



PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PROJETO DEZTEC - DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS E REFEIÇÕES

ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Flávia Oliveira da¹, FERREIRA, John Edson da Silva²

SILVA, Flávia Oliveira da. FERREIRA, John Edson da Silva. **Plano de negócios para o projeto DEZTEC - distribuidora de alimentos e refeições.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 02, Vol. 01, pp. 12-35. Fevereiro de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/distribuidora>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/distribuidora

RESUMO

O trabalho em estudo teve como principal objetivo elaborar um plano de negócios, trazendo informações sobre a viabilidade da implantação de uma empresa que forneça alimentos para empresas de grande porte, atuando como um auxílio para futuros empreendedores. Encontra-se no trabalho, relato de pessoas que tiveram a iniciativa e conseguiram se consolidar no mercado. Após a parte teórica, demonstra-se o estudo de sustentabilidade do negócio, fundamentado em informações obtidas através de pesquisas com clientes, empresas concorrentes diretas e indiretas, verificando qual linha de mercado a empresa deveria seguir para se manter no mercado. Apresenta-se, ainda, o planejamento estratégico, abordando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além dos pontos essenciais para que a empresa possa estar preparada para qualquer cenário que se apresente. Incorporou-se, também, um plano de marketing, através de ações para que seja possível atender, da melhor forma possível, os clientes. Aborda-se as práticas tradicionais, como: os 4 p's. Na área financeira, o planejamento foi elaborado para estabelecer uma margem segura a fim de que o processo se mantenha da forma mais saudável possível. Apresenta-se o investimento inicial, o fluxo de caixa e a viabilidade de créditos e formas de pagamentos. Tentou-se aproximar da realidade, com as simulações e estudos de caso dos cenários otimistas, pessimistas e realistas. Após todos os processos revisados e discutidos pelo grupo, verificou-se que é atrativa a abertura da empresa.



Palavras-chave: Plano de negócio, Oportunidades, Mercado alimentício, Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é destacar os pontos positivos que um sistema de gestão de negócios eficiente em uma empresa de grande porte, pode proporcionar para seu objetivo final.

O crescimento do cenário competitivo exige das empresas um maior controle das áreas consideradas cruciais, bem como do financeiro, da gestão de pessoas, da comunicação e da sustentabilidade.

Para minimizar, cada vez mais, os impactos negativos em tomadas de decisões, o plano de negócio é responsável por deixar claro a todos o caminho que a empresa deverá percorrer para o cumprimento de suas metas.

A gestão financeira e de pessoas desempenham papéis importantes nas tomadas de decisões da empresa, sendo relevantes no planejamento das necessidades, na inventariação dos recursos disponíveis, na obtenção de financiamentos de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, principalmente, na análise econômica e financeira da organização, bem como na promoção de uma linha de desenvolvimento de pessoal, que se torne o diferencial em um mercado competitivo.

Tem-se, também, a intenção de analisar a viabilidade do negócio de alimentos e responder a problemática: como uma gestão de negócios eficiente pode proporcionar êxito em empresas competitivas?

2. METODOLOGIA

Para o presente estudo, utilizou-se a metodologia bibliográfica de base quantitativa. Onde, através da análise de dados, busca-se chegar a resultados exatos, utilizando:



matemática, referências contábeis e pesquisas. Desta forma, buscou-se explicar todos os resultados adquiridos com as pesquisas e análise, a fim de transformar as informações em apresentações numéricas, auxiliando a tomada de decisões.

A metodologia quantitativa apresenta, em formas exatas, todo resultado de pesquisa e desenvolvimento do trabalho. Durante a leitura, apresenta-se dados onde se concretiza esse dizer. A metodologia utilizada em pesquisa descritiva, não considera crenças e opiniões subjetivas, mas fundamenta-se em fatos e pesquisas, contribuindo para o processo científico do trabalho (GÜNTHER, 2006).

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A DEZTEC - Distribuidora de Alimentos e Refeições LTDA, atua na distribuição de alimentos perecíveis para empresas de grande porte.

Fundada em janeiro de 2015, é um empreendimento iniciado com a ideia de 5 amigos, que viram na necessidade do dia a dia uma oportunidade de ajudar as empresas em relação à alimentação, otimizando o seu tempo, garantindo qualidade sustentável e redução dos seus custos. A DEZTEC vem atender a demanda de alimentação das empresas de grande porte, que possuem em seus galpões, centros de distribuição e fábricas, centenas de colaboradores.

Atualmente, ela conta com mais de 100 itens, tanto in natura quanto industrializados. Está localizado em Rio Bonito, na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, com uma população estimada de 60 mil habitantes. A empresa conta com um serviço de logística terceirizado, que é realizado por uma empresa de renome na região.

Com capacidade para 250 toneladas, oferece inúmeros itens voltados para as empresas de grande porte, como: construtoras, galpões e armazéns, alcançando mais de 500 funcionários diariamente. Prezando pelo bom atendimento, possui uma equipe de representantes comerciais e de vendas, distribuídos por toda a região.



A empresa possui contrato com uma organização terceirizada, que disponibiliza mais de 30 carros e caminhões de pequeno porte, ágeis e monitorados com um moderno sistema de rastreamento. Conta, também, com equipamentos de última geração para movimentação dos produtos estocados no centro de distribuição, que é realizado pelo sistema Warehouse Management System – WMS, que oferece apoio e confiabilidade às operações, possibilitando o aumento da capacidade de entrega, o que é um diferencial no cenário atual.

A empresa se enquadra no regime fiscal de Lucro Real, baseando-se em seus lucros apurados de forma devida nos cálculos do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido – CSLL.

