil” (GALLO, 2006)<sup>1</sup>. A região Sul do Brasil possui o hábito de consumir carne de carneiro, sendo a de maior consumo dessa carne por habitante. Os Estados do Paraná e de São Paulo o consumo é baixo, mas observa-se que os hábitos alimentares estão mudando.

---

<sup>1</sup>Sarita Bonagurio Gallo, pesquisadora científica da Agência Paulista de Tecnologia – APTA.

Para tornar esse crescimento cada vez mais significativo e levar o mercado de carne ovina a ser tão competitiva quanto de outras carnes tradicionalmente consumidas, vários são os desafios a serem superados. Tais desafios dependem não só dos produtores, mas também de frigoríficos e dos pontos de comercialização dessa carne no sentido da adoção de práticas que se comprometam com a oferta de um serviço sério voltado para qualidade do produto final para não regredirmos nesta conquista. (GALLO, 2006).

Há uma resistência de mercado em relação ao preço, por isso é necessário destacar as qualidades da carne de cordeiro à questão nutricional, ou seja, os benefícios de seu consumo à saúde, evidenciando o fator “custos versus benefícios”, um produto diferenciado, com preço diferenciado.

No mercado de elite o que vimos em 2006 foi uma comercialização crescente, com volume e preços expressivos. Isso mostra que São Paulo está se tornando um pólo de genética. Até em função do perfil das nossas propriedades, que em geral são pequenas. O clima é favorável e os criadores têm o perfil de investidor, o que tem ajudado a alavancar o segmento... Nossa carne tem um custo maior, mas a qualidade também é melhor... precisamos aumentar a quantidade de carne produzida, mantendo uma regularidade, que já vem acontecendo... Minha avaliação é positiva. Para 2007 ainda vejo crescimento, e que deve seguir ainda por mais alguns anos, assim como o aumento de criadores. (VIEIRA, 2007).

Os rebanhos existentes na região sudeste, ainda são pequenos, se comparados aos rebanhos da região nordeste do País, entretanto percebe-se que existe alto nível de crescimento e desenvolvimento principalmente no segmento de animais de elite. Existem, em média, 15 (quinze) frigoríficos especializados no abate de carneiros no Estado de São Paulo, sendo um em Presidente Prudente.

Conforme pesquisa de mercado, observa-se que não há nenhum tipo de organização que desenvolve a atividade sugerida e avaliada neste plano de negócio. Atualmente, são os próprios frigoríficos que se encarregam de fazer sua própria distribuição. A partir destas considerações precedentes, entende-se que existe uma excelente oportunidade de negócio no setor, baseado na lacuna de concorrência, a partir de ganhos de escala, de uma organização especializada nesta atividade.

### 3 A EMPRESA

A empresa “Cordeiro & Cordeiro” terá sua localização à Rua Ângelo Calabreta, nº 389, Jardim Bela Dária, em Presidente Prudente (próximo a Avenida Brasil), terá como atividade principal à industrialização, comercialização e distribuição “logística” de *carne de cordeiro*, onde o produto será comprado diretamente dos frigoríficos, conforme contrato de demanda firmado com 02 (dois) frigoríficos, sendo, um situado em Presidente Prudente e outro em São Manoel, onde por meio de um trabalho logístico moderno e bem definido, ocorrerá a distribuição de maneira coordenada e com a menor despesa possível.

#### 3.1 Descrição Legal

A empresa terá como atividade econômica, a distribuição de carne de cordeiro, conforme CNAE<sup>2</sup> – 5250-8/04 – Organização Logística do Transporte de Cargas, composta por cinco sócios sendo eles os elaboradores do Plano de Negócio, onde o investimento inicial será dividido em partes iguais sendo composto de 20% para cada sócio, totalizando 100% do projeto.

A Empresa terá um montante de R\$ 156.480,00 (cento e cinquenta e seis mil, quatrocentos e oitenta reais), de capital inicial que integrará para formação do Capital Social, esse valor será inserido pelos sócios em dinheiro e bens imobilizados e terá como natureza jurídica uma empresa de capital fechado.

---

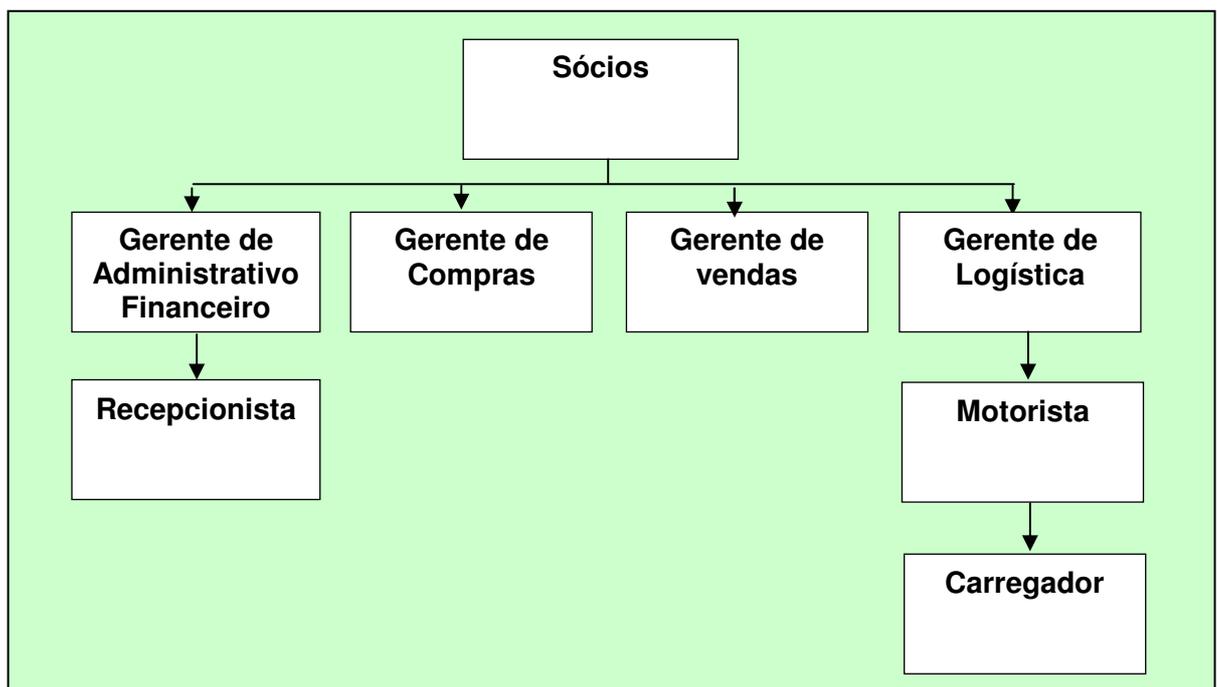
<sup>2</sup> CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica.

### 3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura física funcional será composta por 10 (dez) funcionários, sendo: 01 (um) gerente administrativo e financeiro, 01 (um) gerente logístico, 01 (um) gerente de vendas, 01 (um) gerente de compras, 01 (uma) recepcionista, 02 (dois) motoristas e 03 (três) carregadores.

Todos os funcionários citados receberão a supervisão dos sócios que ocuparão o topo da pirâmide, os sócios também serão responsáveis pela estruturação da empresa, como demonstra a figura 1:

**FIGURA 1** – Organograma funcional



Fonte: Organizada pelos autores, 2007.

### 3.2.1 Descrição e Competência dos Cargos

As descrições de cargos apresentadas neste tópico foram obtidas a partir do CBO<sup>3</sup>, segundo site do Ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em <http://www.mteco.gov.br/>. Acesso em 20 ago. 2007).

**Sócios:** Compete aos sócios estruturar a distribuidora, alugar o imóvel, mobiliar com móveis e equipamentos necessários, contratar os gerentes e cobrar relatórios explicativos das ações tomadas.

**Gerente Administrativo e financeiro:** Gerente administrativo financeiro, gerente de sistemas e finanças, gerente de sistemas e métodos administrativo.

Descrição Sumária: Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos da empresa industriais, comerciais agrícolas ou de serviços, incluindo-se as do setor bancário, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos. CBO – 1421-05.

**Gerente de Compras:** Administrador de compras, coordenador de compras, gerente de planejamento de compras, gerente geral de compras, gerente nacional de compras.

Descrição Sumária: Gerenciam equipes de trabalhadores que atuam em processos de compra, armazenagem e movimentação de matérias-primas, materiais indiretos, equipamentos, insumos e serviços em empresas industriais, comerciais e serviços. CBO – 1424-05.

---

<sup>3</sup> CBO – Classificação Brasileira de Ocupações.

**Gerente de Vendas:** Gerente da área de vendas, gerente de departamento de vendas, gerente de exportação, gerente de mercado, gerente distrital de vendas, gerente nacional de vendas, gerente regional de vendas.

Descrição Sumária: Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade. CBO – 1423-20.

**Gerente de Logística:** Gerente de armazém, gerente de depósito, gerente de distribuição de mercadorias, gerente de movimentação de materiais, gerente de recebimento e expedição de materiais.

Descrição Sumária: Planejam as atividades operacionais de empresas de armazenamento, distribuição, transporte, comunicação e logística. Administram equipes, gerenciam recursos materiais e financeiros da área. Controlam o processo operacional e avaliam seus resultados. Providenciam meios para que as atividades sejam desenvolvidas em a diretoria e setores da empresa. CBO – 1416-15.

