

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS
SAUDÁVEIS**

**CURITIBA
2011**

CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS
SAUDÁVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Gestão
Estratégica, orientado pelo Professor Dr. Cleverson
Renan da Cunha, da Universidade Federal do Paraná.

**CURITIBA
2011**

**TERMO DE APROVAÇÃO
CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS
SAUDÁVEIS**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista no Curso de MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte Banca Examinadora:

Coordenador do curso

Orientador:

Banca:

Curitiba, 10/12/ 2011

DEDICATÓRIA

Agradeço o apoio de minha esposa, e a compreensão e entendimento de meus filhos. A vocês dedico o trabalho.

AGRADECIMENTOS

A todos os Mestres e colegas de turma e aos parceiros estratégicos que contribuíram com informações para este trabalho e em especial ao Prof. Orientador Cleverson Renan da Cunha.

RESUMO

O Presente plano de negócios tem como objetivo apresentar a viabilização de um projeto para instalação de unidade de negócios para a produção de suplementos alimentares, focando alguns nichos de mercado, e concebendo produtos que atendam a legislação brasileira, e as mesmo tempo, tragam o equilíbrio entre saúde e bem estar, buscando-se desta forma melhorar a qualidade de vida dos consumidores, visto que fundamentalmente hoje, o Brasil e quase todos os países do mundo, buscam revisar seus códigos e legislações para a manufatura de produtos alimentícios, buscando-se reduzir as estatísticas e os conseqüentes gastos públicos relacionados a doenças causadas pela alimentação e qualidade de vida.

Da mesma forma é crescente o aumento na demanda de produtos que tragam benefícios a saúde, e este é um mercado ainda na fase inicial do seu ciclo de vida, onde a demanda é muito superior a oferta. Entre os principais fatores que aumentaram a procura por estes tipos de produtos estão: aumento de renda e aumento do nível de escolaridade e instrução da população, estilos de vida e busca por maior longevidade e perspectiva de vida maior.

ABSTRACT

This business plan, aims to present the viability of a project to install business unit to process foods supplements , focusing on niche markets, designing or making products that meet the Brazilian legislation, and the same time, bring the balance between health and welfare, thus seeking to improve the quality of life of consumers, primarily because today, Brazil and almost every country in the world, seek to review their codes and laws for the manufacture of food products, seeking to reduce the burden and the consequent public spending related to diseases caused by food and quality of life. This Whole process is being led by World health organization.

Likewise, there is a growing increase demand for products that bring health benefits, and this is a market still in the early stage of its lifecycle, where demand far exceeds supply. Among the main factors that increased the demand for these types of products are: increased income and increase level of schooling and education of the population, lifestyles and search for greater longevity and greater perspective of life.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ANÁLISE SWOT	18
FIGURA 2 - PLANEJAMENTO PROCESSO ADMINISTRATIVO	20
FIGURA 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
FIGURA 4 - MAPEAMENTO DAS TENDÊNCIAS DA ALIMENTAÇÃO	45
FIGURA 5- ORGANOGRAMA.....	66
FÓRMULA1 - VALOR PRESENTE LÍQUIDO	42
FÓRMULA 2 - TAXA INTERNA DE RETORNO.....	42
GRÁFICO 1 - TENDÊNCIAS ATITUDINAIS DE CONSUMO DE ALIMENTOS ...	49
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS DOENÇAS.....	50
GRÁFICO 3 - FONTES DE INFORMAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS....	50
GRÁFICO 4 - FREQUÊNCIA COM QUE OS CONSUMIDORES LÊEM RÓTULOS DAS EMBALAGENS	51
GRÁFICO 5 - INFORMAÇÕES MAIS PROCURADAS EM RÓTULOS.....	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – COLABORADORES	66
QUADRO 2 – BENEFÍCIOS	69
QUADRO 3 – FATORES DEMOGRÁFICOS E COMPORTAMENTAIS.....	70
QUADRO 4 – LINHA DE SHAKES A BASE DE SOJA	75
QUADRO 5 - LINHA DE SHAKES A BASE DE SOJA	76
QUADRO 6 – LINHA DE SHAKES PARA GESTANTES	77
QUADRO 7 – LINHA DE SHAKES PARA GESTANTES	78
QUADRO 8 – LINHA DE SHAKES PARA MELHOR IDADE.....	79
QUADRO 9 – LINHA DE SHAKES PARA MELHOR IDADE.....	80
QUADRO 10 – LINHA DE SHAKES PARA ATLETAS AMADORES.....	81
QUADRO 11 – LINHA DE SHAKES PARA ATLETAS AMADORES.....	82
QUADRO 12 – LINHA DE SHAKES CONTROLE DE PESO.....	83
QUADRO 13 – LINHA DE SHAKES CONTROLE DE PESO.....	84
QUADRO 14 – LINHA DE BALAS E CONFEITOS	85
QUADRO 15 – LINHA DE BALAS E CONFEITOS	86
QUADRO 16 – LINHA DE SHOTS.....	86
QUADRO 17 – LINHA DE SHOTS.....	87
QUADRO 18 – LINHA DE SHOTS LACTIUM	88
QUADRO 19 – LINHA DE SHOTS LACTIUM	89
QUADRO 20 – LINHA DE BARRAS	89
QUADRO 21 – LINHA DE BARRAS	90
QUADRO 22 – LINHA DE BARRAS ATLETAS FIM DE SEMANA	91
QUADRO 23 – LINHA DE BARRAS ATLETAS FIM DE SEMANA	92
QUADRO 24 – ORÇAMENTO DE IMPOSTOS.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ABRANGÊNCIA DO MIX DE PRODUTOS E EXTENSÃO LINHA ...	74
TABELA 2 – INVESTIMENTO INICIAL	94
TABELA 3 – MÁQUINAS E VEÍCULOS	95
TABELA 4 – EQUIPAMENTOS.....	95
TABELA 5 – MÓVEIS.....	96
TABELA 6 – <i>HARDWARE</i>	96
TABELA 7 – CUSTOS FIXOS ANO	98
TABELA 8 – CUSTOS VARIÁVEIS ANO	99
TABELA 9 – PREÇO PARA VENDAS PREVISTAS	100
TABELA 10 – ORÇAMENTO DE VENDAS PREVISTOS EM KG.....	101
TABELA 11 – ORÇAMENTO DE VENDAS/FATURAMENTO PREVISTOS	102
TABELA 12 – CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA PREVISTOS.....	103
TABELA 13 – CUSTOS PRODUÇÃO TERCEIRIZADAS PREVISTAS	104
TABELA 14 – ESTOQUE PREVISTOS EM KG	105
TABELA 15 – FOLHA DE PAGAMENTO PREVISTA	107
TABELA 16 – FOLHA DE PAGAMENTO PREVISTA	108
TABELA 17 – FLUXO DE CAIXA PREVISTO	110
TABELA 18 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO.....	112
TABELA 19 – INDICADORES FINANCEIROS	114

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1 Objetivos Específicos	16
1.2.2 Justificativa	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Gestão Estratégica de Negócios	18
2.1.2 Planejamento Estratégico de Negócios	18
2.1.1 Planejamento Estratégico de Unidades de Negócios	19
2.1.2.1 Definição da missão	20
2.1.2.2 Definição do negócio	22
2.1.2.3 Análise SWOT	22
2.1.2.4 Processo de estabelecimento de metas	24
2.1.2.5 Formulação de estratégias	24
2.1.2.6 Elaboração e Implementação de Programas	25
2.1.2.7 Feedback e o Controle	25
2.2 MARKETING ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE NEGÓCIOS	25
2.2.1 O Marketing e a Entrega de Valor	25
2.2.2 Marketing e a Cadeia de Valor	26
2.2.3 Competências Centrais	27
2.2.4 Entrega de Valor	27
2.2.5 Identificação de Segmentos de Mercado e Seleção de Mercados Alvo	27
2.2.6 Marketing de Segmento	28
2.2.6.1 Marketing de Nicho	28
2.2.6.2 Customerização	29
2.2.6.3 Segmentação de Mercado	29
2.2.7 Seleção do Mercado Alvo	29
2.2.8 Estratégia de Posicionamento	30
2.2.9 Estratégia de Diferenciação	30
2.2.10 Análise Dos Concorrentes	32

2.2.11 Estratégias para Enfrentar os Concorrentes	32
2.2.12 Sistemas e Mix de Produtos.....	32
2.2.13 Embalagem e Rotulagem.....	33
2.2.14 Determinação do Preço.....	33
2.2.14.1 Objetivo da Determinação de Preço.....	34
2.2.14.2 Preço Final	35
2.2.14.3 Reações a Mudanças de Preços.....	35
2.2.15 Estimativas de Custos	35
2.2.15.1 Estimação de Custos.....	36
2.3 CONSTRUÇÃO DA MARCA.....	36
2.3.1 Lançamento de uma Marca.....	38
2.3.2 Como Escolher o Nome para uma Marca Forte.....	38
2.3.3 Pensar em Termos Internacionais.....	38
2.3.4 A Arquitetura de Marca.....	39
2.3.4.1 Estratégia de Marca X Produto	39
2.3.4.2 Estratégia de Marca X Gama	39
2.3.4.3 A Estratégia da Marca Guarda Chuva	40
2.3.4.5 Estratégia da Marca Fonte	40
2.3.4.6 A Estratégia de Marca Garantia	40
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	40
2.4.1 Orçamento de Capital.....	41
2.4.2 Métodos Financeiros de Avaliação de Projetos.....	42
2.4.3 Indicadores Financeiros de Controle.....	43
2.5 ANÁLISE DO MERCADO.....	43
2.5.1 Tendências da Alimentação Mundial.....	43
2.5.2 Dando Ênfase a Questão da Saudabilidade e Bem Estar.....	45
2.5.3 Alimentação Integrada ao Estilo de Vida Saudável.....	46
2.5.4 Maior Aproximação da Alimentação com a Saúde Preventiva e os Tratamentos Clínicos.....	47

2.5.5 A Conexão da Alimentação com as Atividades Cotidianas e os Estados de Ânimo.....	48
2.5.6 Situação no Brasil	49
2.5.7 Saudabilidade e a Relação com a Demografia	52
2.6 O BRASILEIRO E A BUSCA POR SAÚDE	52
2.6.1 Metade é da Classe C	53
2.6.2 Os Brasileiros e Atividades Físicas	53
2.7 A IMPORTÂNCIA DA TENDÊNCIA DO CONCEITO DE CONFIABILIDADE E QUALIDADE, LIGADA A TENDÊNCIA DE SAUDABILIDADE E BEM ESTAR.....	53
2.7.1 Novos Ingredientes e Funcionalidades.....	55
2.7.2 Embalagem como Ferramenta para a Saudabilidade	56
3. PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS.....	58
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	58
3.2 DEFINIÇÃO PRINCIPAL DO NEGÓCIO.....	60
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO.....	60
3.3.1 Missão	60
3.3.2 Visão	60
3.3.3 Valores	60
3.4 ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE EXTERNO	61
3.4.1 Ameaças	61
3.4.2 Oportunidades.....	62
3.5 ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE INTERNO.....	64
3.5.1 Forças	64
3.5.2 Fraquezas	64
3.5.3 Fatores Críticos de Sucesso	64
3.6 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	65
3.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	65
3.7.1 Estrutura Legal	65
3.7.2 Equipe Gerencial.....	65
3.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS.....	65

3.8.1 Pré-requisitos para as funções Previstos	68
3.8.2 Treinamento	68
3.8.3 Remuneração Prevista	68
3.8.4 Benefícios Previstos	69
3.9 PLANO DE MARKETING	69
3.9.1 Mercados Alvo Para A Empresa	69
3.9.2 Demografia de Mercado Fatores Geográficos.....	70
3.9.3 Concorrência	71
3.9.4 Posicionamento da Empresa.....	71
3.10 ESTRATÉGIA DE MARCA.....	71
3.11 MIX DE MARKETING.....	72
3.11.1 Preços dos produtos e formas de pagamento.....	72
3.11.2 Distribuição.....	72
3.11.3 Propaganda e Promoção.....	73
3.11.4 Atendimento Ao Cliente (SAC)	73
3.12 ESTRUTURA DE PRODUTOS DA EMPRESA.....	74
3.12.1 Linha de Shakes a Base de Soja para Mulheres e Homens	75
3.12.2 Linha de Shakes a Base de Soja para Gestantes	77
3.12.3 Linha de Shakes a Base de Soja para A Melhor Idade	79
3.12.4 Linha de Shakes a Base e Soja para Atletas Amadores	81
3.12.5 Linha de Sachês para Controle de Peso.....	83
3.12.6 Linha de Balas e Confeitos.....	85
3.12.7 Linha de Shots – Colágeno	86
3.12.8 Linha de Shots – Lactium	88
3.12.9 Linha de Barras – Gestantes.....	89
3.12.10 Linha de Barras – Atletas Final De Semana.....	91
3.13 LOGÍSTICA DO NEGÓCIO	93
3.14 PLANO FINANCEIRO	94
3.14.1 Infraestrutura Necessária Recursos Físicos.....	95
3.14.2 Enquadramento Fiscal.....	96

3.14.2 Custos Fixos e Variáveis	97
3.14.4 Orçamento de Produção, Estoque e Vendas	100
3.14.5 Folha de Pagamento	106
3.14.6 Fluxo de Caixa	109
3.14.7 Demonstrativo do Resultado pelo Custeio Direto	111
3.14.8 Síntese dos Indicadores e Índices.....	113
4. CONCLUSÃO	115
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXO A	118

1. INTRODUÇÃO

Um plano de negócios é um documento que descreve um objetivo de uma empresa na sua fase de concepção, ou seja, é um detalhamento e a viabilização de um negócio, onde são analisados fundamentalmente as questões dos planos estratégicos, de negócio, dos planos de *marketing*, e também do planejamento tributário e financeiro, que contribuirão na tomada de decisões estratégicas para o sucesso ou fracasso da organização. O plano de negócios, também é uma ferramenta importantante, no sentido de redirecionamento da empresa, num macro e micro ambiente extremamente dinâmico como o atual.

Dentro do desafio de se identificar no mercado as tendências de consumo de alimentos, baseados em amplos e complexos movimentos mundiais, que vão desde a fatores econômicos, sociais, culturais e políticos, verificou-se que pelo aumento do nível de renda da população, do grau de instrução e da própria necessidade de busca por saúde e qualidade de vida, que existe uma demanda crescente por alimentos que se traduzam em saudabilidade e bem estar.

Este plano de negócios tem o objetivo de alinhar um plano de negócios estratégico a este segmento de mercado de alimentos saudáveis , cujo consumo tem crescido vertiginosamente mundialmente nestes últimos anos, e que ainda está na sua fase inicial do ciclo de vida, portanto é um mercado potencial para exploração no segmento de consumo para os próximos anos.

A empresa contará com um portfólio próprio de vários produtos, focados em nichos, e tendo os processos de gestão de estratégias de marca, desenvolvimento e inovação, comercial e de logística e qualidade, sob seu controle. A operação geral, em sua fase inicial será terceirizada. Devido ao mercado de nicho, a empresa apresentará alta rentabilidade e rápido pay back.

1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Negócios para uma indústria do segmento de alimentos saudáveis.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Elaborar e estruturar o planejamento estratégico do negócio;
- Elaborar e estruturar a gestão de marketing;
- Elaborar e estruturar a gestão financeira da empresa.

1.2.2 Justificativa

A tendência da saudabilidade e bem estar, origina-se em fatores tais como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas a doenças, bem com a renda e a busca pela qualidade de vida nas grandes cidades, bem como o foco no caráter preventivo de doenças modernas.