Essa modalidade de trabalho não é tão nova quanto parece. Anteriormente, ela era realizada, em sua maioria, por empresas menores e informais, que possuíam menos estrutura para atender ao crescimento da demanda. Isto pode ser observado em muitas empresas familiares e pessoas que saíram do emprego formal para venderem “quentinhas” na das empresas ou até o próprio funcionário, que possui algum conhecido que o faça.

Ante a esta oportunidade de mercado, os sócios decidiram se unir e realizar este trabalho de forma profissional e que consiga atender as demandas atuais do mercado, investindo tempo, dinheiro e muita força de vontade para dar início a este projeto. Cada sócio possui 20% de ações da empresa. O investimento inicial foi dividido de formas iguais.

Inicialmente, atendendo empresas pequenas da região, a DEZTEC foi ganhando corpo, experiência e confiança para estender seus serviços a todo município.

Hoje, a empresa é referência no setor, atendendo grandes empresas, como, por exemplo: as empresas de logística e farmacêuticas, com seus centros de distribuição. Trabalhando com terceirizados em ótima sincronia e tempo de contrato, fortalecendo ainda mais sua posição no cenário.



4. ANÁLISE DE MERCADO E APRESENTAÇÃO DO PLANO

Para se ter uma análise concreta e produtiva, é necessário conhecer os clientes potenciais, fornecedores e concorrentes. A DEZTEC - Distribuidora de Alimentos e Refeições LTDA, obteve algumas informações através de exemplos de mercado já conceituados a alguns anos.

Devido ao fato de ser um segmento explorado em grande escala recentemente no mercado brasileiro, além da pesquisa realizadas em relatos de experiências de empresas que ficaram consolidadas por muito tempo, a DEZTEC optou por realizar uma pesquisa quantitativa em algumas empresas de grande porte do Estado do Rio de Janeiro, que já possuem contratos, e em médias empresas, com planos de desenvolvimento já ativos.

Para realizar a pesquisa, equipes foram até as empresas, com a proposta de identificar qualquer gargalo existente, propondo sugestões para melhoria do processo. Realizou-se, também, o envio de e-mails com um questionário digital.

A pesquisa demonstrou que a agilidade da entrega é o ponto mais levado em consideração no momento de definir um acordo contratual. Em muitos casos, a demora na entrega das refeições, causa um impacto enorme na produção.

Tabela 1. Escolhas de empresas para contratação do serviço

Motivos	Percentual
Tempo de entrega	40%
Indicação de conhecidos	25%
Preço	15%
Qualidade do produto	10%
Variedade do Cardápio	10%

Fonte: autoria própria.



A pesquisa abrangeu cinco empresas de grande porte, aplicando o questionário aos responsáveis por solicitar o serviço de alimentação para seus funcionários. Como visualizado no quadro acima, a questão de tempo de entrega é fundamental. Foram dadas diversas justificativas referentes a este problema.

Durante a pesquisa, também, se pode perceber, de forma espontânea, que a maioria das empresas não gostam de perder muito tempo pesquisando este tipo de serviço. Isso fez acender um alerta para que haja mais pesquisas de campo, trazendo informações que serão cruciais para o setor comercial e de marketing trabalharem com foco nesta necessidade.

4.1 OPORTUNIDADE

Bernardi (2007, p. 19), relata que “o mercado e os clientes se tornaram mais abertos a novas alternativas, marcas, além de sofisticados e impacientes”. Ainda, completa que os clientes “[...] orientam-se mais acentuadamente por qualidade, preços e conveniência, elevando suas expectativas quanto ao atendimento e personalização”.

Com o objetivo de alcançar cada vez mais empresas, surgiu a ideia de criar um setor logístico em conjunto com o comercial, com a missão específica de agregar velocidade na abordagem das grandes empresas. Com o número expressivo da frota, a empresa pode alinhar: tempo, custo e qualidade no serviço prestado.

O desenvolvimento de um aplicativo é mais uma opção que garante maior flexibilidade e acessibilidade aos novos clientes.

4.2 CLIENTE

A DEZTEC - Distribuidora de Alimentos e Refeições LTDA, tem como clientes empresas de grande porte que possuem refeitórios e pouca ou nenhuma opção de restaurante próxima para atender aos seus funcionários. Por este motivo, sempre



se realiza o mapeamento de polos industriais novos ou de novos contratos a serem feitos, principalmente no início do ano.

4.3 CONCORRENTES

Em posse das informações, identificou-se as possíveis ameaças. Apesar de muitas empresas do ramo surgirem atualmente, poucas podem atender de fato a demanda que um grande polo exige. A maioria são empresas de família, que tiveram seu início de maneira informal e, com o passar do tempo, foram investindo para poder atender seus clientes.

Na contramão, há grandes restaurantes, que já oferecem este tipo de serviço e que, propositalmente, abrem filiais próximas, tendo, assim, a possibilidade de negociação. Estes podem ser considerados concorrentes diretos, pois, além de um setor logístico, oferecem o espaço com preços acessíveis às empresas próximas.

Em uma análise geral, este segmento necessita de aporte. Apesar de toda uma estrutura, caso não tenha o respaldo dos fornecedores em tempo hábil, podem ocorrer situações em que o contratante procure empresas que trabalhem no estilo *Just in time*. Estes são considerados concorrentes indiretos, uma vez que atendem ao mesmo segmento, porém não se detém a um nicho específico.

5. DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO

Kotler e Keller (2012), definem que produto se refere à qualidade, variedade, design, características, nome da marca, embalagens, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

De forma simples, Biagio e Batocchio (2005, p. 138), relatam o produto como “tudo aquilo que a empresa tem para vender”. Para tanto, segundo os autores, é necessário que a empresa e, principalmente, a força de vendas, tenham domínio



sobre o produto oferecido e, assim, possam convencer o comprador a efetivar a compra.

Os autores Biagio e Batocchio (2005), descrevem a importância de a empresa conhecer também os serviços dos concorrentes. Além de saber quais são, deve-se observar a apresentação da embalagem, rótulos, cores e funcionalidades, se houver.

No caso da DEZTEC, oferece-se o serviço de entregas de alimentos para empresas de grande porte, fornecendo refeições diversas e em todas as situações, desde almoço, café da manhã e coffee break, oferecendo uma linha de produtos que vão de cortes bovinos e suínos, até refeições dirigidas por nutricionistas, em casos específicos.

Quadro 1. Valores e preposições

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACION. CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
1. Empresa de grandes portes	1. Refeições diversas para empresas	1. Solução alimentícia para colaboradores	1. E-mail	1. Empresas com nº elevados de funcionários
2.	2.	2.	2. Ligação	2.
3.	3.	3.	3. Reunião presencial	3.
4.	4.	4.	4. APP	4.
5.	5.	5.	5.	5.
6.	6.	6.	6.	6.
7.	7.	7.	7.	7.
8.	8.	8.	8.	8.
9.	9.	9.	9.	9.
10.	10.	10.	10.	10.
11.	11.	11.	11.	11.
12.	12.	12.	12.	12.
13.	13.	13.	13.	13.
14.	14.	14.	14.	14.
15.	15.	15.	15.	15.

RECURSOS CHAVE	CANAIS
1. Qualidade de entrega	1. Caminhões
2. Frota	2. Utilitários
3. Custo benefício	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

ESTRUTURA DE CUSTOS	FLUXO DE RECEITAS
1. Salário 8	1. Vendas de refeição 8
2. Despesas Gerais 9	2. Contratos longos 9
3. Parceiros de longo prazo 10	3. Bebidas adicionais 11
4. Manutenção de frota 11	4.
5. Marketing 12	5.

=

Fonte: autoria própria.

6. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DE MARKETING

A estratégia competitiva é um plano que a empresa programa a longo prazo, tendo como objetivo obter vantagem em relação aos seus concorrentes, estando, portanto, focado em conseguir uma posição de vantagem no mercado.

Como peça fundamental para o diferencial no mercado, é crucial que as empresas avaliem seus concorrentes. Sabendo disso, toma-se como base estratégias conhecidas no mercado, para que se tenha competitividade, pois é através delas que serão desenvolvidas as estratégias competitivas que posicionam solidamente a empresa contra seus concorrentes. Abaixo, apresenta-se alguns exemplos a serem desenvolvidos pelo setor comercial.

Figura 1. Análise dos concorrentes



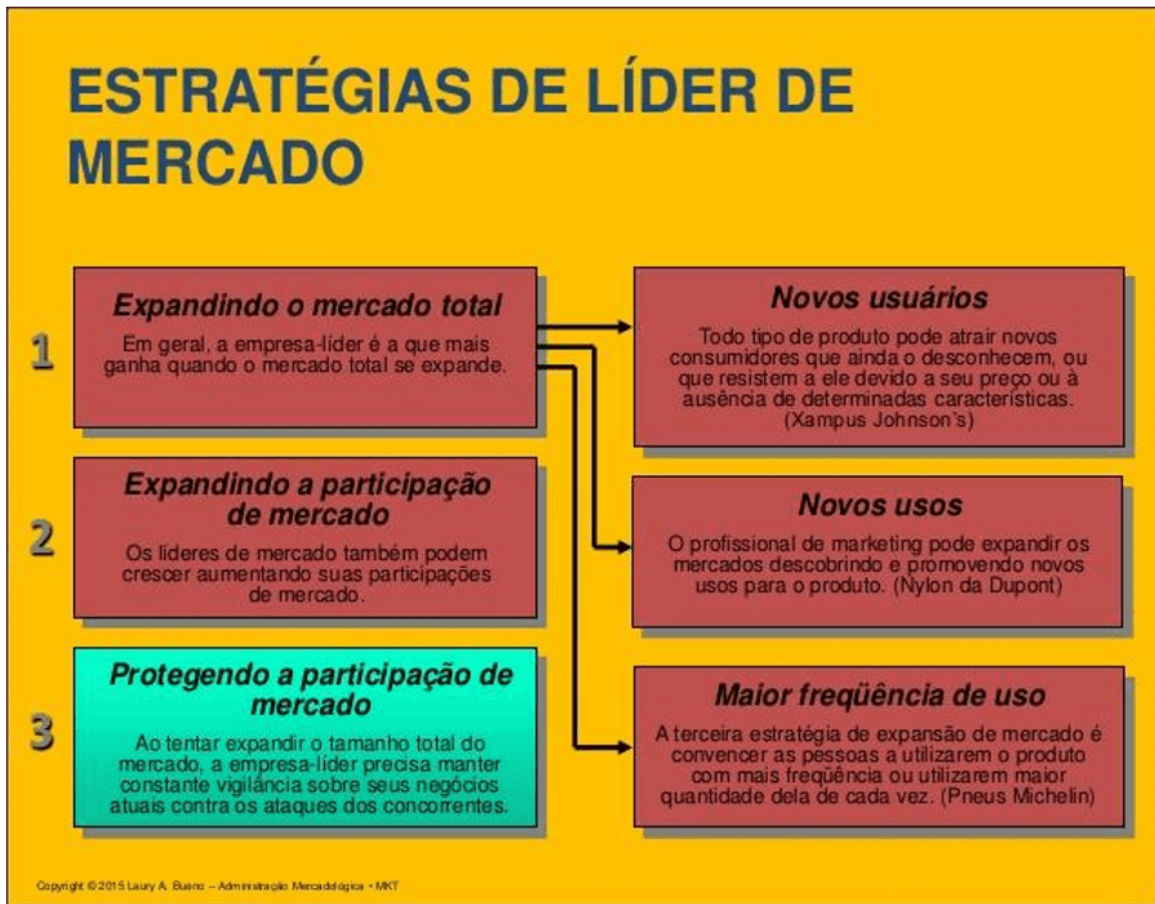
Fonte: Bueno (2015).