**Recepcionista em Geral:** Agente de tráfico, atendente de clinica veterinária, atendente de consultório veterinário, encarregado de recepção, funcionário de setor de informação, recepcionista atendente, recepcionista auxiliar de secretária, recepcionista bilíngüe, recepcionista de crediário, recepcionista de empresa de navegação aérea, recepcionista secretária, recepcionista telefonista, recepcionista vendedor de passagens aéreas.

Descrição Sumária: Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averigüam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre as presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho cotidiano. CBO – 4221-05.

**Motorista de Caminhão:** Caçambeiro, carreteiro (motorista de caminhão-carreta), carreteiro (transporte de animal), gaioleiro (gado), manobrista de veículos pesados sobre rodas, motorista carreteiro, motorista de basculante, motorista de caminhão, motorista de caminhão-leve, motorista de caminhão-basculante, motorista de caminhão-betoneira, motorista de caminhão-pipa, motorista de caminhão-tanque, motorista operador de caminhão-betoneira.

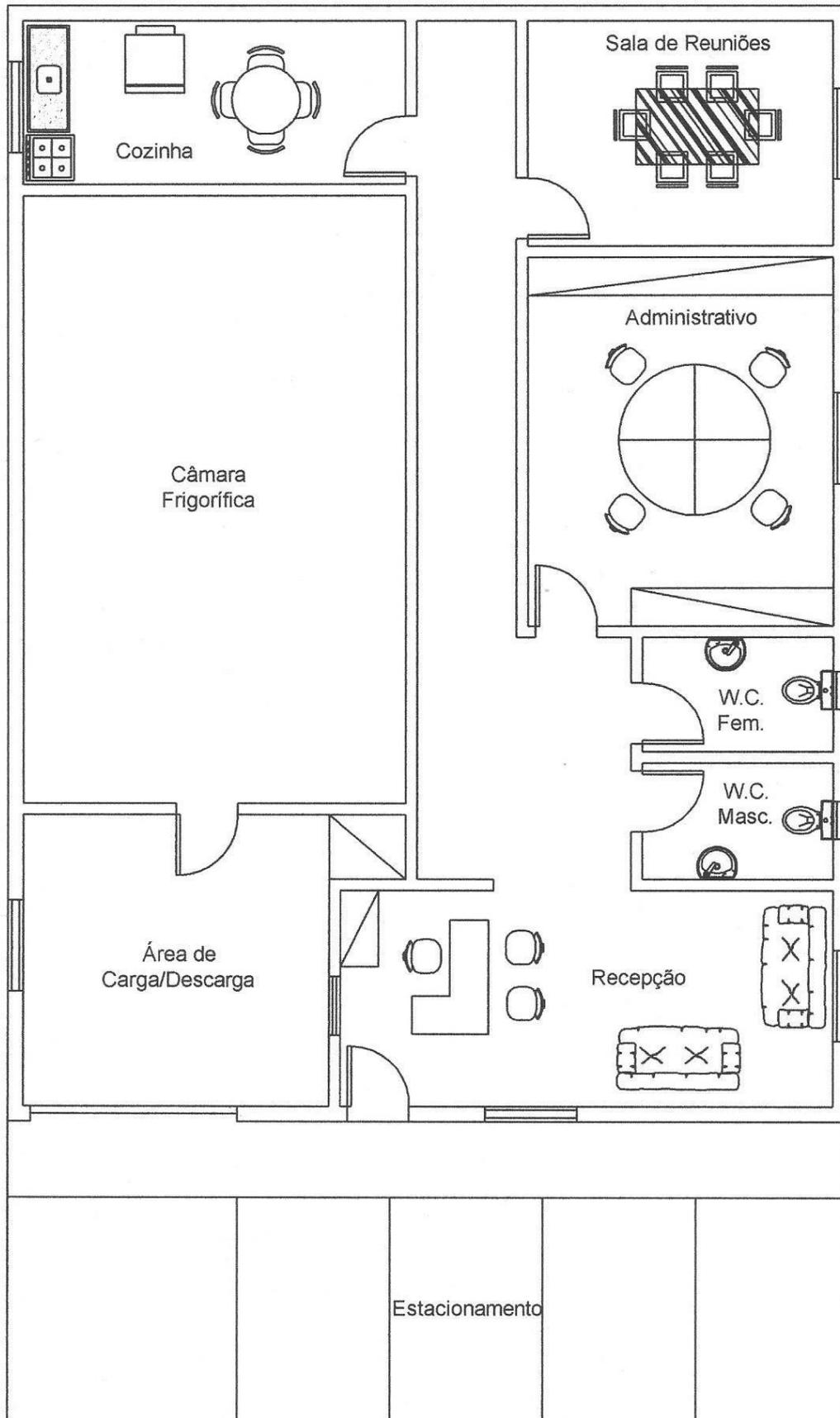
Descrição Sumária: Transportam, coletam e entregam cargas em geral; guincham, destombam e removem veículos avariados e prestam socorro mecânico. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança. CBO – 7825-10

**Carregador (veículos e transportes terrestres):** Carregador de caminhão, Carregador de vagões, Carregador e descarregador de caminhões, chapa (movimentador de mercadorias), Chapa arrumador de caminhões, chapa de caminhão.

Descrição Sumária: Preparam cargas e descargas de mercadorias; movimentam mercadorias em navios, aeronaves, caminhões e vagões; entregam e coletam encomendas; manuseiam cargas especiais; reparam embalagens danificadas e controlam a qualidade dos serviços prestados. Operam equipamentos de carga e descarga; conectam tubulações às instalações de embarque de cargas; estabelecem comunicação, emitindo, recebendo e verificando mensagens, notificando e solicitando informações, autorizações e orientações de transporte, embarque e desembarque de mercadorias. CBO – 7832-15.

### **3.3 Estrutura Física**

A empresa terá sua estrutura física para o desenvolvimento das suas operações e processos descritos no layout apresentado na figura 2. Será uma construção total de 206m<sup>2</sup>, contendo uma câmara frigorífica de aproximadamente 40m<sup>2</sup>, no qual pode ser observado no layout abaixo:

**Figura 2:** Layout organizacional

### **3.4 Estrutura Comercial**

Será firmado, contrato de demanda com 02 (dois) frigoríficos, sendo um situado em Presidente Prudente e outro em São Manoel, no qual seguem as normas internacionais de qualidade, genética apurada, manejo adequado e rigorosos controles sanitários, com preservação do meio ambiente.

A distribuição logística do produto será realizada através de caminhões próprios, que realizará a distribuição segundo micro regiões pré-estabelecidas que levará o produto até o varejista conforme será demonstrado no capítulo 4.

### **3.5 Missão, Visão, Valores e Objetivos**

#### **3.5.1 Missão**

Segundo site do Portal do Administrador, (Disponível em <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em 04 set. 2007), missão é o que a empresa pratica hoje, ou seja, é a atividade atual da empresa.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, tem a missão de ser a melhor distribuidora de carne de cordeiro, através de eficiência e eficácia em todos os seus processos, permitindo que o produto esteja presente no maior número de pontos de venda possível, buscando atingir a total satisfação do cliente, através da colaboração de seus fornecedores e comprometimento de seus funcionários mantendo um produto sempre saudável e de qualidade.

### **3.5.2 Visão**

Segundo site do Portal do Administrador, (Disponível em <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em 04 set. 2007), a visão é a perspectiva da empresa á longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de alguns anos, porém algo atingível.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda tem por visão ser reconhecida como uma empresa preocupada com as necessidades de seus clientes, colaboradores e da sociedade na qual está inserida; crescendo de maneira sustentável, com ética e responsabilidade social, agregando valores aos seus produtos e sua marca, através de excelente qualidade e confiabilidade de seus produtos.

### **3.5.3 Valores**

Segundo site do Portal do Administrador, (Disponível em <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em 04 set. 2007), valores são as qualidades que a empresa apresenta adquirida com o passar dos anos.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda exercerá suas atividades embasada na integridade de suas negociações, destacando a qualidade de seus produtos com profissionalismo e respeito em todos os relacionamentos, deixando nítido aos seus consumidores que é uma empresa ética e com responsabilidade social.

### **3.5.4 Objetivos**

Tornar-se num período de dez anos, a melhor distribuidora de carne de cordeiro, com reconhecimento da marca “Cordeiro & Cordeiro Ltda”, como sendo sinônimo de qualidade e confiabilidade no setor e deter 40% da preferência do mercado, nos estados de São Paulo e Paraná.

## **4 O MERCADO**

### **4.1 Surgimento do Mercado da Carne Ovina**

Sabemos que a muito tempo o homem tem contato com os animais ovinos, e que esse contato ao longo dos anos tem sido benéfico para ambos, pois o homem contribui para o cuidado e a proteção dos ovinos, e eles retribuem ao homem transformando forragens em produtos de ótima qualidade para o uso e consumo humano, por exemplo, a carne, o leite, a lã e a pele.

Para os produtores de ovinos a principal fonte de renda sempre foi a extração da lã para beneficiamento, principalmente após a revolução industrial que representou grande incentivo para esse setor, tendo em vista, o grande aumento de indústrias de beneficiamento de lã e o crescimento da população urbana. Entretanto, durante a segunda guerra mundial e nos anos seguintes, a população ovina e a produção de lã sofreram uma severa recessão, na qual não houve uma recuperação, posteriormente, com isso forçando a antiga União Soviética e a Austrália, os países com maior população de ovinos, passaram a incentivar a produção da carne ovina.

Com o novo foco da produção de animais ovino, a tendência é de intensificação da produção. Porém com o uso de forragens de ótima qualidade e suplementação complementar com concentrados, para garantir a qualidade da carne, a lã vem se tornando dessa forma produto secundário na produção de ovinos.