Dentro dos segmentos de consumo que estão surgindo desta tendência, é possível destacar a procura por alimentos funcionais como, por exemplo, o de produtos benéficos ao desempenho físico e mental para a saúde gastrointestinal e cardiovascular e para a melhoria do estado de ânimo (energéticos e relaxantes), produtos com propriedades cosméticas, produtos para dietas e controle de peso, com ingredientes específicos para queimar calorias e saciar o apetite, e o crescimento de uma nova gama de produtos naturais, isentos de aditivos químicos.

Intrinsecamente ligada à tendência de saudabilidade e bem estar, esta a tendência ligada à qualidade e confiabilidade, pois os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar por produtos e maior valor agregado, e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos através de boas práticas de fabricação e controle de riscos nas indústrias, aliadas a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas utilizam para demonstrar os atributos de seus produtos.

Estas práticas contribuem sobremaneira, para a construção da marca e a fidelização dos consumidores, ganhando sua preferência, tornando a empresa estrategicamente competitiva.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão Estratégica de Negócios

Cada empresa é responsável pelo seu próprio sucesso ou fracasso no mercado em que atua. Várias sabem e conseguem planejar, organizar e monitorar seu ambiente competitivo e tem ampla noção de seus pontos fortes e fracos, e sabem aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças que podem comprometer seus resultados.

Estratégia então consiste na tomada de ações apropriadas para se atingir às metas da organização, considerando os ambientes externos e internos. A estratégia é sucinta e facilmente comunicável.

Os benefícios da administração estratégica de uma empresa são vários, e contribuem de forma proativa na detecção de problemas e monitora as variações ambientais para a retomada de rumo, permite uma clara visualização do sistema, e faz enxergar novas oportunidades para o negócio.

FIGURA 1 – ANÁLISE SWOT

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

FONTE: PORTER, 1986

2.1.1 Planejamento Estratégico de Negócios

A função principal do planejamento estratégico é a integração das atividades num plano único, para assegurar-se de que todas as atividades sejam selecionadas e executadas de forma correta, dentro de um plano de ação. O planejamento estratégico é considerado como o processo de escolha da estratégia, e a gestão estratégica o processo de implementação das estratégias. (PORTER, 1986).

Para o planejamento estratégico os seguintes componentes devem ser considerados. (BULGALCOV *et al.*, 2007).

- a) Os objetivos da organização, sua missão e visão;
- b) A análise do ambiente produzindo suas oportunidades e ameaças;
- c) A análise das condições internas por meio das pessoas, competências e demais recursos;
- d) A análise da convergência das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos (SWOT).

Dentro do planejamento do negócio, está o plano de marketing, que divide-se em plano de marketing estratégico e plano de marketing tático.

No plano de marketing estratégico estabelecem-se os mercados alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado. No plano de marketing tático, são estabelecidas as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação de preço, canais de vendas e serviços. (KOTLER; ARMSTRONG, 2005).

Todo o processo é monitorado pelo ciclo do processo administrativo, do planejamento, organização, direção e controle, conforme a Figura 2.

FIGURA 2 – PLANEJAMENTO PROCESSO ADMINISTRATIVO



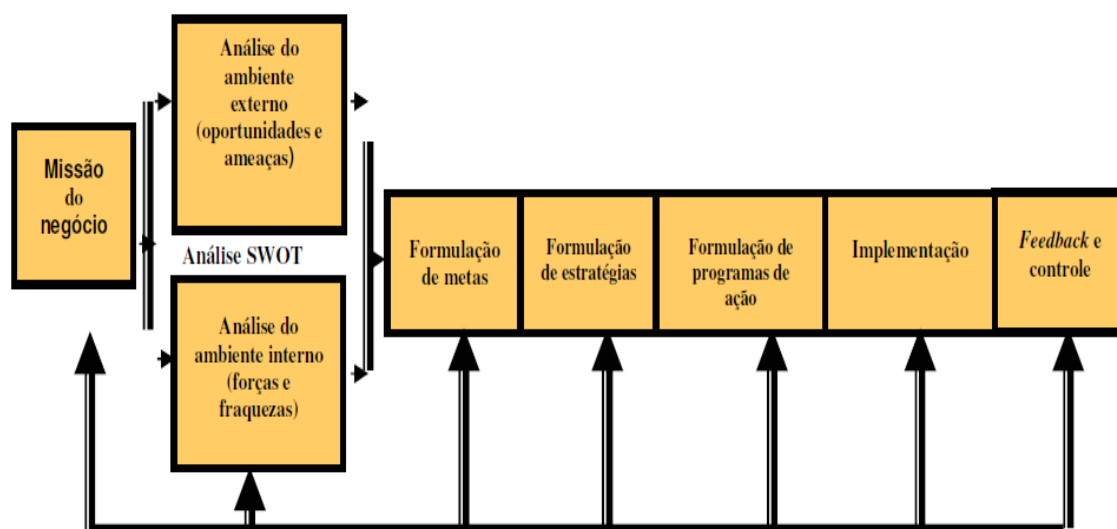
FONTE: ADAPTADO DA APOSTILA DE FUNDAMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, 2010.

2.1.2 Planejamento Estratégico de Unidades de Negócios

Conforme (KOTLER; KELLER; 2006), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

O principal objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

FIGURA 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: KOTLER; KELLER, 2006.

2.1.2.1 Definição da missão

Quando um negócio é iniciado, seu objetivo deve ser claro. Portanto ao se definir uma missão, as seguintes questões devem ser respondidas. Qual é o negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? O objetivo da missão é definir os rumos estratégicos e a essência de negócio que deve ser transmitida e disseminada pela organização. (DRUCKER, 1999).

Com o passar do tempo a missão pode ser alterada, para responder às mudanças nas condições de mercado, ou quando não transmite a credibilidade inicial do negócio, ou não define o curso ideal de crescimento.

As declarações de missão devem ser compartilhadas com toda a organização, e ainda com todos os stakeholders, para que todos compartilhem da visão estratégica, da essência e da finalidade da empresa. É um senso de direção, propósito e engajamento e comprometimento, para o atingimento das metas da organização.

Junto às declarações de missão, vêm as declarações de visão, que guiam e orientam os objetivos da empresa a longo prazo, fator fundamental de sua sustentabilidade. Boas declarações de missão vêm acompanhadas da visão e valores fundamentais da instituição.

Uma declaração de missão deve conter claramente, de forma concisa clara e objetiva as metas da empresa, políticas e valores que a empresa pretende honrar, e as esferas competitivas de atuação.

2.1.2.2 Definição do negócio

Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias. Desta forma, deve-se focar um mercado estratégico, mais abrangente e seguro na análise ambiental da empresa, e abre-se um ambiente de oportunidades maiores para a organização.

Como exemplo a Coca Cola, cujo mercado estratégico são as bebidas, que abrangem não tão somente os refrigerantes de cola, mas também uma ampla gama de bebidas que incluem a água, chás, sucos e outras bebidas. Os produtos podem ser sim direcionados a mercados-alvo, que são as pessoas que consomem refrigerantes. A *Procter e Gamble* é um exemplo semelhante.

2.1.2.3 Análise SWOT

Consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, nos ambientes externo e interno. (KOTLER; KELLER; 2006).

- Análise SWOT – O ambiente externo: as oportunidades e ameaças

A análise do ambiente externo envolve o monitoramento das forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, legais, e socioculturais) e também dos microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores). A análise pode ser feita tomando como base as oportunidades e ameaças.

Oportunidades referem-se as condições favoráveis no ambiente que podem criar condições favoráveis no ambiente que podem produzir benefícios para a organização.

Ameaças são condições ou barreiras que podem dificultar a empresa atingir seus objetivos.

Tanto as oportunidades quanto as ameaças devem ser cuidadosamente monitoradas, pois são cruciais e podem determinar o sucesso ou fracasso de uma organização.

Novas oportunidades podem abrir o leque de produtos de uma empresa, enquanto que as ameaças podem levar a em fracasso das estratégias, caso não sejam monitoradas e tenha-se um plano de contingência para a rápida tomada de ações. Em ambos os casos, traçar um cenário seria o ideal, e colabora no direcionamento e revisão das estratégias.

- Análise SWOT - O ambiente interno: as forças e as fraquezas.

Pontos fortes referem-se a fatores que dão a empresa uma vantagem para encontrar as necessidades dos seus mercados alvo.

Pontos fracos referem-se as deficiências que a empresa pode ter no desenvolvimento ou implementação das estratégias. Ambos devem ser vistos sob a visão do consumidor.

Após determinados as oportunidades e ameaças, pode-se avaliar se a empresa corrige as suas fraquezas, limitam-se as oportunidades para qual é capacitada, ou adquire e desenvolve forças maiores para explorar as novas oportunidades, ou seja, determina suas estratégias. Como já citado anteriormente, todo o processo de geração de valor, está também focado nos processos de melhoria contínua, e na busca de superioridade nas habilidades internas.

A integração entre análise externa com a interna é elaborada considerando:

- Ameaças com pontos fracos—São áreas de saída imediatas;
- Ameaças com pontos fortes—São fatores que requerem atenção e cuidado especial;
- Oportunidades com pontos fracos – São capacidades que a empresa possui, e que podem ser transformar em vantagens competitivas. Estas oportunidades requerem especial acompanhamento e na medida do possível sempre aproveitadas;
- Oportunidades com pontos fortes – São áreas que permitem resultados sustentáveis.

2.1.2.4 Processo de estabelecimento de metas

Após a matriz SWOT, é importante o estabelecimento de metas específicas para o planejamento, que incluem metas de vendas, de share de mercado, de expansão de mercado e operações, investimentos, rentabilidade de capital, de aplicação de recursos, inovação e tecnologia e fortalecimento de marca.

Para que seja um processo objetivo e claro, as metas devem ser especificadas sempre da mais importante para a menos importante, ou seja, na definição das principais prioridades, estabelecidas de forma quantitativa, serem realistas e palpáveis e consistentes, levando-se em consideração os trade-offs.

2.1.2.5 Formulação de estratégias

As estratégias definidas por Porter buscam maximizar a busca do atingimento das metas. São três as estratégias definidas por Porter.

- Liderança em custos: As margens são extremamente apertadas, e busca-se continuamente economias de escala, redução de custos logísticos e excelência em todas as operações buscando a contínua maximização do reduzido lucro. Falhas e perdas para esta estratégia podem ser determinantes no fracasso de uma organização. As vendas são realizadas com base nos baixos preços em relação a concorrência, e não é necessária uma estratégia de marketing bem elaborada. Uma ameaça determinante para esta estratégia é o surgimento de novos concorrentes de preços mais baixos;
- Liderança por diferenciação: Esta estratégia está direcionada a se conseguir um desempenho superior em algum requisito no mercado em que atua. Esta diferenciação deve ser muito bem comunicada ao mercado, e a estratégia de marketing bem planejada. Deve-se ter o cuidado de estabelecer claramente qual o foco ou focos da diferenciação, sempre lembrando que não é possível se diferenciar em várias frentes;
- Liderança por foco: Concentra-se nos nichos de mercado. Pode adotar para estes nichos também as estratégias de diferenciação ou custos.

2.1.2.6 Elaboração e Implementação de Programas

Após desenvolver suas estratégias, a empresa deverá elaborar programas de apoio detalhados e implementar de acordo com o planejado, ou seja, se a orientação da empresa é para custos, as estratégias deverão voltar-se totalmente a economia de escala, e na busca de estratégias que maximizem o lucro, caso contrário, as estratégias adotadas serão em vão. Se a empresa optou por diferenciação, terá de comunicar bem a sua força de vendas, tal estratégia, incluindo os fatores que a diferenciarão a empresa e seus produtos no mercado.

2.1.6.7 Feedback e o Controle.

As empresas precisam estabelecer formas de controlar e monitorar o planejamento estratégico. A certeza é única: o mercado muda constantemente, para uns segmentos com maior frequência, outros com menos intensidade. É necessário que a organização acompanhe estas oscilações e seja rápida na ação.

2.2 MARKETING ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE NEGÓCIOS

Marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou, ato de mercar, comercializar ou transacionar. (COBRA, 1986).

O processo de fazer chegar os produtos ou serviços, aos clientes no momento e local correto por um preço justo. Tal processo permite atrair e fidelizar clientes.

2.2.1 O Marketing e a Entrega de Valor

Marketing tem em seu significado entender e atender as necessidades e desejos dos consumidores. Com um mercado consumidor cada vez mais consciente e exigente, uma empresa só será competitiva se ajustar seu processo de entrega de valor e as formas de comunicação deste valor. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Um plano de marketing ou de negócios bem elaborado inicia-se antes da existência do produto e continua durante todo o seu ciclo de vida.

2.2.2 Marketing e a Cadeia de Valor

Para Porter (1986), são nove as atividades estratégicas relevantes para a geração do valor dentro de uma empresa, sendo cinco principais ou primárias e quatro de apoio. O sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência de como cada departamento desempenha suas atividades, mas sim como toda a organização caminha em relação às estratégias definidas, aliadas a seu desempenho em todas as atividades que geram valor e aos processos de melhoria e aperfeiçoamento contínuo, buscando-se pautar também nos custos e desempenho dos concorrentes.

As atividades primárias, segundo Porter são:

- Logística interna: associadas ao recebimento, armazenamento, distribuição de insumos, manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de frotas;
- Operações: Consiste na manufatura dos insumos e agregação de valor por meio de processos produtivos, que envolvem máquinas e equipamentos e operação de produção;
- Logística externa: Coleta de matérias primas e insumos, armazenagem de produtos acabados, entrega e programação de pedidos;
- Marketing e vendas: entender e atender os clientes, utilizando força de vendas e estratégias envolvendo propaganda, promoção e preços;
- Serviços: relacionados ao pós venda, para intensificar e fidelizar o cliente pela manutenção do valor.

As atividades de apoio podem ser consideradas as atividades de recursos humanos, pesquisa desenvolvimento e inovação, financeiro, contabilidade e finanças, Jurídico, assuntos regulatórios e qualidade.

2.2.3 Competências Centrais

Conforme Kotler e Keller (2006), tradicionalmente as empresas são controladoras de todos os processos centrais do negócio. Hoje, porém a situação tem mudado e percebe-se que muitas empresas terceirizam seus recursos menos essenciais. Toma-se como exemplo hoje a China, país com alto grau de industrialização, onde várias empresas do mundo manufaturam seus produtos, preocupando-se única e exclusivamente com estratégias de inovação, design, marketing e vendas.

Geralmente partes destes processos passam a ser terceirizados por empresas que tem melhores competências para certos requisitos e melhores.

2.2.4 Entrega de Valor

A entrega de valor se dará através de um estreito relacionamento com os clientes, que permite a empresa descobrir quem são, como se comportam, suas principais características e necessidades e desejos, e da rapidez como a organização interpreta estas ligações e responde ao mercado, aliadas a uma forte integração dos principais processos do negócio, da cadeia de valor e ao relacionamento com os fornecedores, ou seja, da eficácia na gestão dos pilares internos, dos clientes, dos fornecedores, e do constante acompanhamento dos movimentos da concorrência. Todos estes aspectos contribuem na geração e entrega de valor aos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.5 Identificação de Segmentos de Mercado e Seleção de Mercados Alvo

Os consumidores diferem bastante uns dos outros e por isso, devido a vários aspectos são agrupados segundo suas características. Com base nisto, a empresa precisa identificar qual o segmento de mercado que irá atuar com eficiência.

2.2.6 Marketing de Segmento

Atender a um segmento de mercado significa atender a um grupo de consumidores com a mesma preferência. O importante é identificar estes segmentos e elaborar as estratégias para atingí-los.

2.2.6.1 Marketing de Nicho

Segundo Kotler e Keller (2006) nicho de marketing é um grupo definido que procura por um mix de benefícios, sendo que desta forma, concordam em pagar mais, pela empresa que melhor lhe responder a estas expectativas. Este tipo de segmentação tem potencial para crescer e gerar lucros maiores. Os nichos costumam atrair menos empresas e geralmente são bem específicos e pequenos.