Figura 2. Estratégias competitivas básicas



Fonte: Bueno (2015).

Figura 3. Estratégias de líder de mercado



Fonte: Bueno (2015).

Com estas informações, a empresa pode começar a planejar seu marketing científico, analisando as informações obtidas em visitas e campanhas, com foco nos quadros.

Interpretar estas informações é crucial para o retorno esperado. Além disso, é fundamental que todos do setor entendam que essas análises servem para aperfeiçoar o planejamento de forma geral, garantindo uma competitividade real.

Estratégias de apoio para esta ação, é o uso da tecnologia, através de modelagens e análises preditivas, onde se desenvolve uma melhor projeção futura para clientes. Pode-se utilizar, também, de algoritmos, identificando o movimento da massa no



ambiente virtual, a fim de entender o que os clientes procuram, gerando um alerta que torna a abordagem mais rápida e assertiva.

Os custos devem se basear dentro do limite orçado para o setor (funcionários e ferramentas de trabalho). E, neste cenário, a probabilidade de retorno, se mede através da velocidade da retenção de um novo cliente. Não há discriminação em números de forma exata, mas estima-se que a empresa adquira percentuais de retorno a cada 3 meses, tornando seu resultado trimestral ajustado e favorável.

O planejamento estratégico é a forma de posicionamento da empresa diante do mercado. Ele auxilia no desenvolvimento de um plano que demonstra qual caminho seguir para a realização dos objetivos, valores, metas, visão e, principalmente, missão (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Missão, Visão e Valores (MVV), é uma ferramenta de gestão que auxilia na definição da estratégia de negócios, sendo responsável pela identidade da empresa, tornando visível, para os clientes, as suas intenções.

A Missão DEZTEC é oferecer uma variedade de produtos com qualidade e confiabilidade quanto ao cumprimento de prazos, proporcionando, desta forma, uma relação estreita e agradável, de modo a garantir uma relação de confiança com os clientes.

Já a Visão é tornar-se empresa referência no mercado, de forma que a organização seja a primeira opção para a solicitar serviços deste tipo, sendo, também, reconhecida por sempre oferecer produtos de qualidade, preços competitivos e um atendimento satisfatório.

O trabalho que é realizado diariamente contribui para que a empresa siga atualizada, integrada e, através dos investimentos tecnológicos, engrandece-se, ainda mais, a atividade, fazendo com que se tenha mais espaço e uma diferenciação no mercado competitivo. A possibilidade de estabelecer padrões de



excelência é o que move cada colaborador, agregando valores para seu desempenho pessoal e para a empresa.

7. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT do inglês, *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fragilidades); *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), foi desenvolvida como um mecanismo capaz de analisar, tanto o ambiente interno de uma organização, quanto externo (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

A análise SWOT tem o objetivo de fazer com que a organização veja o processo como um todo, auxiliando nas tomadas de decisões e na elaboração de estratégias. É a partir da utilização desta estrutura que podemos identificar: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Para Sparemberger (2008 *apud* CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 181), o conceito da matriz SWOT possui mais de três mil anos, podendo ser verificado no conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Tabela 2. SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Variedades de produtos	Concorrência com grandes empresas de crédito
Produtos de qualidade	Setor de logística não própria
Histórico de bom relacionamento	Alta rotatividade de funcionários
Equipe de atendimento	Localização geográfica
Espaço e materias próprios	Quadro de funcionários ainda baixo
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Saída de concorrentes do setor	Chegada de novas empresas com capital maior
Mudanças favoráveis nos preços dos produtos	O recuo da economia
Crescimento dos números de empresas	Aumento de valores de combustível
Lançamentos de novas tecnologias para o setor	Mudanças no regime de trabalho das empresas
Possibilidade de negociação dos contratos	Abertura de restaurantes próximos as grandes empresas

Fonte: autoria própria.



Ante as informações expressas na Tabela acima, pode-se traçar ações que minimizem os riscos e potencializem as ações, de forma a trazer benefícios para a organização. Dentre as ações que podem ser realizadas, destaca-se:

- Variedades de produtos: diversificar por período os alimentos oferecidos e cardápios;
- Produtos de Qualidade: saber negociar e prospectar novos fornecedores;
- Equipe de Atendimento: investimentos em treinamentos, cursos e promoções de acordo com seu desempenho;
- Boas relações com clientes: fazer com que, cada vez mais, os clientes tenham a sensação de relação estreita e confiável. Solicitar feedback e visitas para buscar sugestões, demonstrando flexibilidade e rapidez na solução de problemas;
- Espaço próprio: capacidade de investimento e expansão da própria estrutura;
- Setor logístico não próprio: com o tempo e responsabilidade financeira, investir em mais frotas próprias do que terceirizada;
- Alta rotatividade: investir mais no setor de RH, para desenvolver pesquisas e descobrir o motivo pela da rotatividade encontrada recentemente;
- Aumento de valores de combustível: a empresa deve estar em constante negociação com empresas que trabalham com créditos de combustível;
- Possibilidade de renegociação contratual com fornecedores: a cada semestre, devem-se realizar reuniões para definir o restante do ano e renovação de contratos para o ano seguinte;
- Saída de concorrentes do setor: buscar a captação, de forma imediata, dos clientes de empresas que migraram de setor ou não conseguiram manter suas atividades;



- Recuo da economia: a empresa deve-se resguardar com ações, a fim de evitar gastos acima do planejado, bem como implementar ações de economia com gastos fixos, material e pessoal;
- Chegada de empresa com maior estrutura: para enfrentar essa ameaça comum no mercado, a empresa deve focar em fidelizar os clientes, na possibilidade de extensão de contratos e no tempo de pagamento.