## **4.2 Vantagens aos Produtores de Carne Ovina**

Atualmente a tendência é o aumento da produção de ovinos para corte no Brasil e no mundo, tendo em vista vantagens oferecidas na criação de ovinos, dentre elas podemos destacar, vantagens com relação à criação bovina. Segundo, Zaterka (2000), 01 (um) boi come o equivalente ao que come 15 (quinze) ovelhas; o período de gestação de uma vaca é de 9 (nove) meses enquanto o a gestação da ovelha é de 5 (cinco) meses; um garrote precoce está no ponto de abate aos 24 (vinte e quatro) meses, enquanto uma ovelha pode ser abatida com 5 (cinco) meses, animais estes que recebem a denominação de cordeiros. Além disso, a produção de carne ovina é um negócio de giro rápido de capital devido a possibilidade do abate precoce e o mercado demonstra franca expansão, recebe um preço diferenciado no mercado interno e externo no qual a tonelada da carne de cordeiro congelada em 2001 estava em torno de US\$ 2.900,00, em 2003 já estava em torno de US\$ 3.750,00, ou seja, um aumento de quase 30% em 2 anos o que demonstra grande valorização do produto no mercado externo e com isso o mercado interno tende a perceber essa valorização do produto.

## **4.3 O Mercado da Carne Ovina na Atualidade**

Atualmente, a oferta de carne ovina provém de animais abatidos em frigoríficos industriais licenciados pelos Serviços de Inspeção Federal (SIF) ou Inspeção Estadual (SIE), determina um fator importante para o crescimento da demanda, assegurando aos produtos industrializados um elevado padrão de qualidade sanitária.

Podemos observar que os animais ovinos podem ser divididos em 3 (três) categorias conforme a idade que possuem, são denominados cordeiros animais ovinos com no máximo 6 (seis) meses, borregos são animais ovinos de 7

(sete) meses a 12 (doze) meses e carneiros são animais ovinos acima de 1 (um) ano de idade. É importante destacar que com o avanço da idade do animal a carne vai adquirindo um sabor e cheiro mais forte, menor maciez e a quantidade e o tipo de gordura são alterados.

Segundo SEBRAE<sup>4</sup> (2003), observa-se que está ocorrendo uma outra mudança mercadológica importante, com a utilização de cortes especiais nas carnes de ovinos, embora a carcaça inteira e pernil sejam os principais tipos de cortes que a maioria dos consumidores adquire. A compra da carcaça inteira é mais freqüente nos frigoríficos, enquanto que a compra do pernil predomina em outros ramos de atividades, como restaurantes, hotéis e churrascarias, mercado este que tem demonstrado amplo interesse na carne de ovinos e principalmente pela carne de cordeiro, devido a sua qualidade diferenciada.

Segundo Gallo<sup>5</sup> (2006), tem se observado um crescente aumento do consumo de carne de cordeiro no Brasil, entretanto, cada região tem sua preferência, por exemplo, na região Nordeste e Sul do país os consumidores preferem as carcaças mais pesadas, ou seja, carneiros, entretanto na região Sudeste a preferência é por carnes mais leves, de animais mais jovens, devido a uma maior preocupação do consumidor com a saúde e a qualidade de vida, tendo em vista, a influência no comportamento do consumidor na hora de escolher quais produtos serão colocados em sua mesa, especialmente naqueles de nível cultural mais elevado, concentrado inicialmente nas classes A e B, o que aumenta a demanda por uma carne mais saudável e com qualidade, que em outras palavras significa dizer uma carne com sabor e aroma agradável, macia e baixo teor de colesterol, calorias, gorduras, gorduras saturadas e principalmente a característica de fácil digestão, isto pode ser obtido através do abate do cordeiro, produto que será distribuído pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, conforme demonstra a tabela 2.

---

<sup>4</sup> SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

<sup>5</sup> Sarita Bonagurio Gallo, pesquisadora científica da Agencia Paulista de Tecnologia – APTA.

**TABELA 2** – Comparação nutricional dos tipos de carne

<b>Origem</b>	<b>Calorias</b>	<b>Gordura (g)</b>	<b>Gordura Saturada (g)</b>	<b>Proteína (g)</b>	<b>Ferro (g)</b>
<i>Ovino adulto</i>	252	17,14	7,82	24	1,5
<i>Ovino precoce</i>	163	9,5	-	19	-
<i>Bovino</i>	263	17,14	7,29	25	3,11
<i>Suíno</i>	332	25,72	9,32	24	2,9
<i>Frango</i>	129	3,75	1,07	24	1,61
<i>Avestruz (85g)</i>	97	1,70	49(mg)	21,2	-
<i>Peru (85g)</i>	135	3,00	59(mg)	27	-

Fonte: Dairy Goat Journal (1996); Nutritive value of foods-USDA; Canadian ostrich management export team.

A preferência do consumidor e a expansão do mercado podem ser observadas através do crescente aumento de consumo e a expansão do mercado pode ser observada a partir do crescente aumento de consumo, pois de 1996 a 1998 a estimativa de consumo de carne ovina era de 200 gramas per capita / ano; atualmente segundo os levantamentos do IBGE<sup>6</sup> (1999) e FAO<sup>7</sup> (2004) o consumo está em torno de 700 gramas per capita / ano.

Além destes mercados, encontra-se no Brasil um grande contingente populacional de descendência árabe, cerca de 8 milhões de habitantes, entre eles 2 milhões são muçulmanos, habitando, sobretudo, a região Sudeste. Estes poderão ser consumidores potenciais da carne ovina produzida no mercado interno, desde que o processo de abate realize o método exigido.

Após as devidas considerações, concluímos que o mercado de ovinos está em franco crescimento e a cada ano este mercado deve ser ampliado ainda mais principalmente no que diz respeito à carne de cordeiro, tendo em vista os desejos da população pela qualidade de vida, sabor agradável, agilidade e facilidade de preparo, pois ao contrário da carne de carneiro que necessita de tempero especial, a carne de cordeiro pode ser preparada no dia-a-dia, de maneiras práticas, rápidas e saudáveis, o que permite uma maior proximidade do consumidor.

#### 4.4 Abrangência de Mercado

Conforme definido no capítulo 3, dividimos em micro regiões o mercado alvo, a princípio foi definido duas micro regiões, onde depois de definidas as cidades de atuação da empresa, identificamos o número de habitantes das mesmas através do IBGE, e verificamos também que o consumo médio anual que é de 0,700 kg (setecentos gramas) por pessoa no Estado de São Paulo (IBGE 2006), a partir da multiplicação desses fatores, obteremos assim o consumo anual da carne de cordeiro ano, sendo assim, a empresa utilizando um market share de 10% deste consumo como alvo de venda.

As cidades escolhidas para atuação no Estado de São Paulo, sendo a micro região I, são cidades com um número de habitantes superior a 100.000. Essa estratégia foi definida para atender um número de pontos de venda suficiente dentro das cidades, onde facilitaria o trabalho de divulgação dos representantes comerciais da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda com os varejistas, dessa forma tanto o trabalho de divulgação e venda, quanto o de distribuição será de qualidade.

As cidades com população menor que 100.000 habitantes serão inclusas após a realização do trabalho nas maiores.

A empresa terá disponível, 02 (dois) caminhões próprios, no modelo toco, com capacidade para 7.500 kg (sete mil e quinhentos quilos) cada, no qual será utilizado para a distribuição nas cidades conforme rota pré-determinada, onde a mesma encontra-se demonstrada na figura 3.

Sendo os caminhões da empresa, a flexibilidade das entregas e o plano logístico, ganhará maior flexibilidade, podendo alterar rapidamente algum roteiro de entrega, obtendo uma entrega de melhor qualidade, sendo este um fator importante para o mercado na atualidade.

---

<sup>6</sup> IBGE= Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<sup>7</sup> FAO = Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO)

Com os contratos de demanda firmados com os frigoríficos teremos condições de ter sempre um produto de qualidade com um preço competitivo no mercado.

As tabelas 3 e 4 demonstram o consumo anual da carne de cordeiro nas respectivas cidades de atuação da empresa e o market share de 10%, fatia de mercado almejada pela empresa nas cidades citadas.

**Tabela 3:** Consumo anual da carne de cordeiro da micro região I.

<b>Mercado Consumidor</b>				
<b>Mercado a ser explorado Micro Região I</b>				
<b>Cidades</b>	<b>População</b>	<b>Média Consumo ano/estado Kg</b>	<b>Consumo anual por cidades Kg</b>	<b>Market Share 10%</b>
Pres. Prudente	206.704	0,700	<b>144.693</b>	<b>14.469</b>
Araçatuba	181.598	0,700	<b>127.119</b>	<b>12.712</b>
Birigui	108.472	0,700	<b>75.930</b>	<b>7.593</b>
São J. R. Preto	415.508	0,700	<b>290.856</b>	<b>29.086</b>
Sertãozinho	106.407	0,700	<b>74.485</b>	<b>7.449</b>
Ribeirão Preto	559.650	0,700	<b>391.755</b>	<b>39.175</b>
Araraquara	199.657	0,700	<b>139.760</b>	<b>13.976</b>
São Carlos	218.702	0,700	<b>153.091</b>	<b>15.309</b>
Rio Claro	190.373	0,700	<b>133.261</b>	<b>13.326</b>
Piracicaba	366.442	0,700	<b>256.509</b>	<b>25.651</b>
Botucatu	121.274	0,700	<b>84.892</b>	<b>8.489</b>
Bauru	356.380	0,700	<b>249.466</b>	<b>24.946</b>
Marília	224.093	0,700	<b>156.865</b>	<b>15.686</b>
<b>Total</b>	<b>3.255.260</b>		<b>2.278.682</b>	<b>227.867</b>

Fonte: Organização dos autores.