A empresa quando atua em nichos precisa conhecer e estabelecer uma ligação forte e estreita com o cliente. Segmentos de nicho costumam ter alta rentabilidade enquanto que empresas de marketing de massa obtêm volumes elevados.

Os mercados de nicho têm ser constantemente monitorados, pois correm o risco de acabar, se esgotar ou ser atacado. É importante desta forma que a empresa não fique focada em apenas um nicho, mas sim vários nichos que podem garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Os mercados de nicho podem se dividir:

- Especialista de usuário final;
- Especialista de nível vertical;
- Especialista em porte de cliente;
- Especialista em clientes específicos;
- Especialista geográfico;
- Especialista em um produto ou uma linha de produtos;
- Especialista em atributos de produto;
- Especialista em customização;
- Especialista em preço x qualidade;
- Especialista em serviços;

- Especialista em canais.

2.2.6.2 Customerização

Permite ao cliente desenhar seus produtos e serviços. Por outro lado, as empresas dispõem em seus sites, sistemas que permitem que os clientes desenhem seus próprios produtos, escolhendo atributos e preços.

2.2.6.3 Segmentação de Mercado

- a) Segmentação geográfica: Divide o mercado em áreas geográficas, como cidades, nações, bairros ou regiões. As empresas podem ser globais ou multinacionais, porém podem atuar regionalmente;
- b) Segmentação demográfica: O mercado é dividido em grupos de variáveis como tamanho e ciclo de vida da família, idade, sexo, ocupação, grau de instrução, religião, raça, sexo, nacionalidade e classe social;
- c) Segmentação Psicográfica: Os compradores são divididos em diferentes grupos com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores;
- d) Segmentação comportamental: Os consumidores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitudes, uso e resposta a um produto.

2.2.7 Seleção do Mercado Alvo

A empresa deve decidir quantos e em quais segmentos deseja atuar. A empresa deve avaliar se o segmento possui as características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco, e se investir nele condiz com seus recursos, principalmente com objetivos de longo prazo, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

Para Abbel. F; Derek (p. 258, 1980) existe cinco padrões de seleção do mercado alvo:

- a) Concentração em um único segmento – a empresa entende a fundo as necessidades do mercado e consegue atendê-lo, marcando uma presença

forte. Os riscos desta escolha são o desaparecimento do segmento ou a entrada de fortes concorrentes. Por isto é importante uma empresa ter mais segmentos de atuação;

- b) Especialização seletiva: A empresa seleciona certo número de segmentos atraentes e apropriados. A estratégia multissegmentada diversifica o risco da empresa;
- c) Especialização por produto: A empresa se especializa em um produto que pode atender a vários segmentos;
- d) Especialização por mercado: A empresa atende a várias necessidades de um grupo de clientes;
- e) Cobertura total de mercado: A empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que possam precisar. A cobertura total do mercado pode ser feita de dois modos: Pelo marketing diferenciado e pelo marketing indiferenciado;

e¹) Marketing indiferenciado: Desenvolve um produto e um programa de marketing que sejam adequados ao maior número de clientes possíveis (distribuição e propaganda em massa);

e²) Marketing diferenciado: as empresas atuam em vários segmentos de mercado e empregam diferentes programas para cada segmento. Este tipo de marketing gera uma maior receita de vendas, porém apresenta maiores custos. Os custos que se elevam são: Custo de modificação do produto, Custos de fabricação, Custos administrativos, Custos de estoque, Custos de promoção.

2.2.8 Estratégia de Posicionamento

Consiste em posicionar seu produto corretamente dentro do seu mercado alvo, ou seja, é o ato de projetar a imagem ou o produto na mente do segmento e público alvo, convencendo o mercado do motivo pelo qual deve comprar o produto. Define quais produtos serão produzidos e comercializados e para quais mercados. Conforme Kotler e Armsrtong (2007) a melhor estratégia de posicionamento é informar aos consumidores sobre a categoria a que o produto pertence, definir corretamente o produto e qual a sua função, quem são seus concorrentes e avaliar em quais pontos ele se difere.

Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto modesta (PORTER, 1986).

As formas de evidenciar que um produto pertence a uma determinada categoria são:

- Anunciar os benefícios da categoria;
- Comparar a produtos exemplares;
- Contar com um nome que descreva o produto.

Ainda dentro da estratégia de posicionamento, deve-se definir em quais níveis devem ser estabelecidos os pontos de diferença da marca, sendo no nível mais baixo as qualidades da marca, no intermediário os benefícios da marca e no nível superior os valores da marca.

2.2.9 Estratégia de Diferenciação

Conforme Kotler e Armstrong (2007), estratégia de diferenciação divide-se de quatro formas:

- Diferenciação baseada no produto: é transmitida através do atributo qualidade superior, que é visualizada através de preço superior, embalagem, distribuição, propaganda e promoção;
- Diferenciação baseada nos funcionários: Aplicado ao setor de serviços, ao utilizar mão de obra extremamente treinada e comprometida;
- Diferenciação baseada no canal: Obtém vantagem competitiva pela maneira como projetam seus canais de distribuição;
- Diferenciação baseada na Imagem: Deve neste caso diferenciar imagem de identidade. Identidade é a personalidade de marca, ou produto, e a proposta de valor. A identidade de marca deve ser transmitida de forma uniforme em todos em meios de comunicação da empresa, para que possam atingir o emocional das pessoas, transmitidos através de cores, slogans, eventos e também pela cultura organizacional. Imagem é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos.

2.2.10 Análise dos Concorrentes

É importante a empresa determinar quem são seus concorrentes diretos e indiretos, suas identidades de marca e valores, seus pontos fortes e pontos fracos e investigar seus planos de expansão. Outras informações como share de mercado, share of mind, qualidade do produto, disponibilidade do produto, assistência técnica, e equipe de vendas, são importantes também.

2.2.11 Estratégias para Enfrentar os Concorrentes

Dentre as estratégias para enfrentar os concorrentes, podem ser citadas:

- Desconto no preço;
- Produtos mais baratos;
- Produtos e serviços bons e baratos;
- Produtos de prestígio;
- Proliferação de produto;
- Inovação de produto;
- Melhores serviços;
- Inovação na distribuição;
- Redução de custos operacionais;
- Promoção e propaganda intensivos.

2.2.12 Sistemas e Mix de Produtos

É o conjunto de produtos que uma empresa põe a venda. Um mix pode compor várias linhas de produtos. O mix possui abrangência, extensão, profundidade, e consistência. A Abrangência relaciona-se a quantidade de linhas, a extensão refere-se ao número total de itens. A profundidade refere-se a quantos produtos são oferecidos em cada linha de produtos. A consistência do mix refere-se à relação em termos de uso final, distribuição, exigências de produção.

2.2.13 Embalagem e Rotulagem

Tem papel fundamental na divulgação do produto, pois identifica o produto ou a marca. As embalagens podem ser primárias, secundárias, terciárias e quaternárias em nível técnico. Podem ou não ter contato direto com o produto e acordo com o nível. Embalagens e rótulos bem desenhados e concebidos são elementos chave para a comunicação e estratégica do produto, podendo induzir o consumidor a compra.

As embalagens podem ser usadas como auto-serviço, na divulgação dos benefícios do produto, e na divulgação de imagem e identidade de marca. Também é propulsora de processos de inovação, ou seja, as alterações realizadas pelas empresas em suas embalagens, dependendo da frequência, e de aplicações de novas tecnologias (abre fácil, novos lacres), podem traduzir a importância que a empresa dá a processos inovativos. Também são importantes para os processos logísticos, podendo contribuir significativamente para a redução de custos.

2.2.14 Determinação do Preço

Muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade. Muitos não lembram, ou não conseguem memorizar os preços exatos de produtos, e estabelecem um preço médio como referência para os produtos que desejam consumir.

Para estabelecer preço podem ser utilizados os seguintes métodos:

- a) Preço de Markup: Consiste na adição de um markup padrão ao custo do produto. É a adição de uma margem de contribuição sobre o produto. Não leva a formação de um preço ótimo, pois não considera a demanda atualizada nem o valor percebido;
- b) Preço de retorno alvo: A empresa determina o preço que renderia sua taxa de ROI, geralmente entre 15 e 20%. A empresa realizará o lucro desde que suas previsões de custos, demanda e vendas sejam precisas;
- c) Preço de valor percebido: A empresa possui preços maiores que seus concorrentes diretos com a alegação que entrega mais valor. Geralmente a empresa tem de convencer seu consumidor que o valor adicional que está

sendo pago, reduzirá seus custos operacionais a longo prazo. A grande dificuldade da determinação do valor percebido é convencer o consumidor deste ponto de vista. Isto acontece muito com fabricantes de equipamentos que utilizam tecnologia de ponta, quando comparados a fabricantes de menor porte;

- d) Determinação de Preços de Mercado: a empresa estabelece seus preços, baseando-se nos preços de mercado de seus concorrentes. Geralmente os menores seguem as líderes.

2.2.14.1 Objetivo da Determinação de Preços

É fundamental que as empresas estabeleçam claramente seus objetivos de determinação de preços que são:

- Sobrevivência: cobrir unicamente os custos fixos e variáveis da operação, como estratégia única de sobrevivência para a manutenção do seu funcionamento;
- Maximização do lucro: a empresa tem que dominar sua estrutura de custos e demanda, e maximizar o lucro em função destes fatores;
- Maximização da participação de mercado: São empresas geralmente com orientação para custos, onde a geração de demandas elevadas tende a reduzir os custos unitários e elevar a participação de mercado;
- Desnatamento máximo do mercado: São empresas que desenvolvem tecnologias e as lançam no mercado, e cujo preço inicial é muito elevado, de acesso restrito a poucos consumidores. Com o passar do tempo, as tecnologias tendem a serem menos custosas, e acabam tendo mais acesso ao mercado;
- Liderança na qualidade do produto: São empresas que conseguiram estabelecer sua imagem, pela qualidade e referência de seus produtos, e conseguem posicionar corretamente seus produtos no mercado e desta forma, detém uma boa participação de mercado e estabelecem preços Premium para seus produtos.

2.2.14.2 Preço Final

As empresas dificilmente adotam preços uniformes para todas as praças de distribuição. Os preços podem variar e serem adequados, de acordo com a condição geográfica, descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.

2.2.14.3 Reações a Mudanças de Preços

Reduções de preços podem levar a diversas reações, dentre as quais: o item está em processo de substituição por um modelo novo. O item apresenta problemas, ou a empresa apresenta problemas, ou a qualidade diminuiu. Aumentos de preços, desde que justificados e dentro de uma normalidade conjunta com a concorrência, não afetam os níveis de venda, ou ainda melhor, podem incrementá-las devido a percepção dos benefícios reais do produto.

Em épocas de dificuldades financeiras, principalmente as advindas do ambiente macroeconômico, é viável que ao invés de reduções nos preços por falta de demanda, sejam realizadas reduções de custo para aumentar as margens, e ainda a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seus produtos.

2.2.15 Estimativas de Custos

Estimar custos significa determinar o piso de um preço de venda, para que sejam pagos os custos fixos e variáveis de distribuição e venda do produto. Imputar a este valor o retorno sobre o risco mais o capital investido, dá a dimensão de preço de venda.

Como os custos variáveis ficam em função das quantidades produzidas versus capacidade de produção, é necessário clareza e objetividade destes indicadores, para que os custos sejam os mais precisos possíveis, ou seja, existem capacidades de produção limitantes dos custos, onde abaixo e acima destes valores, os custos são mais elevados, um pela falta de produtividade, e outro pelo excesso, que pode acarretar em maiores perdas.

2.2.15.1 Estimação de Custos

Segundo Kotler e Keller (2006), a estimação de custos pode ser realizada por meio dos métodos:

- Produção acumulada: O aumento de produtividade dentro da capacidade prevista faz os custos baixarem, melhorando a economia de escala. Quanto maior a produtividade menores os custos, e conseqüentemente menores os preços ou maiores as margens. É uma estratégia agressiva e pode impactar de forma negativa na imagem da empresa;
- Método ABC: Contabiliza os custos especificamente a cada cliente, dependendo de suas particularidades. Analisa as atividades de modo apropriado e não faz o rateio das despesas por centro de custos;
- Determinação do custo alvo: consiste na determinação do custo objetivo, onde todos os departamentos centralizam esforços para obtê-lo.

2.3 CONSTRUÇÃO DA MARCA

Marca é de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas, formadas pelo comprador ao longo do tempo, quando encontra produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal, sua comunicação. (AAKER, 1998).

A marca só tem valor na medida em que esse símbolo adquire um significado exclusivo, positivo que se sobressai na mente do maior número de clientes. É um conjunto de significados nos quais o comprador pensa quando vê esse símbolo, associado às características tangíveis do produto e as satisfações mais imateriais, psicológicas ou sociais. Esses significados são adquiridos, por investimentos contínuos na empresa em produção para manter um nível superior de qualidade, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, adaptados as evoluções dos consumidores, e uma rede de distribuição e vendas.

Para Aaker (1998), as bases para a sustentabilidade e fortalecimento de marca são:

- a) Publicidade: Desempenha papel importante, porém há outros elementos a serem considerados: Patrocínios, produtos de sub-marcas, lojas carro chefe e eventos locais e globais;
- b) Inovação: Reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias, que servirão de orientação não somente para a empresa, mas também para o segmento ou setor;
- c) Excelência na execução: Qualidade é mais importante do que a quantia gasta;
- d) Produtos: é preciso que haja substância por de trás da marca. Criar produtos excitantes e oferecer benefícios funcionais;
- e) A marca é mais que seus produtos: Uma marca forte, tem personalidade, associações organizacionais, emoção e auto expressão. Estabelece não apenas a conexão com o cliente, mas mantém também um posicionamento de mercado;
- f) A identidade da marca: reorientar a marca e reconstruir a marca em novas direções;
 - A equipe da marca deve dirigi-la;
 - Estabeleça conexões emocionais com o consumidor: atingiam seus consumidores em suas emoções;
 - Use submarcas – para direcionamento em segmentos de mercado.

Segundo Kapeferer (2003) os pilares de sustentação das marcas são:

- a) Investimentos em P&D, Produtividade, qualidade total, e antecipação ao futuro por meio de pesquisas de mercado e investimentos em proximidade física nas prateleiras e divulgação e publicidade de suas marcas;
- b) Seguir de perto as expectativas dos compradores potenciais (pesquisas de mercado);
- c) Responder ao progresso técnico – diferencial de custo e desempenho;
- d) Ser capaz de conseguir volume e qualidade constantes de produto;
- e) Dominar os suprimentos quantitativos e qualitativos;
- f) Desenvolver a confiabilidade de entrega dentro de prazos, condições e qualidade pré estabelecidas ou desejados por eles;

- g) Dar sentido a marca, mostrar ao público alvo seu significado, para fazer dela com o tempo um signo e uma referência da identidade.

2.3.1 Lançamento de uma Marca

A nova marca tem de ser portadora de valores desde a sua criação, desde seu lançamento, será pouco provável que ela seja bem sucedida rapidamente. Lançar uma nova marca obriga a se comportar desde o início como uma verdadeira marca e não como um nome de produto do qual fala a propaganda. Pode-se esperar de uma boa marca no longo prazo, que o produto torne-se símbolo da marca, dotado de um significado que ultrapasse o produto. A nova marca deve ser pensada em sua totalidade desde o início, nos valores funcionais e não funcionais que ela traz.

Os produtos mudam a marca permanece. E como se pode constatar. Não é mais a publicidade que vende o produto, mas sim a marca. Em termos de criação de marca, se a nova marca não for portadora de valores desde a sua criação, será pouco provável que ela seja bem sucedida rapidamente ao se estabelecer, como uma grande Marca. A marca não descreve o produto ela o distingue.