8. ANÁLISE SETORIAL (USO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER)

Quando, na década de 70, o professor Michael Eugene Porter, tornou público seus estudos sobre o que hoje seria conhecido como: as cinco forças, talvez, não se imaginasse o quanto estas se tornaram essenciais para as empresas, sendo consideradas, atualmente, como um dos instrumentos mais importantes do mundo, se tratando da análise externa de um negócio.

Este método, teoricamente, funciona da seguinte forma: a empresa organiza em um organograma as cinco forças competitivas que precisam ser analisadas para a definição de sua estratégia empresarial. Com base no modelo, é possível analisar o grau de competitividade de um negócio e o seu potencial de atratividade em comparação com os concorrentes, fazendo anotações dos pontos fortes e fracos para cada elemento da análise.

Os cinco pontos que podem ser analisados são: 1º Rivalidade entre os concorrentes; 2º Negociação dos Fornecedores; 3º Ameaça dos produtos substitutos; 4º Ameaça de entrada de novos concorrentes; 5º Poder de negociação dos clientes .

Para facilitar a compreensão e comparação da análise com outras empresas entrantes no mercado, segue abaixo quadro que apresenta as cinco forças simultaneamente e alguns pontos diferenciais da DEZTEC.

Tabela 3. Análise das cinco forças de Porter: DEZTEC x Concorrentes

Força	Concorretes	DEZTEC
Rivalidade dos concorrentes	Crescimento rápido de mercado; Pouca diferenciação de atendimento; baixa rivalidade com empresas do mesmo porte.	Utilização de economia em escala; Crescimento lento no mercado; Muitos concorrentes e ofertas de produto
Produtos Substitutos	Entrada de novos produtos, como sobre mesas e ornamentação diferenciada para situações específicas	Produtos já conhecidos no mercado; mudança de cardápio baseando na necessidade do cliente
Entrada de novos concorrentes	Necessidade de capital; Custo de mudança devido a captação de novos clientes	Clientes já estabelecidos; pouca movimentação de capital para novos contratos
Poder dos compradores	Neste contexto, o poder de compra se resume a pesquisa de preços, captação de clientes e ajustes no futuro contrato	Grande poder de barganha; contratos atuais em vigor; indicações de empresas parceiras.
Poder dos Fornecedores	Procura de fornecedores que estejam licenciados a oferecer o serviço; Dependência de contratos futuros.	Poder mediano de negociação; tempo de solicitação; credibilidade perante aos parceiros; variação de fornecedores.

Fonte: autoria própria.

Com base no quadro, observa-se que, comparativamente, o mercado de refeições apresenta diversas formas entrantes e que a empresa investigada está em condições de concorrer. Alguns fatores que a indicam como a melhor oportunidade de investimento, são: a rivalidade que ainda apontam uma breve ameaça; o crescimento do mercado; o baixo poder das concorrentes inicialmente; e a necessidade de capital para entrada em novos contratos, indicando rentabilidade e menor risco para DEZTEC.



Os produtos que compõem as refeições, apesar possuírem alguma representatividade no faturamento, enfrentam forças que contribuem para que a rentabilidade seja reduzida. Algumas mercadorias não podem ser vendidas pela empresa, devido ao poder dos fornecedores por meio de imposições relacionadas a pedidos mínimos. Isto impede, por exemplo, que sejam atendidas demandas relacionadas a refeições sazonais, atribuídas a algum projeto ou serviço que a empresa contratante está realizando. A possibilidade de suprir esta necessidade, algo que a DEZTEC possui devido ao seu poder de compra pelo baixo custo de mudança, contribui para a alta rivalidade contra as novas entrantes, além de aumentar a confiabilidade e o status da empresa.

Dentro da ótica das cinco forças de Porter (2004), aplicadas no mercado consumidor de alimentos, nota-se que a DEZTEC apresenta as melhores chances de sucesso e rentabilidade para os investidores e clientes.

9. APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A aplicação das estratégias de marketing é o momento em que são demonstradas quais ações serão feitas pela empresa, bem como seus custos decorrentes e os prazos estipulados para o início e a finalização de cada ação estratégica. O departamento de marketing fica diretamente responsável por todas as ações, entretanto, algumas serão em conjunto com toda a equipe, por afetarem o âmbito global da organização.

Estratégia 1: expansão de mercado: propõe-se a realização por meio do melhoramento do processo de vendas pela internet, tendo, como clientes-alvo, os consumidores não atendidos.