Não serão utilizados os mesmos conceitos para a formação da micro região II, onde a empresa atuará, no norte do Paraná e as cidade de Ourinhos e Assis já no estados de São Paulo, o critério utilizado é de cidades com população acima de 80.000 habitantes, os outros critérios serão os mesmos relacionados na região I.

**Tabela 4:** Consumo anual de carne de cordeiro da micro região II.

<b>Mercado Consumidor</b>				
<b>Mercado a ser explorado Micro Região II</b>				
<b>Cidades</b>	<b>População</b>	<b>Média Consumo ano/estado Kg</b>	<b>Consumo Anual por cidade Kg</b>	<b>Market Share 10%</b>
Maringá	329.800	0,700	<b>230.860</b>	<b>23.086</b>
Sarandi	88.747	0,700	<b>62.123</b>	<b>6.212</b>
Arapongas	103.186	0,700	<b>72.230</b>	<b>7.223</b>
Apucarana	118.684	0,700	<b>83.079</b>	<b>8.308</b>
Cambé	98.788	0,700	<b>69.152</b>	<b>6.915</b>
Londrina	503.041	0,700	<b>352.129</b>	<b>35.212</b>
Ourinhos	106.350	0,700	<b>74.445</b>	<b>7.444</b>
Assis	95.703	0,700	<b>66.992</b>	<b>6.699</b>
<b>Total</b>	<b>1.444.299</b>		<b>1.011.009</b>	<b>101.099</b>

Fonte: Organização dos autores.

## 4.5 Análise do Mercado

### 4.5.1 Análise de SWOT

“A análise **SWOT** é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tende a enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos<sup>8</sup>”,

A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a

<sup>8</sup> WRIGHT, Peter L.; KROL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica. 1.ed.; São Paulo: Atlas, 2000.

Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

**FIGURA 3:** Diagrama de SWOT



Fonte: Wikipedia

#### 4.5.1.1 Oportunidades

No mercado atual o maior problema das empresas é a disputa com os concorrentes, por isso, é necessário realizar um planejamento estratégico avaliando as oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos da empresa no setor em que ela atua.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda será a pioneira nesta atividade na região, pois até o momento não há nenhum registro de outra empresa que realize esta atividade, a mesma, é realizado pelos frigoríficos que distribuem seus próprios produtos atendendo a demanda do mercado, temos aí

um elo da cadeia produtiva a ser explorado, tornando assim, um mercado novo e atrativo.

Será firmado contrato de demanda com 2 (dois) frigoríficos, sendo, um situado na região de Presidente Prudente e outro em São Manoel, onde os mesmos atuam dentro dos padrões estabelecidos pela SIF – Sistema Inspeção Federal, para suprir as necessidades dos clientes. Distribuiremos de maneira rápida e com qualidade, visando menor custo pelo sistema de distribuição por micro regiões, demonstrado no item 4.4.

Um aspecto que pode ser observado como uma oportunidade para a Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda é a busca da população brasileira, por alternativas alimentares mais saudáveis, com menor nível de gordura e alto valor nutricional. Entende-se que a carne de cordeiro, neste aspecto, coloca-se em posição privilegiada nestes dois atributos. A procura por produtos mais saudáveis cresce à medida que a faixa etária da população aumenta. Neste sentido, o envelhecimento da população brasileira, torna-se uma variável positiva para a Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

Segundo informações da LDO<sup>9</sup>, espera-se que, nos próximos 4 (quatro) anos, exista um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) da ordem de 5% ao ano. O impacto do crescimento do PIB será positivo na renda média da população brasileira. O aumento da renda média impacta diretamente na demanda potencial de produtos alimentícios, incluindo-se aí a carne de cordeiro. Desta forma, conclui-se que as boas perspectivas econômicas e de crescimento de renda influenciam positivamente o setor, e conseqüentemente, as operações da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

---

<sup>9</sup> LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias, publicado pelo Ministério do Planejamento (2007)

#### **4.5.1.2 Ameaças**

Devido ao fato, de trabalharmos com produtos perecíveis, serão necessários caminhões específicos para o carregamento de carne, com câmara frigorífica, aumentando o custo e dificultando a locação.

Os frigoríficos que também distribuem seus produtos, nos identificando como mais uma empresa no segmento, sendo seus possíveis concorrentes e por já possuírem um planejamento logístico bem adequado e estruturado no mercado, podem não aceitar as parcerias. Existem atualmente no Brasil frigoríficos que importam carne de menor qualidade e menor custo do Paraguai e de outros países vizinhos, revendendo-as com o preço baixo, conseguem abranger grande parte do mercado, principalmente as classes D e C.

#### **4.5.1.3 Pontos Fortes**

Para que a empresa saiba planejar suas operações de forma estratégica, é necessário que a mesma possua os devidos conhecimentos sobre seus pontos fortes e evidentemente os pontos fracos. Desta forma, verificamos, como pontos fortes do negócio, temos a rota logística e o planejamento estratégico bem definido, baseado em avançadas tecnologias na área, proporcionando ganhos em escala com o tempo, baseado na especialização de transportes cargas específicas.

Todos os funcionários serão treinados e especializados, para oferecer aos clientes um atendimento diferenciado e principalmente atendendo as expectativas e necessidades dos mesmos, com um produto saudável, de qualidade, para que estes possam divulgar o nome e a qualidade da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

#### 4.5.1.4 Pontos Fracos

Após a análise dos pontos fortes, a gerência deve analisar periodicamente suas fraquezas, para proporcionar a empresa equilíbrio e realismo da análise de seus concorrentes no mercado.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda distribuindo um produto essencialmente de qualidade, estará sujeita a existência de dificuldades no fornecimento do nível de demanda exigida pelo mercado, pela difícil missão dos frigoríficos de encontrarem animais devidamente saudáveis para o abate.

O foco de atuação da Distribuidora de Cordeiro & Cordeiro Ltda será pela diferenciação, alto nível de serviço e criação de valor a partir de suas operações. Como consequência, o mecanismo de precificação adotado será o de preço diferenciado, superior aos preços da concorrência. Entende-se que o nível dos serviços prestados e a qualidade dos produtos oferecidos pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda justificará a cobrança do preço *premium*, entretanto, a perda de uma pequena parcela de mercado é esperada pela empresa, como consequência desta estratégia de preços praticada.

**QUADRO 1: Análise de SWOT**

<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado novo e atrativo</li> <li>• Pioneirismo na atividade de distribuição de carnes de ovinos</li> <li>• Parcerias estratégicas com os melhores frigoríficos do ramo</li> <li>• Distribuição do produto de maneira rápida com menos custo</li> <li>• Crescimento do mercado consumidor</li> <li>• O produto é considerado superior, permitindo precificação diferenciada.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminhões não estruturados para o carregamento da carga</li> <li>• Frigoríficos podem não aceitar parcerias.</li> <li>• Produtos importados mais baratos, mas com menor qualidade.</li> </ul>
<p><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico e logístico bem definidos</li> <li>• Alto nível de treinamento e especialização dos funcionários.</li> <li>• Ganhos em escala baseados na especialização da atividade de transporte de cargas específicas.</li> <li>• Estrutura organizacional enxuta.</li> <li>• Produto saudável e de boa qualidade</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possível dificuldade no fornecimento no nível de demanda</li> <li>• Formação do preço competitivo.</li> </ul>

**4.5.2 Análise Cinco Forças**

“Cinco Forças de Porter, é um modelo concebido por Michael Porter<sup>10</sup>, em 1980, argumentando que o potencial de lucro de um setor (o retorno a longo prazo sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente<sup>11</sup>”.

<sup>10</sup> Michael Porter, economista e professor da Harvard Business School.

<sup>11</sup> WRIGHT, Peter L.; KROL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica. 1.ed.; São Paulo: Atlas, 2000.

### As cinco forças de Porter são:

- Barreiras de entrada;
- Barreiras de saída;
- Rivalidade entre os concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Poder de negociação de clientes e fornecedores.

Em determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um setor do que para outro, assumindo maior influência na determinação de sua lucratividade. A fim de elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer bem o setor e as características que governam suas forças competitivas, sendo assim, a empresa poderá aumentar suas vantagens competitivas e destacar-se no setor.

Segundo pesquisa realizada com professores universitários, conhecedores do mercado regional, foram obtidas as seguintes médias abaixo:

**TABELA 5:** Avaliação das cinco forças de Porter

<b>Avaliação Cinco Forças de Porter</b>	<b>Média</b>
Barreiras de entrada (1-muito fácil / 5-muito difícil)	2,78
Barreiras de saídas (1-muito difícil / 5-muito fácil)	3,0
Rivalidade (1-alta rivalidade / 5-baixa rivalidade)	2,82
Produtos substitutos (1-nenhum / 5-vários)	3,8
Poder de negociação (1-pequeno / 5-grande)	3,05

Fonte: Organizado pelos autores.

**FIGURA 4:** Representação gráfica das cinco forças de Porter.

Fonte: Wikipedia

#### 4.5.2.1 Barreiras de entrada

Conforme pesquisa realizada, observa-se que o nível de barreira de entrada é mediano, devido à reputação adquirida junto ao mercado, da complexidade na formação das redes de distribuição pelo alto custo de investimento na aquisição da câmara fria e dos caminhões, mas já a disponibilidade de fontes de insumos variados, para novas empresas e a dificuldade dos clientes mudarem de fornecedor.