2.3.2 Como Escolher o Nome para uma Marca Forte

Uma marca tem seu próprio território a conquistar. O nome da marca deve ser pensado em função do futuro da marca, de seu destino. Desta forma fica a indagação escolher o nome da marca ou o nome do produto?

A marca não descreve o produto ela o distingue. Escolher um nome descritivo é também deixar de explorar as possibilidades de comunicação global.

Pois os produtos em sua grande maioria são mortais e seu ciclo de vida é limitado. A marca não é o produto, não deve a marca, portanto, descrever o que o produto faz, mas revelar ou sugerir uma diferença.

2.3.3 Pensar em Termos Internacionais.

A internacionalização das marcas obriga, portanto a cuidar da possibilidade de pronúncia, das evocações dos nomes pelo mundo, sem falar do seu registro

anterior. Isto explica a tendência por nomes abstratos que não têm significado diretamente ligado ao produto.

2.3.4 A Arquitetura de Marca

Segundo Nori Lucio Jr fundador da BrandMe “a arquitetura da marca por definição é um tratado que determina a sinergia ou relacionamento entre as ofertas de produtos e serviços da empresa perante seus clientes, parceiros e fornecedores”. O resultado desta sinergia ou relacionamento personifica a marca, determinando sua imagem que deve representar a sua identidade com consistência.

2.3.4.1 Estratégia de Marca X Produto

Aloca de maneira exclusiva um nome a um único produto e a um único posicionamento, cada novo produto recebe um nome de marca que lhe é próprio. A empresa tem então um portfólio de marcas, correspondente a seu portfólio de produtos. ACCOR hotéis (IBIS, Formula 1, Mercure) . Procter & Gamble está presente no mercado de detergentes, com as marcas Ariel, Vizir, Dash Bonux. Cada um destes produtos tem um posicionamento bem preciso e ocupa um segmento de mercado. O Ariel é considerado o melhor sabão em pó de mercado, o Bonux é um sabão em pó para lavar a mão e na máquina o Dash se apresenta como o que há de melhor por um nível intermediário de preço.

2.3.4.2 Estratégia de Marca X Gama

As marcas Gama designam sob um mesmo nome de marca e promovem sob uma mesma promessa um conjunto de produtos que pertencem ao mesmo território de competência.

Evita a atomização das comunicações ao se concentrar em um único nome, geralmente são divididos em linhas de produtos.

2.3.4.3 Estratégia da Marca Guarda Chuva

A mesma marca comporta vários produtos em diferentes mercados cada uma tem sua própria comunicação desenvolve suas próprias promessas, *PHILIPS* (som, televisão, Lâmpadas, computadores, barbeadores portáteis e pequenos eletrodomésticos).

2.3.4.4 Estratégia da Marca Fonte

Semelhante a marca guarda chuva, porém os produtos recebem nomes (nomes Próprios).

2.3.4.5 Estratégia de Marca Garantia

A marca garantia dá as sua aprovação a uma grande e diversificada gama de produtos agrupados por marcas produtos, marcas linha ou marcas gama. A marca garantia se beneficia como a marca fonte das vantagens dos produtos com seus próprios nomes.

Se os produtos estiverem bem, a marca estará bem. Se algum produto não for bem sucedido, marca se compromete.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é um componente fundamental no trabalho do administrador, pois são determinando planos financeiros e orçamentários, pelos quais o gestor estará definindo os rumos da organização, visando atingir suas metas e objetivos estratégicos almejados. Um plano financeiro é, portanto:

A determinação das necessidades de recursos financeiros (planejamento das necessidades, a inventariação dos recursos disponíveis, a previsão dos recursos libertos e o cálculo das necessidades de financiamento externo), a obtenção de financiamento da forma mais vantajosa (tendo em conta os custos, prazos e outras condições contratuais, as condições fiscais, a estrutura financeira da empresa), a aplicação criteriosa dos recursos financeiros, incluindo os excedentes de tesouraria (por forma a obter uma estrutura financeira equilibrada e adequados níveis de eficiência e de rentabilidade), a análise financeira (incluindo a recolha de informações e o

seu estudo por forma a obter respostas seguras sobre a situação financeira da empresa), a análise da viabilidade econômica e financeira dos investimentos. Nunes (2007, p.2).

2.4.1 Orçamento de Capital

Orçamento de capital é o processo de selecionar projetos e quantificar recursos a serem alocados.

Decisões de investimento são ações que envolvem a aplicação de recursos por período superior a um ano, com o objetivo de proporcionar uma rentabilidade média.

O processo de orçamento de capital, busca responder e avaliar questões sobre a viabilidade do projeto ou do negócio. As informações fundamentais para o orçamento de capital são o fluxo de caixa livre e o custo do capital. A adoção do orçamento de capital visa reduzir os riscos do projeto.

Fluxo de caixa livre é o fluxo de caixa líquido do projeto após os ajustes que não envolvam saída de caixa. Investimento é o montante líquido aplicado no projeto. Um projeto de investimento típico consiste num fluxo de caixa com saída no primeiro ano, seguido de entradas nos vários outros anos.

O acompanhamento do macro e microambiente e as ameaças a empresa são importantes, pois podem influenciar diretamente no orçamento de capital. Altas nos preços de matérias primas, taxa de câmbio, economia mundial, taxas de juros, entrada de concorrentes potenciais, crises internacionais, e a super estimativa de vendas podem levar ao insucesso total do projeto.

O orçamento de capital exige das empresas uma criteriosa elaboração de proposta de investimento, ou plano de negócios envolvendo:

- Análise estratégica de mercado e plano de marketing;
- Localização do empreendimento;
- Análise da cadeia de suprimentos;
- Análise dos custos;
- Planejamento tributário;
- Estabelecimento do preço de venda;
- Elaboração do fluxo de caixa e determinação do custo de capital.

2.4.2 Métodos Financeiros de Avaliação de Projetos

Os métodos mais recomendados para avaliação de projetos são:

- Payback: É o período de tempo necessário para que as entradas líquidas de caixa recuperem o valor do investimento no projeto. Não considera o valor do dinheiro no tempo. O projeto é ou não aceito em função de payback padrão determinado pela empresa. Não considera o fluxo de caixa após o payback.
- Payback descontado: É o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, considerando o fluxo de caixa descontado. Não considera o fluxo de caixa após o payback. A regra para aceitação ou não do projeto, é a mesma do payback;
- Valor Presente Líquido (VPL): É o valor presente do fluxo de caixa livre do projeto, descontado ao custo de capital da empresa. Quanto maior o VPL melhor será o projeto. É uma das metodologias mais utilizadas pelas empresas. Pelo modelo matemático, a partir de um VPL positivo, a empresa já estará gerando caixa o suficiente para pagar os juros e remunerar seus acionistas. Quanto maior o VPL maior é a riqueza que está sendo gerada;

FÓRMULA1 - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+k)} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \frac{FC_4}{(1+k)^4} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

FONTE: ROSS, 2000

- Taxa interna de retorno-TIR: É a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa de um projeto. Para se encontrar a TIR precisa-se inicialmente tornar o valor presente das entradas igual ao valor presente das saídas.

FÓRMULA 2 - TAXA INTERNA DE RETORNO

$$-FC_0 + \frac{FC_1}{(1+TIR)} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^3} + \frac{FC_4}{(1+TIR)^4} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

FONTE: ROSS, 2000

Se o projeto está oferecendo um retorno igual ou superior ao custo de capital da empresa, ele estará gerando caixa o suficiente para pagar os juros e remunerar os acionistas. Se a TIR for maior que o custo de capital da empresa, significa que a empresa estará aumentando sua riqueza.

2.4.3 Indicadores Financeiros de Controle

Os indicadores de controle de monitoramento, geralmente utilizados pela empresa são:

- a) Liquidez: É a medida de interesse em que o mercado tem em negociar esta ativo, ou seja, transformá-lo em dinheiro;
- b) Endividamento bancário: O índice de endividamento total procura identificar a proporção total do ativo financiado por recursos de terceiros;
- c) Imobilização: Bens e direitos da empresa que não sofrem movimentação constante e fazem parte do patrimônio da empresa;
- d) Lucratividade operacional: É a relação entre o lucro antes do IR e as receitas de vendas;
- e) Lucratividade líquida: É a relação entre o lucro líquido e as receitas de vendas;
- f) Ponto de equilíbrio operacional por unidade: É a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos;
- g) Retorno sobre o investimento: É a relação do lucro líquido sobre o investimento inicial;
- h) Retorno sobre o ativo: É a relação do lucro líquido sobre o total do ativo.

2.5 ANÁLISE DO MERCADO

2.5.1 Tendências da Alimentação Mundial

A palavra tendência pode ser definida como a propensão dos indivíduos de uma sociedade em modificar hábitos já estabelecidos. Esta ação é o resultado de

amplos e complexos movimentos econômicos, sociais, culturais e políticos que se traduzem em constante influência na vida das pessoas.

O desafio de hoje é identificar os hábitos de consumo que são resultados de rápidas alterações que sofre a sociedade. O hábito de monitorar as tendências é atividade permanente em empresas de grande porte, e estas informações são altamente estratégicas para os agentes de mercado que acreditam no pioneirismo e no ineditismo como formas de aumentar as participações de suas companhias em ambientes empresariais competitivos.

Com este objetivo, identificaram-se as recentes exigências e tendências dos consumidores mundiais de alimentos, baseados em análises de relatórios estratégicos produzidos por institutos de referência, agrupados em cinco categorias de consumo que são:

- a) Sensorialidade e prazer;
- b) Saudabilidade e bem estar;
- c) Conveniência e praticidade;
- d) Confiabilidade e qualidade;
- e) Sustentabilidade e ética;

FIGURA 4 – MAPEAMENTO DAS TENDÊNCIAS DA ALIMENTAÇÃO

ESTUDOS E PESQUISAS ANALISADOS	TENDÊNCIAS COMUNS IDENTIFICADAS				
	Sensorialidade e Prazer	Saudabilidade e Bem-estar	Conveniência e Praticidade	Confiabilidade e Qualidade	Sustentabilidade e Ética
Strategic Research Agenda 2007-2020 (ETP, 2007)	●	●	●	●	●
Canadian Food Trends to 2020 – A Long Range Consumer Outlook (Canadá, 2005)	●	●	●		
Food 2020: The Consumer as CEO (FOOD 2020, 2009)	●	●			
Issues, Trends and Challenges Facing the Food and Drink Industry – forecasts to 2014 (JUST-FOOD, 2009)			●	●	●
Global Market Review of New Product Development Strategies In The Food and Drink Industry – forecasts to 2013 (JUST-FOOD, 2008)	●	●	●		
WORLD INNOVATION PANORAMA – 2009 (XTC World Innovation, 2009)	●	●	●	●	●
Analyse wichtiger Zukunftsthemen der Lebensmittelindustrie und-forschung (EISNER, 2008)	●	●	●	●	●
Trends and Drivers of Change in the Food and Beverage Industry In Europe: mapping report (EUROFOUND, 2006)			●	●	●
Tendências da Alimentação Contemporânea (Barbosa, 2009)	●	●			●

FONTE: TRENDS FOODS 2020, 2010.

2.5.2 Dando Ênfase a Questão da Saudabilidade e Bem Estar

A tendência da saudabilidade e bem estar, origina-se em fatores tais como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas a doenças, bem com a renda e a busca pela qualidade de vida nas grandes cidades, bem como o foco no caráter preventivo de doenças modernas.

Dentro dos segmentos de consumo que estão surgindo desta tendência, é possível destacar a procura por alimentos funcionais como, por exemplo, o de produtos benéficos ao desempenho físico e mental para a saúde gastrointestinal e cardiovascular e para a melhoria do estado de ânimo (energéticos e relaxantes), produtos com propriedades cosméticas, produtos para dietas e controle de peso,

com ingredientes específicos para queimar calorias e saciar o apetite, e o crescimento de uma nova gama de produtos naturais, isentos de aditivos químicos.

Intrinsecamente ligada à tendência de saudabilidade e bem estar, esta a tendência ligada à qualidade e confiabilidade, pois os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar por produtos e maior valor agregado, e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos através de boas práticas de fabricação e controle de riscos nas indústrias, aliadas a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas utilizam para demonstrar os atributos de seus produtos.

Estas práticas contribuem sobremaneira, para a construção da marca e a fidelização dos consumidores, ganhando sua preferência, tornando a empresa estrategicamente competitiva.

2.5.3 Alimentação Integrada ao Estilo de Vida Saudável

Uma pesquisa da Mintel revelou que a nutrição consiste em tema importante em todos os segmentos de consumidores norte-americanos. Entre os entrevistados 37% disseram ter procurado melhorar a saudabilidade de sua dieta em relação ao ano anterior. Mais de 51% dos entrevistados procuram comprar produtos naturais sempre que possível. Portanto a busca por alimentos mais saudáveis pode alterar significativamente as atitudes dos consumidores em relação a composição dos alimentos, gerando várias oportunidades para a inovação.

Determinados itens oferecem alternativas para a redução de substâncias que os consumidores desejam evitar, tais como sal, açúcar e gordura, destacando-se em grande escala, os alimentos a base de soja. Numa tendência ainda mais radical, surgem os produtos sem aditivos, uma vez que as características de produtos naturais, puros e integrais vêm se tornando símbolos de saudabilidade para alguns consumidores.

Estudos da *Business Insights* destaca o grande potencial para produtos destinados a controle de peso e emagrecimento, com a função de saciar o apetite e queimar calorias. Estes produtos estão sendo vistos em grande parte da Europa e Estados Unidos como mais eficazes no controle de peso, que os produtos sem ingredientes calóricos ou porções menores.

2.5.4 Maior Aproximação da Alimentação com a Saúde Preventiva e os Tratamentos Clínicos

De acordo com dados do natural *Marketing Institute*, o desejo de prevenir doenças é um dos principais motivos para que os consumidores valorizem uma alimentação mais saudável e em média 70% dos norte americanos percebem ter carências nutricionais, pelo consumo insuficiente de determinados produtos e ingredientes, considerados importantes para a melhora da saúde e prevenção de doenças tais como:

- a) Ômega 3, aveia, farelo de aveia, óleo de peixe, antioxidantes, fibras, chocolate amargo, vitamina E, soja e fitosteróis, para a saúde cardíaca;
- b) Antioxidantes, fibras, grãos integrais, ômega 3, e soja na prevenção de cânceres;
- c) Vitamina E, DHA e proteínas para a saúde mental;
- d) Cálcio, Vitamina E, antioxidantes, ômega 3, para a saúde e beleza da pele;
- e) Agentes probióticos e prebióticos, fibras e grãos, e antioxidantes para a saúde gastrointestinal.

Em relação à saúde gastrointestinal, a percepção quando aos benefícios proporcionados pelos probióticos tem aumentado desde 2002. No fórum *Wellfood* em 2009, observou-se o crescimento do consumo de probióticos em vários países, com destaque para os Estados Unidos de 85,6% da oferta de probióticos, nas categorias de iogurtes, suplementos alimentares, barras de cereais, e bebidas a base de leite de soja, em relação a 2008. Valores semelhantes foram apresentados, com relação ao consumo de prebióticos, que contém fibras.

De acordo com análise da *Innova*, a preocupação com doenças contagiosas deve influenciar o crescimento de produtos prebióticos em com antioxidantes, com apelo de aumento da defesa do sistema imunológico.

2.5.5 A Conexão da Alimentação com as Atividades Cotidianas e os Estados de Ânimo

É interessante observar a diversificação de bebidas com a promessa de alterar o estado de ânimo, desde aquelas com apelos subjetivos, tais como equilíbrio interior, encorajar ou alegrar, até os que oferecem funcionalidades mais concretas, como energia e relaxamento. Em outra direção estão os produtos destinados a melhorar o desempenho mental e que atacam outros sintomas do estresse e da depressão, como o desânimo e a falta de concentração.