Esta estratégia se inicia como a contratação de uma plataforma digital segura e que esteja de acordo com as diretrizes da empresa. No desenvolvimento deste planejamento estratégico de marketing, o site deve estar em construção, possuindo:



acessos remotos aos gestores, aplicativos que possibilitam o gerenciamento e WMS. O próximo passo é a aplicação dos produtos e a criação de uma funcionalidade que permita ao cliente montar o seu cardápio, escolher a quantidade, os preços e as datas para entrega. Cada um destes itens necessita de diversas informações, como: preço, dimensões, fotos, disponibilidade, entre outros. Isto faz com que esta etapa que antes durava dias, seja realizada de forma mais rápida. Paralelamente, os gerentes da empresa precisam definir os parâmetros necessários e todas as especificações técnicas para o desenvolvimento eficiente e eficaz do novo sistema de gerenciamento, vendas e logística. O início das operações e-commerce está previsto para 20/09/2020, tendo como objetivo gerar competitividade.

Estratégias 2: melhoria no processo de organização.

O início desta estratégia acontece a partir do lançamento da plataforma digital. A data foi definida por ser considerada um passo adiante na vida empresarial da empresa, que será a informatização do processo.

Esperando o aumento dos acessos nas plataformas digitais, novas tarefas surgirão, fazendo com que a empresa expanda suas atividades e seus gerenciamentos, a fim de atender toda a demanda que esta nova fase trará. Para tratar esta situação, esta estratégia tem como objetivo identificar todas as tarefas e seu Tempo Médio de Realização - TMR, a fim de realizar uma melhor distribuição das atividades e responsabilidades. Este processo se dá com o desenho dos cargos, que servirão, neste momento, para resolver o problema organizacional de que cada funcionário faz apenas o que é verbalmente designado.

Estratégia 3: realização de todo o trabalho para manter a posição de mercado.

Esta ação será realizada após a implementação das plataformas digitais e em conjunto com a estratégia 2. Quando o site estiver funcionando, é importante que o mercado conheça o novo serviço. Para isto, a empresa utilizará, em 1 ano, o valor



equivalente a R\$ 15.000,00 com publicidade. O principal foco desta ação é a divulgação do principal da plataforma digital implementada.

Como esta ação teve boa aceitação, proporcionando o fortalecimento da marca e uma aproximação da empresa com os clientes, manteve-se a realização da estratégia para o período de setembro de 2020 a setembro de 2021.

Além disto, para manter sua posição, principalmente a de líder no serviço de alimentos, é importante que a empresa busque antecipar as tendências e inovações, principalmente com relação a novos cardápios e preços mais acessíveis.

10. PLANO MERCADOLÓGICO BASEANDO-SE NOS 4 PS DE KOTLER

10.1 PRODUTO

Os produtos que compõem as refeições fornecidas pela empresa investigada são: Grãos e farináceos: arroz, macarrão, feijão, farinhas, fubá, amido de milho e massas diversas; Derivados do Leite: queijo, leite em pó, requeijão, creme de ricota; Conservas: ervilhas, milho verde, leite condensado, creme de leite, extrato de tomate, molho de pimenta, catchup, azeitonas, temperos diversos, maionese, azeite, vinagre e óleo de canola; Sobremesas: sorvete diverso, banana recheada, gelatina e doces, como: pavê e mouse; Frutas e Legumes: ovos, cebola, tomate, cenoura, bananas, laranja, tangerina, mamão e maçã; Proteína: corte de carnes, como: patinho, alcatra e contrafilé, frangos (diversos), carne bovina (todos os cortes e as sextas, geralmente, feijoada); Bebida: disponibilizados filtros com dois sabores de sucos: laranja e maracujá.

10.2 PREÇO

O preço de alguns produtos é relacionado ao markup. Para itens que necessitam de refrigeração acrescenta-se uma taxa de 42%, para os demais itens a taxa é de 40%.



Cada refeição sai ao custo para empresa no valor de R\$ 6,00. Aplicando as taxas markup + taxas o custo da refeição, o valor obtido é de R\$ 9,00.

10.3 PRAÇA

A DEZTEC estabelece suas ações em organizações de grande porte que possuem filiais: centro de distribuições, polos industriais e fábricas diversas, bem como em empresas que estão localizadas em áreas distantes dos centros comerciais.

10.4 PROMOÇÃO

A DEZTEC irá atuar nas redes sociais a partir de setembro. No momento atual, a empresa possui um setor comercial agressivo que, além de liberar e-mails com propostas diariamente, realiza visitas técnicas através de promotores, para que os clientes tenham a certeza de sua importância. A utilização de anúncios em jornais comerciais do município também é uma ação adotada pela empresa.