#### 4.5.2.2 Barreiras de saída

As barreiras de saídas estão em nível médio, pela necessidade de recuperação do investimento gasto na abertura da empresa, além das despesas provenientes do fechamento, como indenizações, obrigações legais e multas rescisórias.

#### **4.5.2.3 Rivalidade entre os concorrentes**

A rivalidade enfrentada pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, é relativamente baixa, pelo fato de não existir na região uma empresa especializada na distribuição de carne de cordeiro, fornecendo um produto diferenciado e com qualidade.

#### **4.5.2.4 Ameaças de produtos substitutos**

O nível de produtos substitutos é relativamente alto, pois existem vários tipos de carnes no mercado e com um preço mais acessível, porém com menor valor agregado, como qualidade e diferenciação. Os clientes comparam a confiabilidade e funcionalidade da empresa, para verificar a viabilidade que terá com os custos da mudança de fornecedor.

#### **4.5.2.5 Poder de negociação de clientes e fornecedores**

Analisando o poder de negociação com os clientes e fornecedores, a empresa terá um nível médio de poder de barganha, discutindo alternativas para transacionar as cargas, pré-estabelecidas em datas limites para entrega com volumes específicos de demanda.

Após a análise das cinco forças, (PORTER, 1980) podemos concluir que a análise é favorável ao negócio proposto, tendo em vista, a inexistência de barreiras de entradas por se trata de um produto novo num mercado crescente, o poder dos clientes e dos fornecedores não podem ser medidos, pela falta do

produto no mercado consumidor e pela idade do animal para o abate, praticamente não existe nível de rivalidade, levando-se em consideração que o consumo de outras carnes também tem aumentado tanto no mercado interno quanto no mercado externo, e ainda podemos considerar a carne de cordeiro como um produto substituto, por ser uma carne saudável com um excelente paladar, muito requisitada nos principais restaurantes do País.

#### **4.5.2.6 Vantagem Competitiva**

Como vantagem competitiva a empresa tem, um produto com preço diferenciado de escopo estreito, onde serão ocupados posicionamentos estratégicos de venda com padrões elevados, com a perspectiva de bons resultados, esse plano será no sentido de customizar o hábito do consumo de carne de cordeiro, sem truques para não correr o risco do produto ser de vida curta.

### **4.6 Análise da Concorrência**

Segundo site Renasce Brasil, (Disponível em [http:// www.renascebrasil.com.br/](http://www.renascebrasil.com.br/). Acesso em 30 ago. 2007), concorrência é a disputa entre os produtores de um mesmo bem ou serviço, com vistas a angariar a maior parcela do mercado possível. As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto tem junto aos consumidores. Assim, as atividades que dizem respeito diretamente á imagem do produto, como a publicidade e a programação visual, são tão estratégicas quanto a distribuição e o preço.

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, pressupõe a existência de frigoríficos como seus maiores concorrentes, pelo fato de estarem atuando no mercado e atendendo sua demanda, sendo atualmente os únicos distribuidores de carne de cordeiro.

Esta concorrência pode ser positiva, pois, promove a qualidade do produto, tendo em vista, a entrada de uma empresa especializada na distribuição, podem existir parcerias, que permitam a melhora do serviço oferecido, pelos frigoríficos, estimulando o aperfeiçoamento tecnológico e a produtividade.

## 5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 5.1 Produto

A carne de cordeiro a qual este plano de negócio refere-se, não deverá ser confundida com a carne de carneiro, como é comum ocorrer no vocabulário popular. E isso se torna um grande problema pela falta de diferenciação no consumo popular e também por não saberem que há uma enorme diferença.

Para evitar esse problema junto ao consumidor é necessário diferenciar o carneiro do cordeiro: *o carneiro é o animal adulto e o cordeiro é o animal com até seis meses de idade*, esse conhecimento é de extrema importância, pois a qualidade da carne é influenciada pela idade do animal, peso de abate, nutrição, sistema de manejo (pasto e confinamento), sexo e raça.

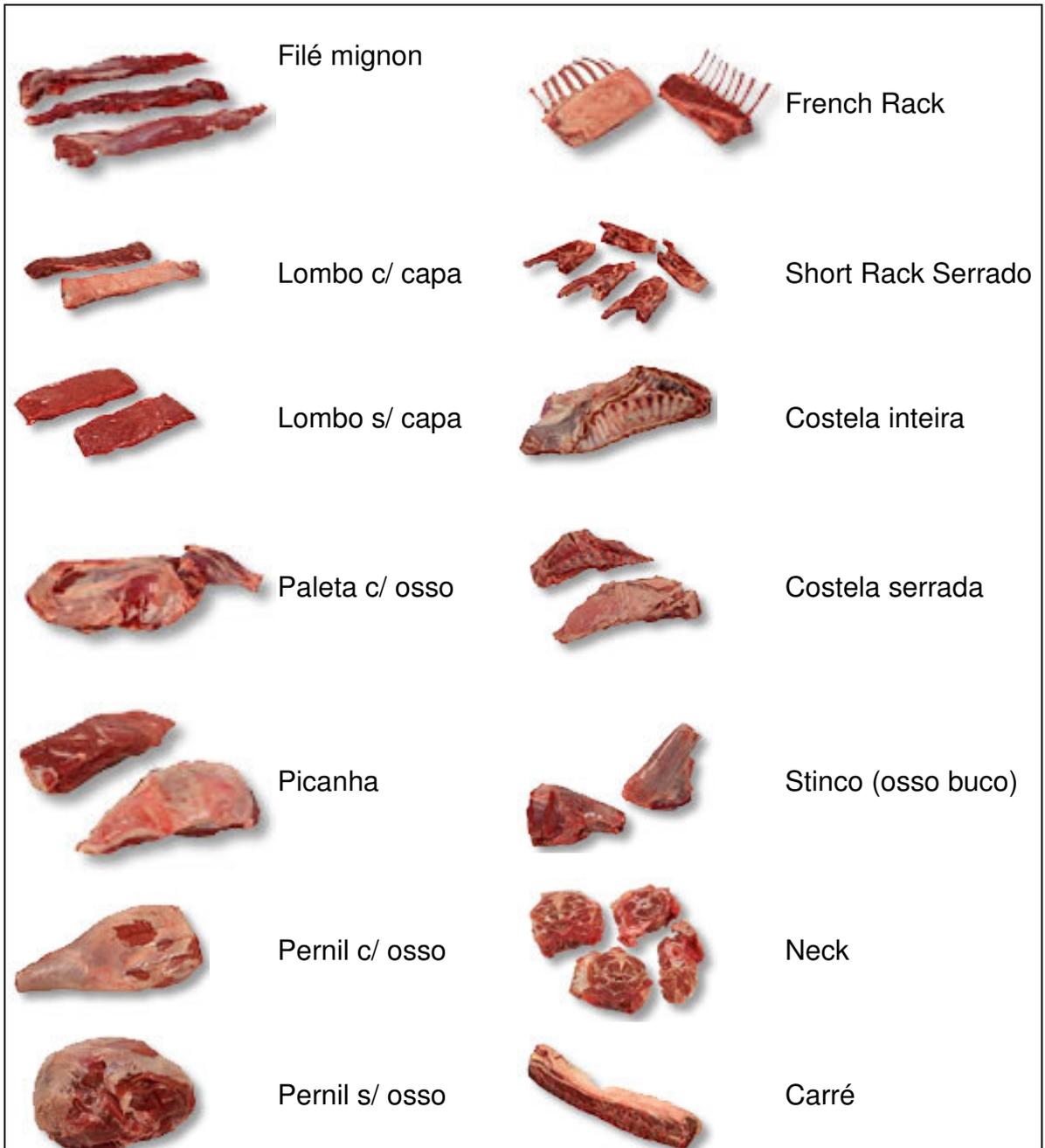
Os fatores citados vão interferir nos itens que compõem a qualidade da carne, como quantidade de água, minerais, gordura, proteínas, cor da carne, sabor, aroma, entre outras. É importante destacar que por ser uma carne mais jovem a carne de cordeiro é mais saudável, de cor mais clara e aroma mais suave, do que a carne de carneiro, porém a preferência entre uma carne e outra depende da região de consumo e do tipo de tempero empregado, mas no Brasil, principalmente, em grandes centros urbanos, onde está se tornando hábito consumir carne de ovinos, o mais aceito é a carne de cordeiro (GALLO, 2001).

A carne de cordeiro será comprada de frigoríficos que atendam todas as condições de higiene no abate e, esta, será cortada em peças conforme cortes padrões existentes da espécie, pré-estabelecidos pelos frigoríficos em embalagens a vácuo individuais (com embalagens próprias, ou seja, fornecidas pela empresa), onde as mesmas serão alocadas em caixas para uma maior higiene e facilidade de transporte. Todas as peças serão condicionadas em câmaras frigoríficas, de modo a ter uma conservação adequada com máxima

higiene, buscando assim uma maior satisfação do cliente ao comprar a carne distribuída pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

A figura abaixo demonstra alguns tipos de cortes ovinos existentes no mercado.

**FIGURA 5:** Tipos de cortes de carne ovina



Fonte: Nova Alimentos

## 5.2 Preço

Devido ao fato do produto a ser distribuído pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda ser considerado praticamente “*commodity*”, tendo pouca diferenciação inicialmente pelo mercado consumidor, será necessário realizar um trabalho que evidencie as qualidades do produto e conseqüentemente um preço diferenciado, destacando sua superioridade e buscando atingir aos varejistas, que se encarregaram da venda ao mercado consumidor, este muito interessado em consumir uma carne nobre e mais saudável.