Os energéticos continuam em pauta nos mercados, verificando-se mudanças na segmentação para outros tipos de públicos, onde são utilizados os ingredientes naturais, como o *Ginseng*, o extrato de guaraná e o chá verde, estendendo-se também ao segmento de balas e confeitos.

Outro mercado a ser observado é o de alimentos cosméticos. Estudos da *Business Insights*, estima uma taxa de crescimento de 7% neste mercado de 2000 a 2010, para suplementos relacionados a beleza, nos mercados da Europa e Estados Unidos. Na Europa, já se encontra disponível no mercado a linha *Inneove*, parceria estratégica para alimentos cosméticos entre *Nestlé* e *L'Óreal*. Na Europa estes produtos se concentram principalmente na categoria de bebidas e na forma de sobremesas e iogurtes.

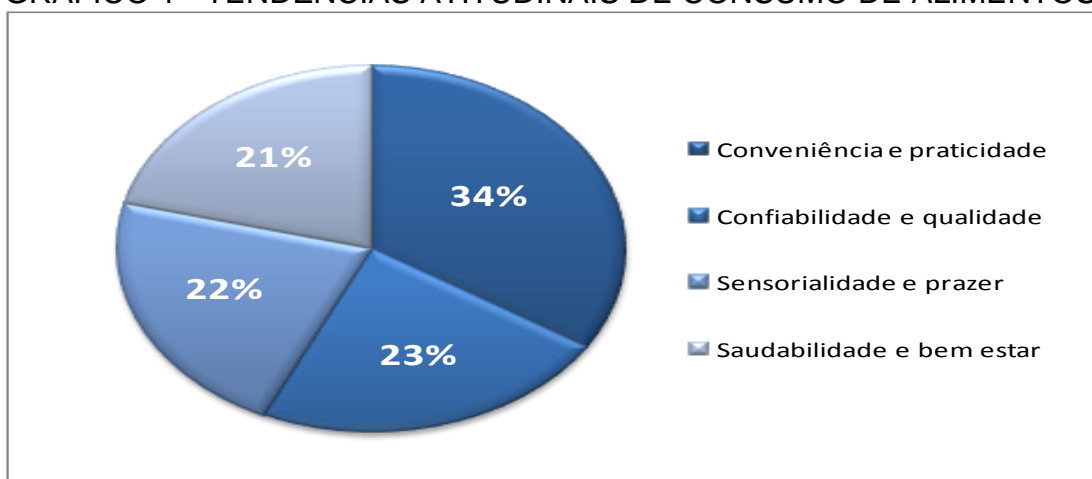
As empresas têm desenvolvido inovações oferecendo benefícios específicos como hidratação e bronzeamento da pele, ação anti-idade, fortalecimento das unhas e cabelo, e a sensação de estar com o corpo em harmonia. No fórum Wellfood, foram destacados os produtos associados ao envelhecimento: bebidas com colágeno, para prevenir o envelhecimento da pele, produtos com antioxidantes, vitaminas C, D e E, e outros extratos naturais de plantas. De acordo com o *Business Insights*, o uso de ingredientes naturais e funcionais poderá ser uma prática freqüente para a exploração desse nicho de mercado, que ainda está no início do ciclo de vida. Este poderá ser um mercado promissor e já existem produtos brasileiros explorando estes mercados, porém ainda escalas reduzidas.

2.5.6 Situação no Brasil

Uma pesquisa recente realizada pelo IBOPE inteligência, em nove capitais do Brasil, avaliou a aderência do consumidor brasileiro às tendências internacionais, avaliando indivíduos com idade mínima de dezesseis anos e de todas as classes socioeconômicas, nas principais regiões metropolitanas do Brasil.

Um dos importantes resultados da pesquisa é a confirmação que o Brasil tem hoje uma forte aderência às tendências atitudinais de consumo de alimentos encontrados em outros países do mundo, que são:

GRÁFICO 1 - TENDÊNCIAS ATITUDINAIS DE CONSUMO DE ALIMENTOS



FONTE: BRASIL FOOD TRENDS 2020, 2010

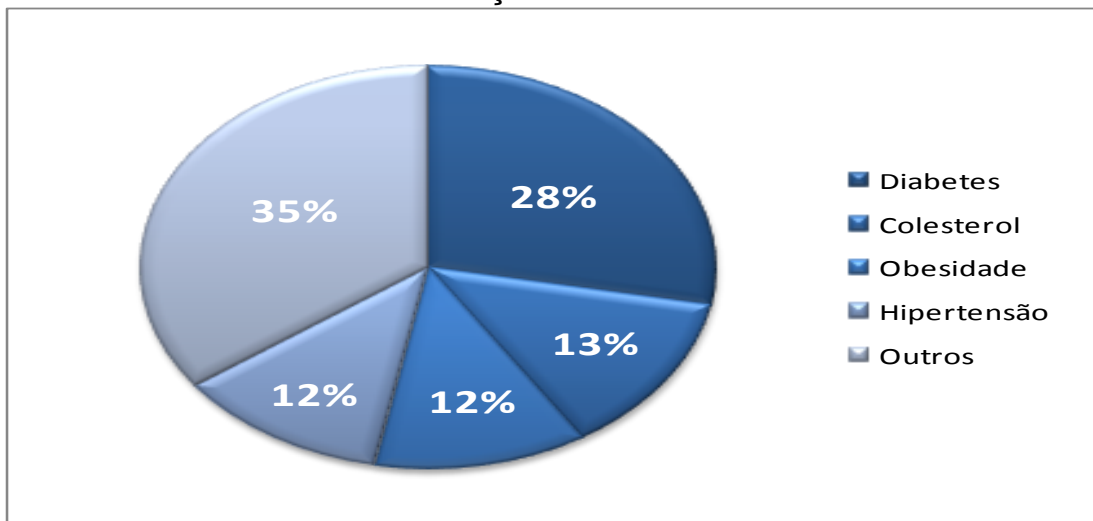
Dentro do grupo que busca saudabilidade e bem estar, está a busca por alimentos que possam trazer algum benefício à saúde. Para isso buscam selos de qualidade e outras informações sobre a origem dos alimentos.

Dentre os principais fatores considerados na decisão de compra de alimentos industrializados estão:

- a) Ser nutritivo, adicionado de vitaminas;
- b) Ser qualidade;
- c) Ter menos agrotóxicos;
- d) Ter menos conservantes.

Dentre as principais doenças que mais preocupam os consumidores:

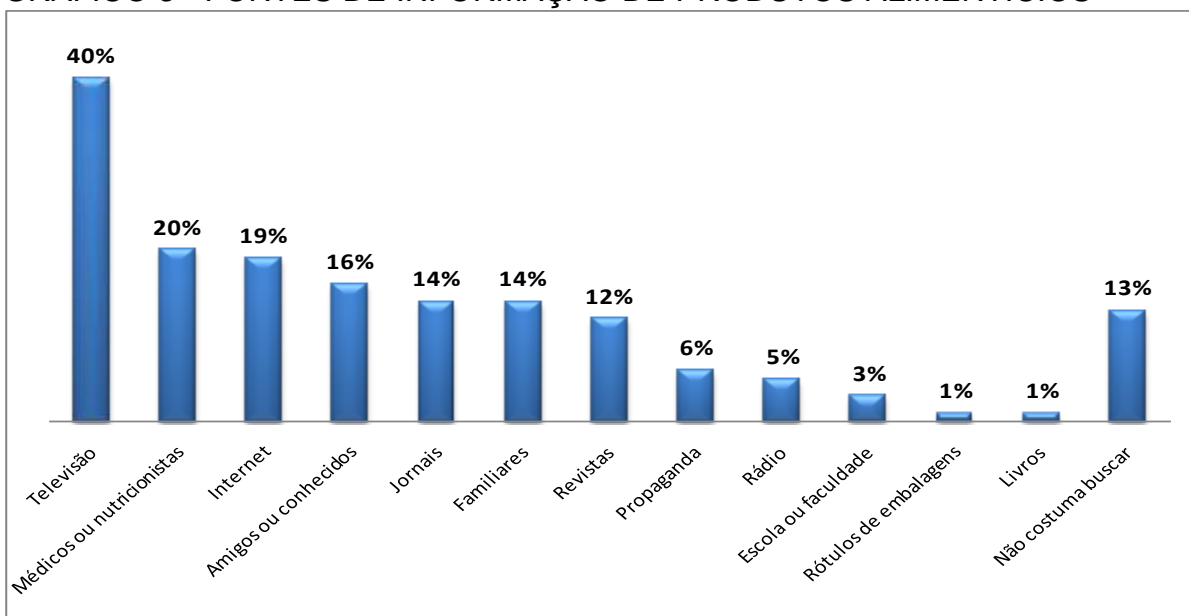
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS DOENÇAS



FONTE: BRASIL FOOD TRENDS 2020, 2010

Relacionados às principais fontes de informação acerca de produtos alimentícios:

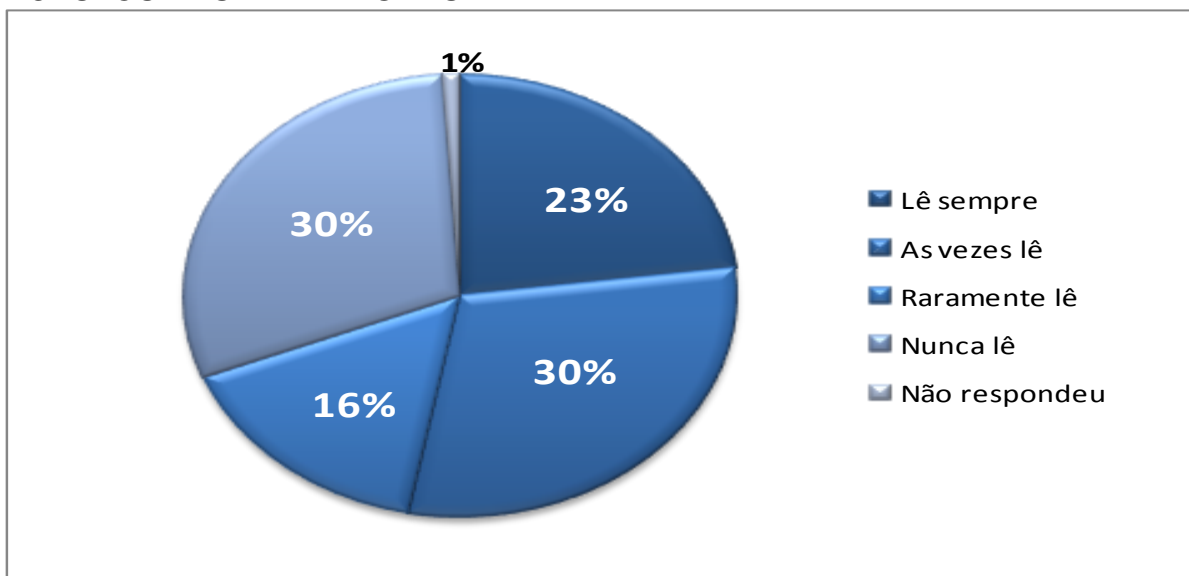
GRÁFICO 3 - FONTES DE INFORMAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS



FONTE: BRASIL FOOD TRENDS 2020, 2010

Frequência com que os consumidores lêem os rótulos das embalagens de produtos alimentícios:

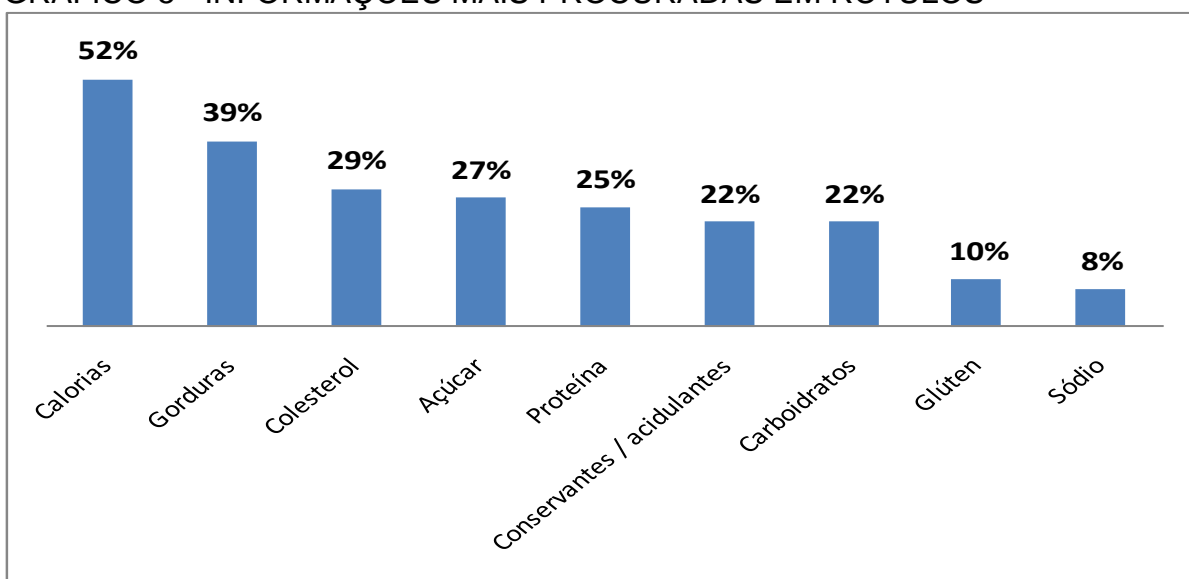
GRÁFICO 4 - FREQUÊNCIA COM QUE OS CONSUMIDORES LÊEM OS RÓTULOS DAS EMBALAGENS



FONTE: BRASIL FOOD TRENDS 2020, 2010

Informações mais procuradas pelos consumidores que lêem os rótulos:

GRÁFICO 5 - INFORMAÇÕES MAIS PROCURADAS EM RÓTULOS



FONTE: BRASIL FOOD TRENDS 2020, 2010

Nota: a busca sobre informações sobre calorias nos alimentos é maior entre as mulheres (57%), entre os mais escolarizados (63%) e entre os mais ricos (63%). Quanto mais baixas as classes sociais e a escolaridade, maior é a preocupação com o colesterol contido nos alimentos.

2.5.7 Saudabilidade e a Relação com a Demografia

As mulheres acima de 45 anos, são as que demonstram grande preocupação com a saúde, principalmente quando percebem mudanças no organismo, decorrentes de deficiências ou doenças ou manifestações de herança familiar, como diabetes, hipertensão e outros. A partir de tais constatações passam a exibir comportamentos que motivam caráter preventivos, ou curativos, introduzindo mudanças nos hábitos alimentares mais profundas, como redução ou eliminação de certos alimentos. Essas mulheres se mostram muito bem informadas quanto a ingredientes e propriedades de alguns alimentos.

As classes A e B, que tem filhos pequenos, apontam grande preocupação quanto a serem bons exemplos, principalmente com relação aos hábitos alimentares, procurando manter-se sempre bem informados, sendo assim, demonstram conhecimento acerca dos benefícios e malefícios de vários ingredientes (gordura saturada, gordura trans, sódio, ômega 3 e 6) , bem como as propriedades funcionais de vários outros alimentos e produtos.

Já para a classe C, o preço é importante vetor na hora da escolha da maioria dos produtos de consumo. Este segmento valoriza a fartura na alimentação e a prevalência do sabor sobre a praticidade e saudabilidade.