11. PLANO OPERACIONAL

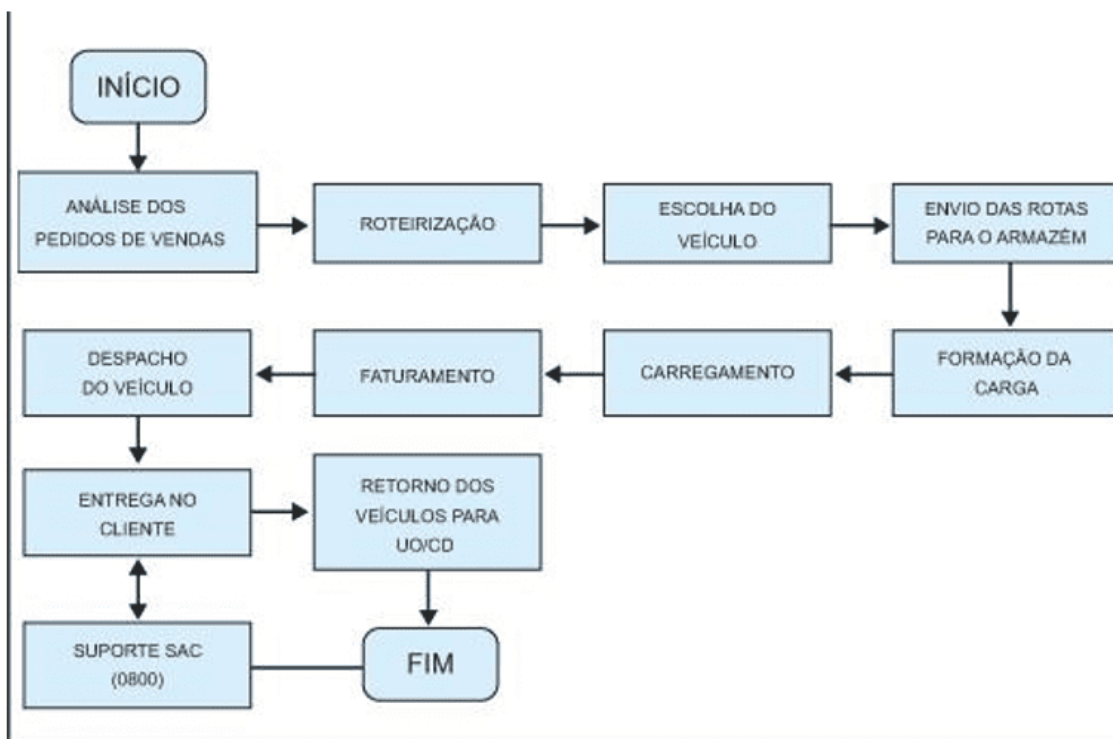
Sabe-se que todos os planos previstos na abertura de um negócio são importantes e fundamentais para o entendimento do processo, bem como para minimizar os erros, os custos e, sobretudo, conferir uma margem de segurança sólida para o início do projeto. Com o Plano Operacional não é diferente, pois é nesta etapa que se define como a empresa vai atuar nos níveis produtivos, estruturais e de processo, além da visualização de números de funcionários, custos e tudo o que isto acarreta.

Conforme Biagio e Batocchio (2005), no Plano Operacional, deve constar todas as informações sobre a estrutura física, demonstrando todas as variáveis para operacionalizar nos diversos cenários que a empresa possa enfrentar.

12. LAYOUT

O Layout da operação é bem simplificado para qualquer profissional da área entenda como funciona o processo. Na empresa DEZTEC, o contrato feito pelo setor comercial é repassado ao setor administrativo, que realiza todas as tratativas e repassa a demanda ao setor operacional. Esta é recebida pela logística, que desempenha o papel de “startar” o operacional. A partir daí, o processo é realizado de forma física e pelo maquinário, perpassando desde o controle de qualidade até o abastecimento dos caminhões.

Figura 4. Layout



Fonte: Bueno (2015).

13. PONTO CRÍTICO

O ponto crítico do atendimento é quando o produto chega ao cliente. A percepção que os profissionais de cozinha possuem repassa um feedback imediato, sendo



importante levar em consideração que a boa apresentação é fundamental para o sucesso da operação.

Toda expectativa criada pelo contratante é confirmada no ato da conferência, assim que os alimentos chegam para arrumação. Por isso, há o cuidado e a responsabilidade de manter os conferentes sempre atentos para a realização desta atividade. A sensação de passar segurança, higiene e cuidados, excede qualquer valor praticado na contratação. A satisfação, de fato, é a única moeda de troca para uma parceria satisfatória e duradoura.

14. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro reúne todos os dados, tanto do setor comercial, quanto do setor operacional, para estimar o fluxo da empresa. A saúde financeira, estimativas de vendas, os custos fixos e variáveis e todo o custo de pessoal são coletados e analisados. A Gestão Financeira, por sua vez, é um pilar que auxilia na tomada de decisões nas empresas.

14.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial da DEZTEC será de R\$ 115.000,00, dividido em três tópicos para início das operações e mais um tópico destinado ao fundo de emergência. Se tratando de consolidar em algum momento crítico fora do planejado: despesas pré-operacionais, investimento fixo e compra inicial de mercadoria e material.

Tabela 4. Investimento inicial

Investimento Inicial			
Item	Qtd.	Descrição	Total (R\$)
1	-	Despesas pré-operacionais	R\$ 5.000,00
2	-	Investimento fixo	R\$ 50.000,00
3	-	Mercadoria e Alimentos iniciais	R\$ 45.000,00
		Reserva de emergência	R\$ 15.000,00



		TOTAL	R\$ 115.000,00	
--	--	--------------	-----------------------	--

Fonte: autoria própria.

As despesas pré-operacionais correspondem às despesas legais, como: documentação, taxas, licenças etc.

Tabela 5. Despesas pré-operacionais

Despesas pré-operacionais				
Item	Qtd.	Descrição	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	-	Despesas pré-operacionais	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
TOTAL				R\$ 5.000,00

Fonte: autoria própria.

O investimento fixo é representado pela necessidade física do ambiente de trabalho e pelas aquisições de mercadorias, equipamentos e utensílios. A necessidade física refere-se à reforma e ajustes, como: serviço elétrico, pisos e hidráulicos. A aquisição dos equipamentos e dos outros itens entende-se como necessária para o funcionamento da empresa.

A empresa alavancou um acréscimo de mais R\$ 15.000,00 nos custos iniciais, para suprir qualquer necessidade urgente e ter solidez e segurança para qualquer cenário divergente do orçamento.

Tabela 6. Adequação Física

Adequação física					
Item	Qtd.	Descrição	Serviços	Material	Total
1	-	Reforma	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00
TOTAL					R\$ 5.000,00

Fonte: autoria própria.