O valor das peças conforme entrevista no Frigorífico de Presidente Prudente (2007), varia de R\$ 4,00 a R\$ 20,00 por quilo, dependendo do tipo de corte escolhido.

Os preços a serem praticados pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda estão definidos na tabela 7, de acordo com os gastos (custos e despesas) levantados pela pesquisa na estruturação desta empresa.

A tabela abaixo demonstra preços por quilo, valores estes praticados por um frigorífico de Presidente Prudente – SP.

**TABELA 6:** Preços do frigorífico de Presidente Prudente para Distribuidora.

<b>Cordeiro</b>	<b>Preços (R\$/Kg)</b>
Pernil	R\$ 12,41
Paleta	R\$ 9,91
Costela	R\$ 7,41
Lingüiça	R\$ 10,13
Carré Fatiado	R\$ 18,31
Neck	R\$ 4,85

Fonte: Frigorífico Presidente Prudente – SP.

A tabela abaixo demonstra os preços a serem praticados pela Cordeiro & Cordeiro, tendo em vista, os ganhos de escala, pois será uma empresa especializada em distribuição e parcerias com frigoríficos através de contrato de demanda:

**TABELA 7:** Preços praticados pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

<b>Cordeiro</b>	<b>Preço – SP (R\$/Kg)</b>	<b>Preço – PR (R\$/Kg)</b>
Pernil	R\$ 18,38	R\$ 19,77
Paleta	R\$ 14,63	R\$ 15,76
Costela	R\$ 10,94	R\$ 11,79
Lingüiça	R\$ 14,81	R\$ 16,06
Carré Fatiado	R\$ 26,79	R\$ 29,03
Neck	R\$ 7,09	R\$ 7,69

Fonte: Organizadas pelos autores.

### 5.3 Distribuição

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, efetuará a distribuição da carne de cordeiro através de caminhões refrigerados para entregas em micro regiões dos estados de São Paulo e Paraná, com rotas pré-estabelecidas pela empresa conforme demonstrado no capítulo 4, visando otimizar o tempo de entrega do produto com o objetivo de minimizar os custos com a distribuição.

A entrega será efetuada em mercados, restaurantes, açougues, lojas de conveniência, rotisseries, entre outros, visando uma maior divulgação desse produto junto aos varejistas, e aproximando-o do consumidor final, pois quanto maior o número de pontos de venda que comercializam o produto, mais se vende o mesmo. Pois um dos fatores pelo qual o consumidor não tem o hábito assíduo de consumir a carne de cordeiro, é devido ao fato, do produto não ser facilmente encontrado e isso já começou a ser modificado, segundo site da Farm Point (Disponível em <http://www.farmpoint.com.br/>. Acesso em 26 mar. 2007), Rede Mufatto no Paraná está vendendo carnes nobres de diversos tipos, entre elas a carne de ovinos, o que demonstra claramente a expansão de mercado.

#### 5.4 Promoção, Publicidade e Propaganda

A logomarca a ser utilizada pela empresa esta representada pela figura 6.

**FIGURA 6:** Logomarca da empresa



Fonte: Organizado pelos autores.

A promoção da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, será desenvolvida através dos representantes de vendas, que terão parte do seu tempo dedicada à prospecção de novos clientes, eles realizaram visitas aos varejistas em geral, dentre eles supermercados, restaurantes, açougues, lojas de conveniência, rotisseries, entre outros, demonstrando catálogos e evidenciando a diferenciação dos produtos distribuídos pela Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

O valor a ser empregado na publicidade está pré-estabelecido no capital de giro juntamente com o financiamento para o investimento.

## **5.5 Serviços e Relacionamento com o Cliente**

A empresa terá um site institucional, onde estarão dispostas informações sobre o produto, diferentes tipos de cortes, receitas, frigoríficos parceiros, um histórico da empresa, curiosidade sobre os tipos de animais abatidos, dentre outras. No site serão aceitas sugestões e reclamações para a aprimoração dos produtos e a satisfação dos consumidores da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, respeitando os valores pontuados.

## **5.6 Terceirização e Parcerias**

As terceirizações serão utilizadas nos setores onde houver necessidade de especialização, como serviço de contabilidade, o que também contribui para a redução de encargos trabalhistas para a empresa.

A empresa terá parceria com frigoríficos que abatem cordeiros de forma adequada, com total higiene e dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela empresa e estarão vinculados a Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, através do contrato para fornecimento de carne de cordeiro dentro das especificações citadas.

## 6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA FINANCEIRA

### 6.1 Estrutura da Folha de Pagamento

A organização dos valores que constarão como gastos com funcionários no decorrer de um mês (Salários mais encargos trabalhistas) e as provisões que se fazem por direito trabalhista (Férias, 1/3 das Férias, 13º Salário e os encargos sociais correspondentes), o objetivo da estrutura da folha de pagamento. Tendo por foco descrever o embasamento legal que exige a constituição da Folha de Pagamento e que evidência os reais gastos que a empresa terá para sua estruturação.

A formação da folha de pagamento tem início com a definição dos cargos (funções) de cada funcionário, conforme descritos no capítulo 2, pois disso decorrerá a constituição dos valores salariais.

O Ministério do Trabalho e Emprego recebeu a incumbência, em 1977, por meio da Portaria nº 3.654, de 24/11/1977, atualizada pela de nº 1.334, de 21/12/1994, para a elaboração e atualização da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), resultado de um convênio firmado entre o Brasil e a Organização das Nações Unidas (ONU), por intermédio da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no Projeto de Planejamento de Recursos Humanos (Projeto BRA/70/55), tendo como base a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (CIUO) de 1968.

A “ocupação é um conceito sintético não natural, artificialmente construído pelos analistas ocupacionais. O que existe no mundo concreto são atividades exercidas pelo cidadão em um emprego [...]” (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2007). O título ocupacional, em uma classificação, surge da agregação de situações similares de emprego e/ ou trabalho, ou seja, o conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa.

1. Foi determinada a quantidade de funcionários necessários para cada função multiplicado pelo salário normativo da Convenção Coletiva dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação do Estado de São Paulo.
2. Cálculo do INSS<sup>12</sup> a ser recolhido pela empresa, que resulta num montante de 26,8% sobre o salário base total, esse percentual é obtido através das várias contribuições obrigatórias a serem recolhidas pela empresa: Previdência Social – Conforme o artigo 22, inciso I, da Lei nº 8.212/91, a empresa custeia 20%; Sesi / SESC, segundo o artigo 30, da Lei nº 8.036/90 a empresa fica obrigada a contribuir com 1,5% para manutenção desses sistemas.
  - Senai / Senac – O contribuinte arca com 1% em obediência ao Decreto-Lei nº 2318/86.
  - Incra – A empresa participa com 0,2% para atendimento dos artigos 1º e 2º do Decreto-Lei nº 1146/70.
  - Salário Educação – a prestadora de serviços contribui com 2,5%, por determinação do artigo 15 da Lei nº 9424/96; do artigo 2º do decreto nº 3142/99; e artigo 212, § 5º, da Constituição Federal.
  - Seguro Acidente de Trabalho (SAT) – dependendo da classificação de risco dos serviços o prêmio pode ser de 1%, 2% ou 3% conforme preceitua o artigo 22, inciso II, da Lei nº 8212/91, na qual a referida empresa desse plano de negócio se enquadrou na alíquota de 1%.
  - Sebrae – O empregador para atender as Leis nº 8.029/90 e 8154/90, contribui com 0,6%.

---

<sup>12</sup> As legislações trabalhistas apresentadas na seqüência de elaboração do item 2 ao 6 estão baseadas em : ANDRADE, C. P. de. **Modelo de planilha para análise dos custos e formação de preço dos serviços contínuos a serem terceirizados na Administração Pública**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXXIV, n. 162, nov/dez 2006.

3. Acrescentou-se também ao salário base total o valor do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) a alíquota de 8%, onde o tributo está previsto no artigo 7º, Inciso III, da Constituição Federal tendo sido regulamentado pela Lei nº 8.036/90, artigo 15.
4. A provisão de férias é para o afastamento de 30 dias, que o funcionário tem direito sem o prejuízo da remuneração após cada período de 12 meses de contrato de trabalho e seu pagamento ocorre conforme o artigo 129 e o inciso I, do artigo 130 do Decreto-Lei nº 5452/43 – (CLT: cálculo  $1/12 \times 100 = 8,33\%$ ) e o abono de 1/3 ocorre conforme a Constituição Federal, artigo 7º, inciso XVII, prevê que as férias sejam pagas com adicional de pelo menos 1/3 (um terço) da remuneração mensal. Cálculo do abono  $((1/3) / 12 \times 100 = 2,77\%)$ . Sendo assim, o cálculo para as férias mais o abono de 1/3  $(8,33\% \text{ (férias)} + 2,77\% \text{ (abono)} = 11,11\%)$  sobre o salário base total.
5. O Décimo Terceiro salário é a gratificação de Natal, instituída pela Lei nº 4.090 de 13 de julho de 1962. A provisão mensal representa 1/12 da folha para que ao final do período complete um salário. Cálculo:  $((1/12) \times 100 = 8,33\%)$  sobre o salário base total.
6. A multa de rescisão do FGTS – Rescisão sem justa causa – A Lei Complementar nº 110, de 29 de janeiro de 2001, determina multa de 50%, que corresponde mensalmente ao cálculo de  $((1/12) \times 0,5 \times 100 = 4,17\%)$  sobre o salário base total.