2.6 O BRASILEIRO E A BUSCA POR SAÚDE

Os brasileiros estão cada vez mais preocupados com a saúde e isso pode refletir-se nos negócios relacionados ao setor. Um levantamento realizado pelo Data Popular revela que o País é o segundo do mundo em número de academias de ginástica, perdendo apenas para os Estados Unidos. Entre os países da América Latina, o Brasil lidera o ranking.

Até o ano passado, o Brasil contabilizava 16.952 academias. Na comparação com 2000, o número de estabelecimentos aumentou 21 vezes, já que há 10 anos eram apenas 797 academias.

Entre os estados, São Paulo aparece em primeiro lugar, com 6.447 academias. Em seguida, estão Santa Catarina, com 1.788, Rio Grande do Sul, com 1.348, e Paraná, com 1.232. O Rio de Janeiro aparece na seqüência, com 1.095

academias, enquanto Minas Gerais está na sexta colocação, com 754 estabelecimentos.

2.6.1 Metade é da Classe C

Na análise das classes sociais, os dados revelam ainda que a maioria dos freqüentadores das academias de ginástica brasileiras é da classe C, chegando a 52%. Outros 34% são das classes A e B, enquanto 14% são das classes D e E.

Dos que freqüentam academias, 1,9 milhão são homens e 2,3 milhões são mulheres. Dentre eles, 41% são da classe C, 49% das classes A e B e 10% das classes D e E. Dentre as mulheres, por sua vez, 42% são da classe C, 51% das classes A e B e 7% são das classes D e E.

2.6.2 Os Brasileiros e Atividades Físicas

A pesquisa mostra que os emergentes representam 82% dos brasileiros que praticam atividades físicas ao menos uma vez por semana. Ao todo, são 7,7 milhões de pessoas que se preocupam em se exercitar.

A classe C, sozinha, representa 48% do total, seguida das classes D e E, com 34%, e pelas classes A e B, que representam 18% do total.

Dentre aqueles que praticam esportes individuais regularmente, 42% pertencem à nova classe média, 39% pertencem aos segmentos de maior estrato de renda e 19%, à base da pirâmide.

Já dentre aqueles que praticam esportes em equipe regularmente, 42% são da classe C, 14% pertencem aos segmentos de maior estrato de renda e 44%, à base da pirâmide.

2.7 A IMPORTÂNCIA DA TENDÊNCIA DO CONCEITO DE CONFIABILIDADE E QUALIDADE, LIGADA A TENDÊNCIA DE SAUDABILIDADE E BEM ESTAR

A tendência de qualidade e confiabilidade é caracterizada pelo gradativo interesse das pessoas pela procedência dos produtos alimentícios e seus sistemas de processamento, até mesmo pelo ceticismo de alguns consumidores sobre a

funcionalidade do produto, podendo desta forma perceber os benefícios da compra, mensurados e destacados por meio de selos estampados nos rótulos dos produtos, emitidos por entidades certificadoras específicas.

Estudos da *Business Insights* identificam que consumidores na Europa e Estados Unidos estão bastante interessados em saber de onde vem os produtos e o que estes contém. Observa-se desta forma, a necessidade da transparência, e uma perfeita sintonia na forma de comunicação ao consumidor, dos processos produtivos e originação de matérias primas. A internet então passa a ser também um instrumento estratégico para essa finalidade, bem como a rotulagem informativa, que podem ser uma diferenciação dos produtos no mercado.

São diversos os sistemas de certificação, que podem ser regidos por normas técnicas ou legislações definidas no âmbito de cada país.

São exemplos de selos de qualidade estampados nas embalagens:

- Associação Brasileira dos Nutrólogos;
- Sociedade Brasileira de Cardiologia
- Minha Escolha
- USDA Orgânico;
- HACCP;
- PAS;
- KOSHER;
- ISO 22000;
- JAS;
- IBD.

Para explorar este futuro promissor é recomendável que as empresas procurem dominar tecnologias para a criação de produtos agregando benefícios nas cinco categorias de tendências abordadas, isso por que os consumidores poderão demandar produtos posicionados conforme uma tendência específica, mas também valorizar produtos que apresentem combinações de benefícios, contemplando duas ou mais categorias de tendências.

2.7.1 Novos Ingredientes e Funcionalidades

Dentro das tendências detectadas, apresentam-se os ingredientes em perspectiva para 2020, especificamente para as tendências de saudabilidade e bem estar.

Embora ainda existam algumas barreiras tecnológicas a serem vencidas, deveremos ter disponíveis no mercado, novos corantes naturais, melhorados dos já existentes atualmente, como é o caso das antocianinas, que são antioxidantes e melhoram a adaptação a visão noturna, podendo atuar ainda como antiinflamatórios e já aplicados em tratamentos de obesidade e hiperglicemia.

A preocupação crescente dos consumidores com saúde e forma física, faz com que a busca da eliminação ou redução de sal, açúcares, gorduras saturadas e gorduras trans seja contínua, bem como a aplicação de ingredientes que além de nutrir, sejam naturais e tragam benefícios a saúde. Há no mercado, produtos formulados com mais de um ingrediente funcional e também com ingredientes polifuncionais.

Além de benefícios diretos à saúde, estudos científicos apontam para associações de determinados ingredientes com a diminuição de certas doenças. São exemplos a utilização de vitaminas E, C, B6 e B12, para reduzir efeitos ou aliviar sintomas do mal de Parkinson por exemplo.

A busca por ingredientes que contribuam para aumentar a saciedade deverá ser outro caminho trilhado. As fibras satisfazem bastante esta condição.

Em relação a saúde cardiovascular, estudo conduzido nos Estados Unidos, revelou que sete entre dez consumidores tentam limitar o consumo de gordura animal, gordura saturada e gordura trans.

A regulação da atividade intestinal é também uma condição buscada pelo consumidor, que cada vez mais adiciona produtos prebióticos, probióticos e simbióticos a sua alimentação. Os probióticos regulam a atividade intestinal, controlando e estabilizando sua microflora, promovendo a digestão da lactose, em indivíduos intolerantes, aumentando a absorção de minerais, e a produção de vitaminas além de estimular o sistema imunológico. Os prebióticos são ingredientes nutricionais não digeríveis pelo intestino, que atuam estimulando seletivamente o crescimento de bactérias desejáveis no cólon, alterando a microflora em favor de

uma composição mais saudável, podendo inibir o desenvolvimento de patógenos. Exemplos de prebióticos são a inulina e a polidextrose.

Diversos estudos revelam que, através de seu sistema imunológico, o organismo responde aos agentes agressores pelas reações oxidativas, que estão relacionadas a diferentes processos. Tais processos podem levar a um desequilíbrio oxidante/ antioxidante, ou causar o estresse oxidativo. O consumo de produtos enriquecidos com antioxidantes naturais como vitaminas e compostos fenólicos que os contenham em abundância, reduz o estresse oxidativo. A prevenção do estresse oxidativo, leva a um melhor desempenho mental, e das atividades intelectuais de uma forma geral. Portanto é importante o consumo de alimentos ou produtos enriquecidos com os mesmos. Os principais antioxidantes são as vitaminas E e C, os carotenóides (betacaroteno, licopeno) e os compostos fenólicos (isoflavonas e polifenóis).

Uma oportunidade que está surgindo para o mercado de funcionais é a saúde dos olhos, principalmente entre os consumidores mais velhos, por apresentarem degeneração muscular relativa a idade. Os antioxidantes, as vitaminas C e E, o betacaroteno, a luteína, são nutrientes atualmente conhecidos com propriedades referentes a saúde dos olhos. Os antioxidantes são fundamentais para a saúde dos olhos por que a retina é muito vulnerável ao estresse oxidativo.

Saúde do sono também abre oportunidades de mercado, já que pesquisas recentes revelaram que metade dos adultos americanos tem problemas para dormir. Isto faz com que a demanda por alimentos e bebidas indutoras do sono se mantenha em alta.

A alimentação esportiva é um nicho de mercado que continuará trazendo oportunidades interessantes. Um grupo de ingredientes se destaca neste contexto, que são as proteínas do leite, e aminoácidos especialmente isolados de leite.

2.7.2 Embalagem como Ferramenta para a Saudabilidade

De acordo com a *ACNielsen*, a América Latina aparece como destaque em relação ao interesse do consumidor por informações nutricionais nas embalagens, com foco nos conteúdos de calorias, gorduras e proteínas. No Brasil, não é uma atitude diferente.

Em pesquisa realizada entre 2007 e 2008, pelo instituto de pesquisas IPSOS, revelou que 49% dos entrevistados têm dificuldades para escolher alimentos saudáveis e 75% gostariam que as indústrias fossem mais claras e que os ajudassem no momento da escolha.

Como já mencionado anteriormente, existem selos para orientar o consumidor, como por exemplo, o selo da SBC (Sociedade brasileira de cardiologia), que identificam produtos que auxiliam o consumidor na prevenção de doenças cardiovasculares. Outro bom exemplo, é o selo minha escolha, que identifica produtos que estejam de acordo com os critérios considerados saudáveis em relação a quantidade de sal, açúcar, gorduras saturadas e gorduras trans.

A crescente demanda por refeições saudáveis tende a favorecer a oferta de produtos em porções menores ou individuais, desta forma a embalagem contribui para o consumo controlado e alia a questão da saudabilidade e conveniência.

3. PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

Em suma, um plano de negócios pode ser descrito como um documento que descreve os objetivos da empresa e quais os passos a serem tomados para que as metas sejam alcançadas. Através da análise dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e das oportunidades, permitem a identificação e a restrição ou minimização dos erros, limitando - os ao papel apenas. Faz conhecer o mercado e ajuda a definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços, e ajuda na análise econômica financeira, contribuindo na análise de investimentos e suas respectivas viabilidades, que contribuirão na tomada de decisões estratégicas.

O plano de negócios deve ser atualizado constantemente, devido à grande dinâmica do mercado. Atualmente muitas instituições, como por exemplo, o BNDES, exigem um plano de negócios para a liberação de financiamentos para o negócio. O plano de negócios deve ser sucinto, e deve ser adequado ao público alvo, e deve possuir informações necessárias para que o leitor entenda a organização, seus objetivos, seus produtos ou serviços, seu mercado, suas estratégias de marketing e suas finanças.

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem o objetivo de apresentar estudos e análises de viabilidade para a constituição da empresa GRANVITALLE alimentos saudáveis, que terá como objetivo, formular produtos, terceirizar produção, distribuir e comercializar suplementos alimentícios, posicionados a segmentos de mercado que buscam a qualidade de vida e a saúde e bem estar, através do consumo freqüente de alimentos com esta finalidade, industrializados com ingredientes naturais, atendendo a uma forte tendência de mercado.

A Empresa GRANVITALLE alimentos saudáveis inicialmente será estruturada para formular produtos, manipular e preparar alguns núcleos com parte das matérias primas chave, que por fim serão enviados a indústrias terceirizadas, preservando desta forma o sigilo industrial de seus produtos. Os suprimentos (embalagens e matérias primas), serão compradas pela GRANVITALLE alimentos e destinadas as empresa terceirizadas, onde serão manufaturadas ou processadas como um todo.

Após esta operação, com o produto já acabado e embalado, o terceirizado fatura o produto e o reenvia a GRANVITALLE alimentos, cobrando pela prestação de serviço. Estes produtos acabados serão armazenados pela empresa GRANVITALLE, em depósito próprio. A estratégia inicial é vender e distribuir diretamente ao canal de Farmácias, tendo como premissa básica uma área de *marketing* e tele-atendimento bem estruturado, e um site na Internet, formatado para orientação, esclarecimentos e divulgação da essência e identidade da marca e produtos, bem como completo suporte técnico e informativo. A empresa buscará parcerias com médicos, nutricionistas e nutrólogos especialistas de área e suas entidades de classe, sociedades e associações, para a divulgação de seus produtos propostas e inovações.

O objetivo básico do negócio é produzir as formulações de seus produtos, e estruturar-se inicialmente para a manufatura terceirizada seus produtos. Todo o processo de Supply Chain será realizado pela empresa, incluindo a compra dos insumos, entrega nos terceirizadores, retirada, armazenagem e distribuição. Todas as estratégias de produtos e inovações, suprimentos, marketing, vendas, e financeiro, serão partes e atribuições da GRANVITALLE Alimentos.

Os produtos de alto valor agregado estarão posicionados as classes A, B e C e alguns mercados de nicho, tendo como diferencial competitivo a constante inovação, e orientação para a diferenciação. A estrutura da empresa estará voltada inicialmente apenas a cadeia de suprimentos, e distribuição em canais simplificados.

O Capital necessário para o negócio é de R\$ 2.500.000,00, sendo o total de investimentos na ordem de R\$ 1.800.000,00 e o restante, R\$ 700.000,00 a ser utilizado como capital de giro. A projeção de vendas para o primeiro ano da GRANVITALLE Alimentos é de 168 toneladas de produtos, projetando um faturamento bruto de R\$ 5.540.000,00 e um resultado operacional de R\$ 1.053.913,58 Considerando a taxa mínima de atratividade de 20%, podemos relacionar alguns fatores que demonstram que o investimento será seguro, sendo eles: O Pay back, a TIR e o VPL.

3.2 DEFINIÇÃO PRINCIPAL DO NEGÓCIO

A empresa Granvitalle tem como o objetivo principal inicial a distribuição e venda de alimentos e suplementos saudáveis, destinados ao mercado alvo constituído por homens, mulheres, gestantes, pessoas idosas e atletas amadores, em busca de saúde, boa forma e qualidade de vida.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

3.3.1 Missão

Introduzir hábitos da alimentação saudável, entregando a nossos clientes saúde, bem estar e qualidade de vida na forma de alimentos, tendo a inovação, a qualidade e a informação como a base da fidelização, gerando valor econômico para a garantia do negócio.

3.3.2 Visão

Ser reconhecida como uma das melhores empresas do segmento até 2014.

3.3.3 Valores

- Manter um clima organizacional saudável;
- Preservar hábitos saudáveis e equilibrados na alimentação;
- Promover a qualidade de vida dos colaboradores;
- Zelar pelo uso racional dos recursos disponíveis;
- Buscar a melhoria contínua de processos e o comprometimento nas ações;
- Interagir com classes científicas e profissionais da área de saúde e tecnologia;
- Primar pela parceria com todos nossos stakeholders.

3.4 ANÁLISE AMBIENTAL: AMBIENTE EXTERNO

A Análise do Ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa.

3.4.1 Ameaças

- O risco de fracasso é intrínseco aos processos de inovação;
- O mercado pode interpretar informações de forma equivocada. Existe a necessidade de um marketing focado nos nichos;
- Apresenta barreiras a mobilidade, devido a questões regulatórias;
- Consumidores ainda podem ser um pouco céticos, com relação à funcionalidade de certos produtos alimentícios, podendo valer-se de alimentos com conceito de natural, ou sem aditivos;
- Possibilidade de ocorrência de pressões no sentido contrário do consumo, pois a união européia está fazendo uma ampla revisão da legislação de dos produtos com apelo funcional;
- Dependência de importação de alguns insumos e imposição de restrições de liberação pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária);
- Produtos destinados a pessoas de alto nível de instrução e poder aquisitivo. É uma classe formadora de opinião, portanto é necessária a percepção de valor nos produtos;
- Constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação e atentar-se a este cenário de demanda, monitorando-se permanentemente do ambiente regulatório e a concorrência, já que é um segmento que apresentando grande atratividade a várias empresas;
- Alto investimento inicial para um mercado no início do ciclo de vida, onde a reputação terá de ser construída;
- Mercado que pode apresentar vários entrantes no Brasil futuramente, face ao grande crescimento na Europa e Estados Unidos;
- Ter as operações iniciais em função de terceiros (operações terceirizadas).