Tabela 7. Descrição dos equipamentos e utensílios

Equipamentos e Utensílios					
Item	Qtd.	Descrição	Valor Unit. (R\$)		Valor Total (R\$)
1	-	Freezers (2 portas)	R\$	1.400,00	R\$ 2.800,00
2	-	Freezers (1 porta)	R\$	800,00	R\$ 1.600,00
3	-	Geladeira (3 portas)	R\$	4.000,00	R\$ 4.000,00
4	-	Esteira	R\$	1.800,00	R\$ 3.600,00
5	-	Balança Digital	R\$	250,00	R\$ 500,00
6	-	Seladora	R\$	800,00	R\$ 800,00
7	-	Bancadas	R\$	450,00	R\$ 900,00
8	-	Fatiadora de frios	R\$	900,00	R\$ 900,00
9	-	Gondolas de parede	R\$	200,00	R\$ 800,00
10	-	Cadeiras	R\$	100,00	R\$ 1.000,00
11	-	Mesas	R\$	200,00	R\$ 2.000,00
12	-	Papelaria	R\$	100,00	R\$ 300,00
13	-	Lâmpadas	R\$	40,00	R\$ 800,00
14	-	Refrigeração	R\$	10.000,00	R\$ 10.000,00
15	-	Empilhadeira	R\$	7.000,00	R\$ 7.000,00
16	-	Alarmes	R\$	200,00	R\$ 1.000,00
17	-	Câmeras	R\$	700,00	R\$ 7.000,00
TOTAL					R\$ 45.000,00

Fonte: autoria própria.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste planejamento estratégico, foi possível estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir em 2020 adiante. Para se manter no mercado, é importante que a DEZTEC adquira vantagens aos seus concorrentes para que assim possa competir com as grandes empresas em todos os aspectos, além de preço, não tendo que pôr em risco sua saúde financeira para continuar no mercado.



Ferrell e Hartline (2008, p. 15) apontam como vantagem “algo que a organização faz melhor que seus concorrentes e que lhe dá certa prioridade para atender às necessidades dos consumidores e / ou manter relacionamentos mutuamente satisfatórios com stakeholders importantes”. Atualmente, pode-se dizer que a DEZTEC possui vantagens frente à concorrência, como: parceiros de renomes, clientes satisfeitos, saúde financeira, produtos diversificados e facilidades para a contratação.

Para identificar estratégias que proporcionem a esta organização vantagens competitivas, foi utilizado o método de desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing, com base na administração científica. Este se iniciou com as análises internas da organização, apontando as estratégias atuais, a estrutura, os processos e o seu desempenho. Estes dados resultaram na primeira etapa da construção da análise SWOT, onde se evidenciou as forças e as fraquezas frente aos concorrentes, permitindo que na fase seguinte pudessem ser criados objetivos para potencializar as forças e neutralizar as fraquezas ou até mesmo convertê-las em forças, como foi o caso do fator relacionado a entrega das refeições.

A análise do mercado consumidor proporcionou informações valiosas sobre as estratégias a serem utilizadas. No entender de Ferrell e Hartline (2008), o gestor deve tentar entender o mercado consumidor e os comportamentos relevantes dos compradores. A mensuração do tamanho do mercado de alimentos proporcionou subsídios para apontar no plano o pouco reconhecimento da marca e a preferência das empresas pela DEZTEC, gerando assim a necessidade de valorização e conhecimento da marca. Além disso, no mercado de alimentos, as empresas encontram-se em situações de possuírem cada vez mais a necessidade de seus funcionários em polos industriais e galpões se alimentarem no estabelecimento. Este novo quadro cria oportunidades para a empresa alcançar clientes de outras cidades, dando margem para a criação de filiais pelo Brasil.



Configurada a situação atual da DEZTEC e seu cenário, foram definidos os objetivos, as estratégias e suas respectivas ações estratégicas. Se todas as estratégias citadas neste plano obterem êxito, a empresa seguirá em uma situação de vantagem competitiva e saúde financeira propícia para o enfrentamento das dificuldades encontradas no mercado. Primeiro, ela terá a vantagem de uma logística diferenciada, competindo com concorrentes que negligenciam a demanda desses consumidores. Além disso, os investimentos tecnológicos proporcionarão uma redução de custos e aumento da produtividade, acarretando, também, no fortalecimento da marca, que neste planejamento visa, principalmente, a divulgação em plataformas digitais.

Foram enunciadas, também, algumas ações que serão realizadas pelos gestores com relação ao controle do planejamento estratégico de marketing. Estas ações têm forma de feedback e, com estas informações, recomenda-se à empresa sempre atuar de forma proativa, procurando prever as mudanças de cenário e ajustando o plano sempre que necessário para atingir os objetivos propostos.

Para que este estudo tenha relevância para a organização e ela realmente atinja um bom nível de eficácia, é preciso que toda a empresa esteja alinhada com os objetivos da organização, como um todo. Por fim, recomenda-se o desenvolvimento, no âmbito organizacional, de ações que promovam o conhecimento e o alcance da missão organizacional e seu respectivo planejamento estratégico, para que, assim, a empresa possa criar um caminho a ser seguido por meio da direção estratégica.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri, SP: Manole, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol. 22, nº 2, p. 201-210, mai-ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Trad. Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Enviado: Dezembro, 2022.

Aprovado: Fevereiro, 2023.

¹ Pós-Graduação em Auditoria e Perícia Contábil, Pós-Graduação em Administração Pública, Graduação em Ciências Contábeis. ORCID: 0000-0002-0518-748X.

² MBA Gestão Integrada da Cadeia Logística; Graduação em Administração de Empresas. ORCID: 0000-0001-8110-5901.