A soma do salário, mais as férias, o abono 1/3, 13º salário, o INSS e o FGTS sobre as férias, abono de 1/3 e 13º salário, mais a multa do FGTS, obtêm-se o valor correspondente ao gasto total com a Folha de Pagamento mensal de R\$ 10.825,75 (dez mil, oitocentos e vinte e cinco reais e setenta e cinco centavos), para esta empresa, caracterizando-se como uma Despesa Fixa, ou seja, é fixa “[...] em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa” (BRUNI, FAMÁ, 2004, p. 32). Existe, mesmo que não haja vendas.



## 6.2 Investimento

A empresa terá como investimento, para sua estruturação inicial, compra de equipamentos, gastos com instalações, aquisição de uma câmara frigorífica para o acondicionamento de seu produto, compra de caminhões para realização das entregas, e os demais investimentos necessários para a operacionalização inicial da empresa, onde segue a baixo o detalhamento dos mesmos.

**TABELA 9:** Investimento para a operacionalização da empresa.

Descrição	Gastos			total
	Qtde	Investimentos Imobilizado		
		valor		
Câmara de 40 m2 (20 ton)	1	R\$ 43.500,00	R\$	43.500,00
Caminhão Toco	2	R\$ 170.000,00	R\$	340.000,00
Baú refrigerado	2	R\$ 65.000,00	R\$	130.000,00
Computador	5	R\$ 1.300,00	R\$	6.500,00
Impressora Matricial	1	R\$ 800,00	R\$	800,00
Impressora Laser	1	R\$ 800,00	R\$	800,00
Fogão	1	R\$ 350,00	R\$	350,00
Mesa de Cozinha c/ 4 cadeiras	1	R\$ 130,00	R\$	130,00
Geladeira	1	R\$ 520,00	R\$	520,00
Mesa de Reunião c/ 6 cadeiras	1	R\$ 400,00	R\$	400,00
Estação de Trabalho	4	R\$ 712,20	R\$	2.848,80
Sofá de 3 e 2 lugares	1	R\$ 550,00	R\$	550,00
Mesa para computador	1	R\$ 400,00	R\$	400,00
Cadeira Giratória	4	R\$ 170,00	R\$	680,00
Cadeira Secretaria	1	R\$ 134,00	R\$	134,00
Arquivo para Pasta Suspensa	2	R\$ 350,00	R\$	700,00
Armário	1	R\$ 420,00	R\$	420,00
<b>ATIVO IMOBILIZADO</b>			<b>R\$</b>	<b>528.732,80</b>

Fonte: Organizado pelos autores.

Os itens acima representam os investimentos necessários para estruturação da empresa, bem como sua implementação. Os dados acima foram coletados a partir de contato via telefone e pesquisa via internet. As empresas que forneceram seus preços para coleta de informações foram, Lojas Americanas, Granpel Papelaria, Riopar Caminhões.

### 6.3 Financiamento

A Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, fará um financiamento junto ao Banco do Brasil através de Programa do BNDES, no qual financiará aproximadamente 70% do valor necessário para a abertura e estruturação da empresa, podendo ser observada na tabela 9, onde estão demonstrados os investimentos necessários para o funcionamento da empresa.

A tabela 10 demonstra, o valor financiado, juros, correções, amortizações, no período de 60 meses, evidenciando parcela a parcela.

**TABELA 10:** Financiamento do BNDES.

<b>Planilha para Calculo de Projeção de Parcelas</b>					
TAXA DE JUROS	5,00%	PRAZO TOTAL:	60		
a.a.:					
INDEXADOR a.a.:	6,25%	CARÊNCIA:	12		
VALOR FINANCIADO:	365.120,00	AMORTIZAÇÃO:	48		
PARCELA	SALDO DEVEDOR	CORREÇÃO	JUROS	PRINCIPAL	TOTAL
1	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
2	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
3	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
4	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
5	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
6	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
7	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
8	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
9	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
10	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
11	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
12	365.120,00	1.849,27	1.495,08	0,00	3.344,35
13	365.120,00	1.849,27	1.495,08	7.606,67	10.951,02
14	357.513,33	1.810,75	1.463,93	7.606,67	10.881,34
15	349.906,67	1.772,22	1.432,78	7.606,67	10.811,67
16	342.300,00	1.733,69	1.401,64	7.606,67	10.742,00
17	334.693,33	1.695,17	1.370,49	7.606,67	10.672,32
18	327.086,67	1.656,64	1.339,34	7.606,67	10.602,65
19	319.480,00	1.618,11	1.308,19	7.606,67	10.532,97
20	311.873,33	1.579,59	1.277,05	7.606,67	10.463,30

PARCELA	SALDO DEVEDOR	CORREÇÃO	JUROS	PRINCIPAL	TOTAL
21	304.266,67	1.541,06	1.245,90	7.606,67	10.393,63
22	296.660,00	1.502,53	1.214,75	7.606,67	10.323,95
23	289.053,33	1.464,01	1.183,60	7.606,67	10.254,28
24	281.446,67	1.425,48	1.152,46	7.606,67	10.184,60
25	273.840,00	1.386,95	1.121,31	7.606,67	10.114,93
26	266.233,33	1.348,43	1.090,16	7.606,67	10.045,26
27	258.626,67	1.309,90	1.059,01	7.606,67	9.975,58
28	251.020,00	1.271,37	1.027,87	7.606,67	9.905,91
29	243.413,33	1.232,85	996,72	7.606,67	9.836,23
30	235.806,67	1.194,32	965,57	7.606,67	9.766,56
31	228.200,00	1.155,80	934,42	7.606,67	9.696,89
32	220.593,33	1.117,27	903,28	7.606,67	9.627,21
33	212.986,67	1.078,74	872,13	7.606,67	9.557,54
34	205.380,00	1.040,22	840,98	7.606,67	9.487,86
35	197.773,33	1.001,69	809,83	7.606,67	9.418,19
36	190.166,67	963,16	778,69	7.606,67	9.348,52
37	182.560,00	924,64	747,54	7.606,67	9.278,84
38	174.953,33	886,11	716,39	7.606,67	9.209,17
39	167.346,67	847,58	685,24	7.606,67	9.139,49
40	159.740,00	809,06	654,10	7.606,67	9.069,82
41	152.133,33	770,53	622,95	7.606,67	9.000,15
42	144.526,67	732,00	591,80	7.606,67	8.930,47
43	136.920,00	693,48	560,65	7.606,67	8.860,80
44	129.313,33	654,95	529,51	7.606,67	8.791,12
45	121.706,67	616,42	498,36	7.606,67	8.721,45
46	114.100,00	577,90	467,21	7.606,67	8.651,78
47	106.493,33	539,37	436,06	7.606,67	8.582,10
48	98.886,67	500,84	404,92	7.606,67	8.512,43
49	91.280,00	462,32	373,77	7.606,67	8.442,75
50	83.673,33	423,79	342,62	7.606,67	8.373,08
51	76.066,67	385,27	311,47	7.606,67	8.303,41
52	68.460,00	346,74	280,33	7.606,67	8.233,73
53	60.853,33	308,21	249,18	7.606,67	8.164,06
54	53.246,67	269,69	218,03	7.606,67	8.094,38
55	45.640,00	231,16	186,88	7.606,67	8.024,71
56	38.033,33	192,63	155,74	7.606,67	7.955,04
57	30.426,67	154,11	124,59	7.606,67	7.885,36
58	22.820,00	115,58	93,44	7.606,67	7.815,69
59	15.213,33	77,05	62,29	7.606,67	7.746,01
60	7.606,67	38,53	31,15	7.606,67	7.676,34
<b>TOTAL</b>		<b>67.498,45</b>	<b>54.570,36</b>	<b>365.120,00</b>	<b>487.188,80</b>

Fonte: Banco do Brasil

## 6.4 Despesa Fixa Mensal

Serão consideradas como despesas fixas todas as despesas que ocorrem na empresa independente da comercialização dos seus produtos.

As despesas citadas abaixo são consideradas como fixas para a empresa, os valores foram obtidos em conversas informais com pessoas do ramo de atividade e a pedido das mesmas algumas fontes não são mencionadas.

- Aluguel: Imobiliária Rio Branco
- Mensalidade Contábil: Escritório Dinâmica de Contabilidade
- Energia, Água e Telefone.
- Folha de Pagamento: Sindicato dos Trabalhadores das Indústria de Alimentação no Estado de São Paulo.
- Provisão de IPVA (Caminhão Toco)
- Depreciações: 10%
- Taxa de Abertura da Empresa
- Despesa Licença de Software

Nos itens acima citados temos como despesa fixa, taxa de abertura da empresa e despesa de licença de software no qual será gasto apenas no ato da abertura da empresa, porém a empresa optou a utilizar a convenção da materialidade da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade 750/93, no qual diz que os valores considerados pequenos em relação aos gastos totais podem ser tratados como despesa do exercício sem ser incorporada ao ativo.

A empresa não utilizou pró-labore, pois, usou o Postulado da Continuidade que justifica a permanência da organização da empresa no mercado desde que retratando seus reais gastos, com esse embasamento o projeto designou aos sócios um salário compatível à função, pois, caso a empresa seja vendida é necessário um funcionário para fazer a mesma função.

Para efetuarmos o cálculo das depreciações usamos a depreciação de 10%, sobre o valor total dos investimentos do imobilizado (Tabela 9), com base no sistema de depreciação em linha reta.

## **6.5 Projeções das Demonstrações Financeiras**

Segue abaixo as projeções das demonstrações financeiras, Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e DRE, conforme demonstrações das tabelas a seguir e tabelas auxiliares a elaboração das demonstrações financeiras da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.











## 7 ANALISE FINANCEIRA

Através dos dados obtidos até o presente momento, demonstraremos o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno) e do PAY-BACK, cálculos estes que são fatores determinantes e imprescindível para a determinação da viabilidade ou não da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

O PAY-BACK é uma ferramenta financeira, cujo, o objetivo é definir o número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o investimento, desembolso inicial seja recuperado.