3.4.2 Oportunidades

- Possível reforma tributária futura, a desoneração das elevadas taxas de PIS, COFINS e ICMS que incide sobre os alimentos, pode elevar a demanda em até 11%, principalmente elevando o consumo de classes emergentes;
- Aumento de renda da população: O Brasil passa por um período de forte expansão econômica e aumento de renda após a crise mundial em 2008, intensificando e alterando o perfil de consumo da população, com a preferência por alimentos mais elaborados e protéicos e de maior valor agregado.
- As Perspectivas de aumento de renda da população são otimistas para os próximos anos, na faixa de 2% AA, em moeda local, desconsiderando a inflação, fator que colocará o Brasil entre os 69 países do mundo com melhores perspectivas de melhores rendas do mundo. Pesquisas do IPEA (Instituto de pesquisa econômica aplicada) apontam para a diminuição da distância entre as pessoas que auferem mais renda e menos renda. Desta forma, pode-se constatar a elevação do poder de compra de toda a população;
- Aumento do nível de escolaridade indica um movimento brasileiro para a melhoria qualitativa na demanda de alimentos
- Cada vez mais os consumidores estão preocupados com saúde e forma física, o que tem aumentado a demanda por produtos que além de saborosos sejam saudáveis;
- O envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas a doenças, bem como a renda e a vida nas grandes cidades influenciando a busca de um estilo de vida mais saudável, são diversos os segmentos de consumo que estão surgindo a partir destas tendências, entre os quais os alimentos funcionais, os produtos para dietas e controle de peso e uma vasta gama de produtos naturais, sobrepondo-se aos orgânicos;

- A preocupação dos consumidores com nutrição tem criado nichos de mercado interessantes, como por exemplo, os de produtos benéficos ao desempenho físico e mental, para a saúde cardiovascular, saúde gastrointestinal, para melhorar o estado de ânimo, para relaxar e outros. Alimentos cosméticos, também fazem parte de um mercado promissor;
- O problema do excesso de peso e obesidade nas populações de vários países estimula os produtos para dietas. Portanto o segmento dos alimentos *diet/light* deve continuar sua tendência de crescimento, ao qual se está aliando uma nova categoria de produtos com ingredientes específicos para queimar calorias e saciar o apetite;
- Alimentos naturais, isentos de aditivos químicos, também ganham força neste sentido;
- Segmento na fase inicial do ciclo de vida;
- Ausência de rivalidade intensa;
- Segmento apresenta barreiras à entrada;
- Não é um mercado sensível a preço;
- Ampliação do acesso a Internet e a cultura e promove o conhecimento de novos modelos alimentícios e nutricionais que passam a influenciar dos consumidores no dia a dia;
- A estratégia de diferenciação faz com as pessoas maximizem o valor dos alimentos consumidos;
- Necessidade de certificação por selos de sociedades médicas, fator que gera uma maior credibilidade do consumidor pela empresa;
- Necessidade de informar / esclarecer / comunicar ao consumidor as características e funcionalidades do produto, bem como a necessidade de mudanças e equilíbrio nos hábitos alimentares.

3.5 ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE INTERNO

3.5.1 Forças

- Manter o controle da cadeia de suprimentos até a chegada ao ponto de venda, com estrutura própria para a gestão e planejamento e disponibilidade de recursos logísticos;
- Ter um serviço técnico de apoio diferenciado, atuando como suporte técnico ao consumidor, constituído por profissionais preparados;
- Eficiência na distribuição, promoções e propagandas, por contar com mão de obra própria e qualificada;
- Parcerias com profissionais da área e suas entidades de classe;
- Busca contínua de inovações;
- Capacidade e competência de gestão;
- Simplicidade das operações, principalmente pelos canais de distribuição, focados inicialmente num único setor;
- Não existe a dependência de Mão de obra direta para operação, pois haverão parceiros para tal;
- Poder utilizar-se de uma estrutura empresarial já consolidada de um grupo de empresas;

3.5.2 Fraquezas

- Ter as operações terceirizadas, que podem comprometer prazos e confiabilidade de entrega, rentabilidade, e aumento de níveis de estoques de produtos acabados, para suprir eventuais deficiências;
- Encontrar parceiros próximos e bem preparados;
- Baixo poder de barganha para insumos, por tratar-se de uma empresa em constituição.
- Taxas de juros para financiamentos elevadas, no início do projeto.

3.5.3 Fatores Críticos de Sucesso

- Informar frequentemente os consumidores dos benefícios do consumo destes produtos;
- Inovar constantemente;
- Acompanhar legislações Europeias, norte Americana e brasileira na questão de regulação de alimentos funcionais e saudáveis;
- Ter as classes de consumidores e de profissionais de saúde e esportivas como aliadas;
- Investir em eventos relacionados.

3.6 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A empresa terá como orientação principal a diferenciação, atendendo fortemente a quesitos de qualidade e funcionalidade dos produtos, bem como a prestação de serviços de informações eficiente e inovação constante.

3.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

3.7.1 Estrutura Legal

O contrato social é o documento pelo qual nasce, juridicamente, a referida empresa. Nele constarão os dados de seus sócios/criadores, bem como disposições de alocação da empresa, a responsabilidade e quotas de cada sócio, entre outras informações pertinentes e requisitos legais e fiscais. O Contrato Social encontra-se disponível no Anexo A.

3.7.2 Equipe Gerencial

A Empresa será administrada por Carlos Maurício Fortunato, Engenheiro de alimentos graduado pela PUC/PR, pós graduado em engenharia de produção pela PUC/PR, engenharia de segurança do trabalho pela UTFPR e acadêmico de MBA em gestão estratégica na UFPR. Treze anos de experiência em indústrias de

alimentos, que incluem empresas de grande porte e de capital aberto, e de porte médio de sociedades limitadas. Será responsável pelas estratégias de negócios da empresa. Jairo Maronezi, empresário, sócio investidor.

3.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

A Estrutura organizacional está descrita no quadro a seguir:

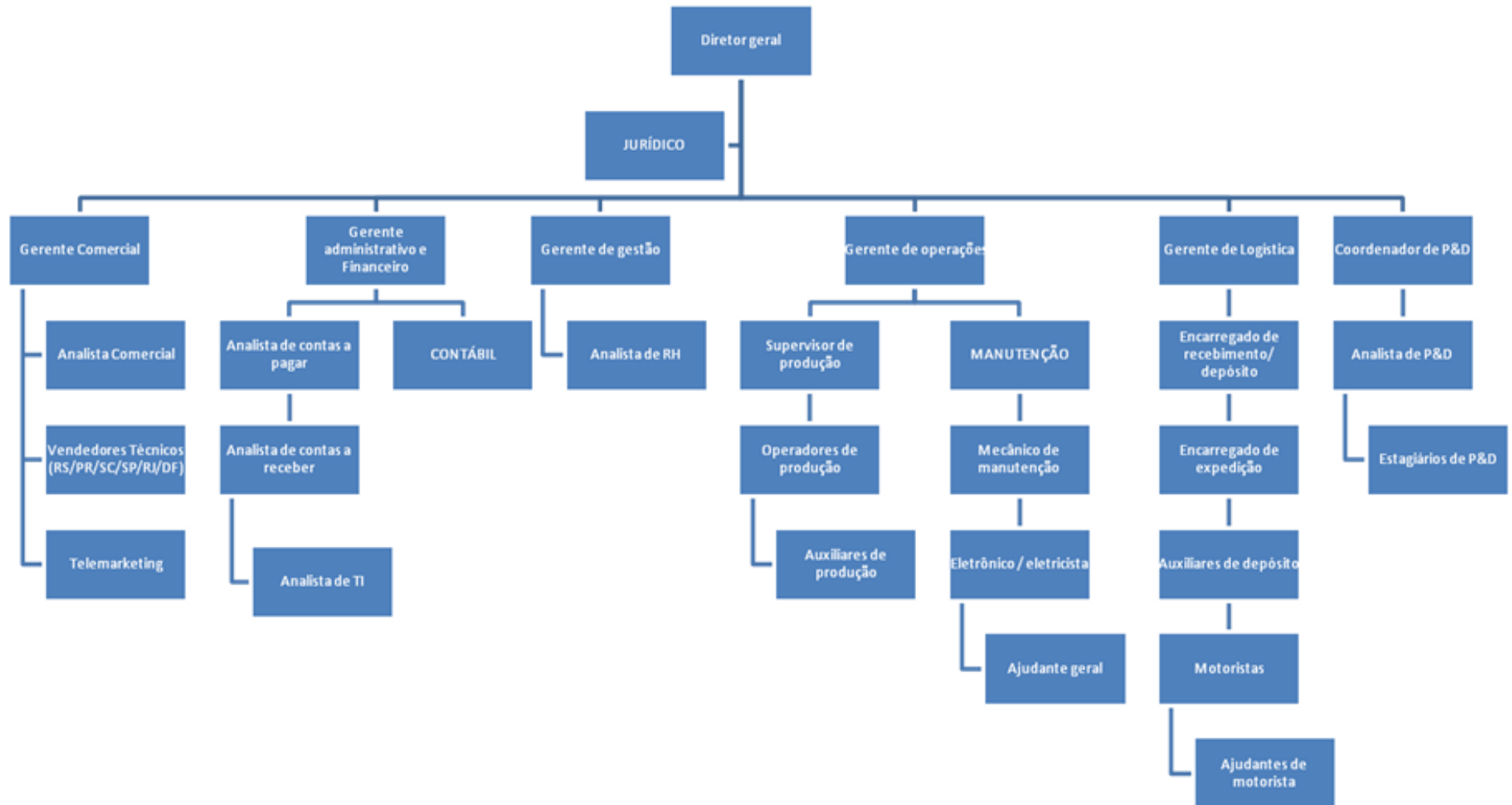
QUADRO 1 - COLABORADORES

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EXECUTIVO	1	1	1	1	1
Diretor Geral	1	1	1	1	1
MARKETING E VENDAS	6	10	14	15	16
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Vendedores Técnicos RS	1	1	1	1	1
Vendedores Técnicos PR/SC	1	1	1	1	1
Vendedores Técnicos SP	1	2	3	3	3
Vendedores Técnicos RJ	1	2	3	3	3
Vendedores Técnicos DF	-	1	1	1	1
Analista comercial	-	-	1	1	1
Telemarketing	1	2	3	4	5
FINANCEIRO	2	2	3	4	4
Gerente adm. Financeiro	-	-	1	1	1
Analista de contas a pagar	1	1	1	1	1
Analista de contas a receber	1	1	1	1	1
Analista de TI	-	-	-	1	1
GESTÃO DE PESSOAS	0	1	1	2	2
Gerente de gestão	-	-	-	1	1
Analista de RH	-	1	1	1	1
OPERAÇÕES	2	3	6	8	9
Gerente de operações	-	-	-	1	1
Supervisor de produção	-	-	1	1	1
Operadores de produção	-	-	1	1	1
Auxiliares de produção	2	3	4	5	6
LOGÍSTICA	6	8	9	9	9
Gerente de logística	-	-	1	1	1
Encarregado de recebimento/ depósito	-	1	1	1	1
Encarregado de expedição	-	1	1	1	1
Auxiliares de depósito	2	2	2	2	2
Motoristas	2	2	2	2	2
Ajudantes de motorista	2	2	2	2	2
CONTROLE DA QUALIDADE	0	1	2	2	2
Coordenador da Qualidade	-	-	1	1	1
Telemarketing – SAC e atendimento técnico	-	1	1	1	1
P&D E INOVAÇÃO	3	4	5	5	6
Coordenador de P&D	-	-	1	1	1
Analista de P&D	-	1	1	1	1
Estagiários de P&D	2	2	2	2	2
MANUTENÇÃO					
Ajudante geral	1	1	1	1	1
Mecânico de manutenção	-	-	-	-	1
Eletrônico / eletrecista	-	-	-	-	-
JURÍDICO	TERC	TERC	TERC	TERC	TERC
CONTÁBIL	TERC	TERC	TERC	TERC	TERC
TOTAL (Sem TERC)	20	30	41	46	49

FONTE: AUTOR 2011.

O Organograma de empresa está expresso pela Figura 4 a seguir:

FIGURA 5- ORGANOGRAMA



FONTE: AUTOR, 2011

3.8.1 Pré requisitos para as funções Previstos

- a) Para cargos de Gerência e coordenação, nível superior completo, com pós-graduação ou MBA e inglês fluente. Todos com experiência obrigatória e comprovada de pelo menos dois anos na área e função;
- b) Para o cargo de vendedor técnico, necessário superior completo, conhecer o canal farma, e atuar há pelo menos dois anos na área;
- c) Para cargos de analista, superior completo;
- d) Para os demais cargos operacionais ensino médio completo.

3.8.2 Treinamento

Por ser orientada para a diferenciação a nichos de mercado, a empresa investirá continuamente em treinamento e desenvolvimento humanos, tanto internos quanto externos, a feiras, congressos e eventos relacionados à área.

3.8.3 Remuneração Prevista

Todos os cargos terão remuneração fixa. Os cargos de vendas técnicas terão remuneração fixa e uma remuneração variável de acordo com o desempenho , que pode variar de 2% a 5% , mais bônus e premiações. Para o plano de negócios em questão, estão inclusos as férias e 13° salário, e encargos trabalhistas, com a empresa tributada no lucro presumido, sendo 27% de contribuição patronal e 8% de FGTS, também inclusos.

3.8.4 Benefícios Previstos

A empresa concederá os seguintes benefícios aos seus colaboradores:

QUADRO 2 – BENEFÍCIOS

Especificação de Benefícios	
Assistência médica	Cobertura de 50% do valor total a todos os funcionários, cônjuges e filhos. Valor de R\$ 150,00/ mês para cada pessoa, para UNIMED;
Assistência odontológica	Integral a todos os funcionários, cônjuges e filhos. R\$ 35,00/mês por pessoa para ODONTOPREV;
Cesta básica	No valor de R\$ 140,00 / mês, forma de pagamento VISA VALE;
Auxílio transporte	Valor integral R\$ 93,00/ mês por pessoa;
Refeitório na empresa	Custo por funcionários. R\$ 315,00/mês por pessoa;
Bolsa escola	Custo R\$ 100,00 por filho de funcionário;
Seguro de vida	Custo R\$ 15,00/ mês por funcionário, HSBC.

FONTE: AUTOR, 2011

3.9 PLANO DE MARKETING

3.9.1 Mercados Alvo para a Empresa

- Alimentação saudável;
- Saúde e qualidade de vida;
- Boa forma física;
- Redução de peso;
- Redução do Stress.

3.9.2 Demografia de Mercado Fatores Geográficos

A empresa irá atuar inicialmente nas regiões Sul e Sudeste, com sede em Curitiba – PR. As áreas de forte atuação serão as regiões litorâneas de Santa Catarina e Rio Grande Sul, as três capitais da região Sul, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis, e as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, podendo estender-se a região de Brasília. Estas regiões de atuação foram selecionadas devido a fatores demográficos e comportamentais, bem como por experiência adquirida em atividades em empresas de segmento similar pelos sócios da empresa, e finalmente por estudos realizados por parceiros estratégicos.

QUADRO 3 – FATORES DEMOGRÁFICOS E COMPORTAMENTAIS

Demográfico	Comportamental
Mulheres e homens	Buscam alimentos que transmitam a sensação de saúde, boa forma, qualidade de vida e beleza, e que tenham caráter preventivo de doenças na maior idade, bem como pessoas que estejam buscando a redução e o controle de peso, e a redução da ansiedade, provocado pelos elevados níveis de estresse em função de trabalho;
Gestantes	Buscam uma dieta equilibrada rica em nutrientes necessários na gestação, através do consumo de alimentos completos e saudáveis;
Pessoas idosas	Praticantes de atividades físicas que buscam a qualidade de vida e a boa forma física, através de uma suplementação alimentar específica e bem equilibrada para a faixa etária;
Atletas de final de semana	Praticam atividade física de duas a três vezes por semana, pessoas praticantes de atividades físicas moderadas, e atletas amadores, que buscam a forma física, como um benefício de qualidade de vida, através do fornecimento de uma suplementação regeneradora, que evite a perda de massa muscular magra.