A tabela abaixo demonstra o cálculo realizado.

**TABELA 17:** Cálculo do PAY-BACK.

PAY - BACK	Resultado Liquido	Acumulado
Investimento	R\$ (521.600,00)	R\$ (521.600,00)
2008	R\$ 306.127,54	R\$ (215.472,46)
2009	R\$ 321.930,34	R\$ 106.457,88
2010	R\$ 350.041,86	R\$ 456.499,74
2011	R\$ 378.153,39	R\$ 834.653,13
2012	R\$ 405.629,49	R\$ 1.240.282,62

Fonte: Organizado pelos autores.

O resultado obtido demonstra o retorno do capital investido no período de 1 ano e 8 meses.

A TIR é a taxa necessária para que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas.

TABELA 18: Cálculo da TIR

---

TIR - Taxa Interna Retorno		
Investimento	R\$	(521.600,00)
2008	R\$	306.127,54
2009	R\$	321.930,34
2010	R\$	350.041,86
2011	R\$	378.153,39
2012	R\$	405.629,49
<b>TIR</b>		<b>56,90%</b>

---

Fonte: Organizado pelos autores.

O resultado obtido através do cálculo da TIR foi de 56,90%, resultado este considerado favorável.

Após os devidos cálculos realizados acima, obtendo através dos mesmos valores favoráveis, podemos concluir que existe a viabilidade financeira da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda.

## 8 CONCLUSÃO

Após análise de mercado pode-se perceber que o mercado de abrangência da Distribuidora de carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, tem real preferência por uma carne macia e saudável, o que vem de encontro ao produto oferecido pela distribuidora.

Estrategicamente foi elaborado um plano de distribuição onde existem 02 (dois) frigoríficos nos extremos da micro região I, facilitando a distribuição dos pedidos tendo em vista que os carregamentos poderão ser feitos diretamente nos frigoríficos parceiros. A venda somente para cidades com mais de 100.000 habitantes, a principio é pelo poder de consumo, conforme a tabela de demanda, onde foi considerado com potencial de consumo apenas 10% da população com uma média de 700 gramas por pessoa ao ano.

As principais ferramentas utilizadas para considerações de viabilidade estratégica ou não foram a análise de SWOT e a análise das cinco forças, onde se chegou as seguintes conclusões:

Na análise de SWOT, observamos as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e pontos fracos do ambiente desejado.

Por ser um mercado novo, a principal estratégia é transformar a principal ameaça em oportunidade, por isso o primeiro passo é firmar contratos exclusivos com frigoríficos, não correndo o risco de após estruturar a distribuidora ter problemas para comprar o produto a ser distribuído ou trabalhar com produto sem a qualidade desejada, com esse contrato os frigoríficos terão toda sua produção comprometida, trabalhando em sua estrutura com toda capacidade operacional, minimizando os custos fixos, repassando essa redução do custo para o preço do produto.

Outra ameaça é a qualidade do produto, com os contratos firmados com os frigoríficos em pontos estratégicos, os produtos sempre estarão frescos e com qualidade, sendo superiores aos da concorrência, com isso a Distribuidora

de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda, sempre trabalhará com um produto superior ao oferecido atualmente no mercado.

Quanto a análise das cinco forças foram feitas entrevistas com alguns especialistas “professores universitários” aonde a pontuação vai de 01 (um) a 05 (cinco), utilizando a média para análise dos resultados, por ser um mercado novo foi considerado como resultados favoráveis valores acima de 3,0:

Quando se fala de barreira de entrada, não será fácil pelo alto investimento, assim como na barreira de saída, pois após um grande investimento e alguns bons contratos a empresa não depende somente dela para sair do mercado, mas também das parcerias feitas por ela. Na rivalidade percebe-se que a média é favorável, por não existir outra empresa especializada na distribuição desse produto. Um dos maiores riscos que a Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda corre é quanto ao produto substituto, onde tem se uma grande variedade de opções, o que não se pode esquecer é que a carne de Cordeiro esta entrando no mercado como um dos principais produtos substitutos dos últimos anos. Por fim, o poder de negociação da Distribuidora de Carnes Cordeiro & Cordeiro Ltda mesmo estando de maneira mediana, será sem sombra de duvidas um grande diferencial, tornando a Distribuidora um dos elos mais fortes da corrente, com um grande poder de negociação, pois disponibilizará ao varejista um produto mais saudável, com uma maior frequência e um preço acessível, atuando junto aos frigoríficos, que por sua vez terá maior possibilidades de atuar sobre o produtor, exigindo cada vez mais produtos saudáveis e com qualidades superiores aos demais.

Após análise estratégica onde constatamos a viabilidade da Distribuidora passamos a analisar a parte financeira.

Para iniciar as atividades será necessário um investimento de R\$ 528.732,80 (quinhentos e vinte e oito mil e setecentos e trinta e dois reais e oitenta centavos), sendo R\$ 156.480,00 (cento e cinquenta e seis mil quatrocentos e sessenta reais) dos sócios, e R\$ 365.120,00 (trezentos e sessenta e cinco mil e cento e vinte reais) será financiando pelo BNDES.

Após apuração dos custos e despesas, formação de preço e lançamentos dos mesmos no Fluxo de Caixa, DRE e Balanço, chegamos aos seguintes resultados:

A Distribuidora terá uma TIR (Taxa Interna de Retorno) de 56,90% e um Pay-back de 1 ano e 8 meses.

O lucro demonstrado, na DRE, está acumulado no Balanço Patrimonial, porém a empresa tem a intenção de a partir do terceiro ano devolver aos sócios o capital investido, será formada também uma reserva de lucro orçamentária com a finalidade de contribuir para a expansão da Empresa para a micro região III.

Através das análises estratégica e financeira concluídas e demonstradas neste Plano de Negócios, concluiu-se que trata-se de um investimento atrativo e viável.

## BIBLIOGRAFIA

BANCO DO BRASIL – Tabela do BNDES. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 15 ago.2007.

CORDEIRO BRASILEIRO – Produtos. Disponível em: <<http://www.cordeirobrasileiro.com.br>>. Acesso em 13 mai. 2007.

CORDEIRO DO PARANÁ – Imagens de cordeiros. Disponível em: <<http://www.cordeirosdoparana.com.br>>. Acesso em 13 mai. 2007.

CRISA – História dos Ovinos. Disponível em: <<http://www.crisa.vet.br/historia.htm>>. Acesso em 09 ago. 2007.

EMBRAPA – Imagens de Cordeiro – Disponível em: <<http://www.embrapa.com.br>>. Acesso em 01 mai. 2007

FARM POINT – Rede de supermercado venderá carnes nobres no Paraná. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/?noticialID=34870&actA=7&areaID=1&secaoID=10a>>. Acesso em 26 mar. 2007.

FETIASP – Convenção Coletiva do Sindicato dos Alimentos. Disponível em: <<http://www.fetiasp.com.br/novo/convencoes/cct%20carnes%202006.doc>>. Acesso em 24 fev. 2007.

GALLO, Sarita Bonagurio. O mercado da carne ovina. Disponível em: <[http://www.aptaregional.sp.gov.br/artigo.php?id\\_artigo=472](http://www.aptaregional.sp.gov.br/artigo.php?id_artigo=472)>. Acesso em 10 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Diferença da carne de carneiro e cordeiro. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/?actA=9&erroN=1&areaID=14&referenciaURL=noticiaID=271||actA=7||areaID=3||secaoID=26>>. Acesso em 11 jul. 2007.

HOYLE JÚNIOR, Leonardo H.; BRANDÃO, Ailton Bonfim. **Marketing de Eventos: Como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições**. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Populações. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/>>. Acesso em 21 abr. 2007.

IMOBILIÁRIA RIO BRANCO – Cotação de Aluguel de Imóveis. Disponível em: <[http://www.imobiliariariobranco.com.br/resultado\\_aluguel.asp](http://www.imobiliariariobranco.com.br/resultado_aluguel.asp)>. Acesso em 25 mai. 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: P. Hall do Brasil, 2000.

LOJAS AMERICANAS – Cotações de Preços. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br>>. Acesso em 29 jul. 2007.

MATIAS, Beth; FONSECA, Vinicius. Biólogo populariza cordeiro no Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraers.interjornal.com.br>> Acesso em: 09 ago. 2007.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br/busca.asp>>. Acesso em 20 ago. 2007.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVA ALIMENTOS – Corte ovinos. Disponível em: <<http://www.novaalimentos.com.br/produtos.shtml>>. Acesso em 09 ago. 2007.

PORTAL DO ADMINISTRADOR – Missão, visão e valores. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros\\_espaco\\_aberto\\_corpo&idColuna=3637&idColunista=20871](http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=3637&idColunista=20871)>. Acesso em 04 set. 2007.

POSTO FISCAL – Anexo XX, Legislação. Disponível em: <<http://www.pfe.fazenda.sp.gov.br/legislações>>. Acesso em 31 jan. 2007.

RENASCE BRASIL – Concorrência. Disponível em: <[http://www.renascebrasil.com.br/f\\_concorrenca2.htm](http://www.renascebrasil.com.br/f_concorrenca2.htm)>. Acesso em 30 AGO. 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra**. 31 ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

TIPI – Tabela de Incidência de Imposto sobre Produtos Industrializados. Disponível em: <<http://www.fiscosoft.com.br/tipi2/tipi.html>>. Acesso em 01 jun. 2007.

WRIGHT, Perter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.