FONTE: AUTOR, 2011.

3.9.3 Concorrência

Para este mercado consumidor, por se tratar de mercado de nicho, existem poucos concorrentes.

Algumas empresas atuam em segmentos próximos, como é caso de empresas fabricantes de suplementos esportivos, algumas empresas do novo segmento de nutricosméticos, e do segmento de alimentos saudáveis, integrais e orgânicos, que atuam com o dentro do mercado global com marketing diferenciado.

3.9.4 Posicionamento da Empresa

A empresa estará posicionada no segmento de alimentos saudáveis, atuando em mercados de nichos, direcionados as classes A, B e C, com elevado grau de instrução e bom poder aquisitivo, que demandem por saúde, qualidade de vida e boa forma física. Estará orientada para a diferenciação, e tem como objetivo a inovação constante.

3.10 ESTRATÉGIA DE MARCA

A estratégia inicial buscará no início criar uma ligação e um conhecimento do consumidor sobre o produto e suas funcionalidades e benefícios, bem como orientá-lo dos fatores conjuntos associados que trarão os benefícios e o conseqüente bem estar e qualidade de vida. Esta será a identidade de marca e empresa, ou seja, melhorar a qualidade de vida e a conseqüente auto estima, vitalidade e jovialidade de nossos consumidores, através de suplementação alimentar, e um atendimento diferenciado, semelhante aos grandes fabricantes de cosméticos. Tornar a vida mais agradável e bonita, e de grande convívio social. Este será o apelo principal, estampado também através de rótulos e embalagens, referidas através de imagens e cores que traduzam os valores e a essência.

A nova marca será portadora destes valores desde a sua criação, desde seu lançamento, será pouco provável que ela seja bem sucedida rapidamente. Sendo assim, entende-se e busca-se a fidelização dos consumidores.

A estratégia de marca a ser adotada será a estratégia de marca fonte, semelhante à estratégia da marca guarda chuva, onde uma marca comporta vários produtos em diferentes mercados, cada uma com sua própria comunicação e nome próprio.

3.11 MIX DE MARKETING

3.11.1 Preços dos produtos e formas de pagamento

O preço será determinado pela contabilidade de custos e um Markup definido para cada item. O preço de concorrentes próximos e similares também será monitorado, bem como o valor percebido pelos consumidores.

Os preços serão fixos e constantes, pois os produtos não aceitam promoções, pois dão ao consumidor uma impressão de queda ou desvios na qualidade do produto ou de seus benefícios reais. Os pagamentos serão realizados via bloqueto bancário, com prazo de pagamento de 30 e 45 dias para distribuidores diretos, e para compras on line através de débito em conta corrente ou bloqueto bancário, por transações realizadas via e-commerce.

3.11.2 Distribuição

Distribuição para os PDV's: A distribuição dentro do Estado do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, será realizada por veículos próprios e entregas diretas nos CD's das redes de farmácia. Para São Paulo e Rio de Janeiro e Brasília será realizada por transportadoras e entregas também nos CD's das redes de farmácia que farão a distribuição.

As vendas serão realizadas diretamente ao canal de distribuição de farmácias, ou em suas centrais de distribuição. As vendas também serão feitas diretamente por e-commerce, via Internet, pelo site on line, ou seja, a venda dos produtos será feita por intermediários e por e-commerce. A forma de entrega de produtos comprados on line, será via Correios. Não serão aceitos devoluções de mercadorias por motivos de vencimento ou de negociação comercial.

3.11.3 Propaganda e Promoção

Serão realizadas ações de merchandising para a divulgação dos produtos, e distribuição de folders, para a divulgação do portfólio e seus benefícios. Serão apoiados eventos que tenham relação com o mercado alvo, para divulgar a empresa e suas ações, tanto eventos esportivos, ou que tenham ligação com qualidade de vida, e de órgãos de classe relacionados à saúde, qualidade de vida e bem estar, principalmente a classe de nutrólogos, nutricionistas e médicos e adeptos de alimentação saudável.

Na medida do possível, serão adotados selos de qualidade, como os da Sociedade Brasileira de Cardiologia, e Associação Brasileira dos Nutrólogos ou selo Minha Escolha.

Em portais de busca, serão feitas campanhas pagas direcionadas aos nichos de mercados fazendo o uso de anúncios de texto e imagens onde a divulgação é conduzida por palavras chave, incluindo campanhas para usuários de sites de busca relacionados à área.

3.11.4 Atendimento ao Cliente (SAC)

Será disponibilizado um canal de comunicação entre o consumidor e a empresa (SAC), com profissionais treinados e capacitados para a orientação com relação ao uso, benefícios e outros fatores que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Este canal será disponibilizado via Internet, no site da empresa, ou por tele-atendimento. O suporte técnico é um dos diferenciais da empresa.

3.12 ESTRUTURA DE PRODUTOS DA EMPRESA

TABELA 1 - ABRANGÊNCIA DO MIX DE PRODUTOS E EXTENSÃO DE LINHA

Extensão das Linhas de Produtos		
Suplementos em pó – Supplysoy		
Para Mulheres e Homens	Profundidade de Linha	Original Baunilha
Para gestantes	Profundidade de Linha	Original Baunilha
Para idosos	Profundidade de Linha	Original Baunilha
Para Atletas de final de semana	Profundidade de Linha	Original Baunilha
Suplementos para controle de peso – Sachet's		
Controle de Peso	Profundidade de Linha	Laranja Limão
Balas e Confeitos – Supplygum		
Saúde ossos pele e músculos, absorção de cálcio e antioxidantes	Profundidade de Linha	Natural / Chá Verde
Shots – Supply Shot		
Shots	Profundidade de Linha	Colágeno Hidrolisado Lactium Crawberry Fibras
Barras – Supplybar		
Shots	Profundidade de linha	Castanhas Banana

 FONTE: AUTOR, 2011

3.12.1 Linha de Shakes a Base de Soja para Mulheres e Homens

QUADRO 4 – LINHA DE SHAKES A BASE DE SOJA

Apresentação do produto	Embalagem primária: Potes com 300g;
	Embalagem Secundária: Caixas com 6 potes de 300g;
Profundidade de linha	Sabor original e baunilha;
Característica do produto	Pó para preparo instantâneo
Ingredientes básicos	Proteína isolada de soja, Extrato de soja, carbonato de cálcio, Mix de vitaminas, Colágeno, Aromatizantes e corantes naturais;
Modo de preparo	Dissolução direta em água;
Estratégias de posicionamento do produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, faixa etária de 25 a 50 anos, homens e mulheres, que buscam uma alimentação leve e saudável, melhor qualidade de vida, e uma perspectiva de vida melhor.
	Benefícios: Auxilia na retenção de massa muscular magra. Ajuda no aumento de perda de gordura, Melhora a saúde cardiovascular. Fonte de cálcio. Melhora o funcionamento intestinal, e a regeneração e elasticidade da pele. Ingredientes naturais.
	Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA; Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma, ou conexão direta com a empresa; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja, levar produtos Premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	Inovação contínua do portfólio; Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação; Treinamento e especialização de área comercial; Participar de eventos ligados a saúde e beleza, que envolvam o nicho ou segmento.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 5 - LINHA DE SHAKES A BASE DE SOJA

Embalagens	Primária: Potes plásticos (ver quais sistemas de lacres) ou metálicas com sistema ploc off, rotulados;
	Secundária: cxs de embarque de papelão microondulado, onda dupla;
Rótulos	Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida, a serem trabalhadas por agência de Marketing. Estes rótulos devem trazer imagens de pessoas em ambientes saudáveis ou contato com a natureza, livres, bonitas em ambientes tranqüilos;
Selos de certificação da qualidade	Associação brasileira de cardiologia 
	Associação brasileira dos nutrólogos 
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto

FONTE: AUTOR, 2011


3.12.2 Linha de Shakes a Base de Soja para Gestantes

QUADRO 6 – LINHA DE SHAKES PARA GESTANTES

Apresentação do produto	Embalagem primária: Potes com 300g;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 6 potes de 300g;
Profundidade de linha	Sabor original e baunilha;
Característica do produto	Pó para preparo instantâneo;
Ingredientes básicos	Proteína isolada de soja, extrato de soja, carbonato de cálcio, mix de vitaminas, colágeno, aromatizantes, corantes naturais e ácido fólico e mix ferro;
Modo de preparo	Dissolução direta em água;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, gestantes, que buscam uma alimentação leve e saudável, com os nutrientes, vitaminas e minerais necessários para o bom desenvolvimento da gestação;
	Benefícios: Fonte de proteínas para o desenvolvimento de tecidos. Fonte de cálcio para a formação dos ossos. Fonte de Ferro e ácido fólico que contribuem na formação da criança.
	Diferenciação: Pelo produto Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela Anvisa; Pelo Canal de distribuição : Distribuição direta pelo canal farma, ou conexão direta com a empresa; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	Inovação contínua do portfólio; Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação; Treinamento e especialização de área comercial; Participar de eventos direcionados a gestantes. Divulgar o produto em clínicas médicas obstétricas de ecografia e maternidades.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 7 – LINHA DE SHAKES PARA GESTANTES

Inovação Contínua do Portfólio	<p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial;</p> <p>Participar de eventos direcionados a gestantes. Divulgar o produto em clínicas médicas obstétricas de ecografia e maternidades.</p>
Embalagens	Primária: Potes plásticos (ver quais sistemas de lacres) ou metálicas com sistema ploc off, rotulados;
	Secundária: cxs de embarque de papelão microondulado, onda dupla;
Rótulos	<p>Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela Anvisa, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Será estampado neste rótulo a imagem de uma gestante num ambiente que inspire tranquilidade, leveza, harmonia e felicidade;</p>
Selos de certificação da qualidade	<p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div style="text-align: center;">  </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011

3.12.3 Linha de Shakes a Base de Soja para a Melhor Idade

QUADRO 8 – LINHA DE SHAKES PARA MELHOR IDADE

Apresentação do produto	Embalagem primária: Potes com 300g;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 6 potes de 300g;
Embalagem Secundária	Cxs c/ 6 potes de 300g;
Profundidade de linha	Sabor original e baunilha;
Característica do produto	Pó para preparo instantâneo;
Ingredientes básicos	Proteína isolada de soja, extrato de soja, carbonato de cálcio, mix de vitaminas, colágeno, aromatizantes e corantes naturais;
Modo de preparo	Dissolução direta em água;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, idosos praticantes de atividades físicas, que buscam uma alimentação leve e saudável, com os nutrientes necessários para a melhoria da qualidade de vida e prevenção de doenças na melhor idade;
	Benefícios: Vitaminas para melhorar o humor, diminuir a retenção de líquidos, diminuir a propensão a derrames e distúrbios do coração e osteoporose, manter as boas condições da pele, e da visão, ação antioxidante para evitar a formação de radicais livres;
	Diferenciação: Pelo produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA;Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma, ou conexão direta com a empresa; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja, levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	Inovação contínua do portfólio; Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação; Treinamento e especialização de área comercial;

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 9 – LINHA DE SHAKES PARA MELHOR IDADE

Embalagens	<p>Primária: Potes plásticos (ver quais sistemas de lacres) ou metálicas com sistema ploc off, rotulados;</p> <p>Secundária: cxs de embarque de papelão microondulado, onda dupla;</p>
Rótulos adesivos	<p>Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela;</p> <p>Rótulos ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve conter uma imagem de uma pessoa idosa praticando atividade física.</p>
Selos de certificação da Qualidade	<p>Associação brasileira de cardiologia</p> <div data-bbox="1234 539 1473 762" style="text-align: center;"> </div> <p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div data-bbox="1088 847 1592 1002" style="text-align: center;"> </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011





3.12.4 Linha de Shakes a Base de Soja para Atletas Amadores

QUADRO 10 – LINHA DE SHAKES PARA ATLETAS AMADORES

Apresentação do produto	Embalagem primária: Potes com 300g;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 6 potes de 300g;
Profundidade de linha	Sabor original e baunilha;
Característica do produto	Pó para preparo instantâneo;
Ingredientes básicos	Proteína isolada de soja, extrato de soja, maltodextrina, peptopro, soro de leite, caseína, farinha de aveia, carbonato de cálcio, mix de vitaminas, aromatizantes e corantes naturais;
Modo de preparo	Dissolução direta em água;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, praticantes de atividades físicas leves, e que buscam manter e melhorar a boa forma física, e contribuir para a recuperação muscular após os exercícios evitando a perda de massa muscular, e atenuando os efeitos do estresse oxidativo;
	Benefícios: Contribuir para a recuperação muscular após os exercícios evitando a perda de massa muscular, e atenuando os efeitos do estresse oxidativo. Possui proteínas nutricionalmente completas, de absorção imediata, de absorção rápida, que propiciam resistência e energia aos músculos durante a atividade física, e proteínas de ação intermediária e lenta, o que propicia uma boa recuperação muscular após e durante os exercícios;
	Diferenciação: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA; Pelo Canal de distribuição : Distribuição direta pelo canal farma. Pedidos via Internet (site da empresa) ou via telefone; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família;

FONTE: AUTOR, 2011.

QUADRO 11 – LINHA DE SHAKES PARA ATLETAS AMADORES

Estratégias para Enfrentar a Concorrência	<p>Inovação contínua do portfólio;</p> <p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial;</p> <p>Participar de eventos esportivos que reúnam atletas amadores;</p>
Embalagens	<p>Primária: Potes plásticos (ver quais sistemas de lacres) ou metálicas com sistema ploc off, rotulados;</p> <p>Secundária: cxs de embarque de papelão microondulado, onda dupla;</p>
Rótulos	<p>Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve conter uma imagem de um grupo de pessoas (homens e mulheres), praticando atividade física como forma de lazer, em ambiente aberto, transmitindo leveza, beleza e alegria;</p>
Selos de certificação da qualidade	<p>Associação brasileira de cardiologia</p> <div style="text-align: center;">   </div> <p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div style="text-align: center;">   </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011




3.12.5 Linha de Sachês para Controle de Peso

QUADRO 12 – LINHA DE SHAKES CONTROLE DE PESO

Apresentação do produto	Embalagem primária: Sachês com 40g;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 30 sachês de 40g;
Profundidade de linha	Sabor laranja e limão;
Característica do produto	Pó para preparo instantâneo;
Ingredientes básicos	Fabules, polidextrose, corantes naturais, aromatizantes idênticos aos naturais;
Modo de preparo	Dissolução direta em água;
Indicação de uso	Indicado para pessoas que estão ou não acima do peso, porém desejam gerenciá-lo, por meio do controle da fome e da redução de ingestão calórica. Indicado também para pessoas que desejam não recuperar o peso perdido, pois estudos demonstram que indivíduos que tomaram FaulesTM, mantiveram o peso, e a diminuição da gordura corporal e da circunferência da cintura. Aconselha-se a ingestão de 6g de FabulesTM uma vez ao dia (café da manhã); e nas duas primeiras semanas, duas vezes ao dia (café da manhã e almoço). Ou conforme prescrição do profissional habilitado.
Estratégias e Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B, e C, homens e mulheres indicado para pessoas que estão ou não acima do peso, porém desejam gerenciá-lo, por meio do controle da fome e da redução de ingestão calórica. Indicado também para pessoas que desejam não recuperar o peso perdido, pois estudos demonstraram que indivíduos que tomaram FabulesTM, mativeram o o peso, e a diminuição da gordura corporal e da circunferência da cintura;
	Benefícios: Ajuda a comer menos, Ajuda na redução da circunferência, Reduz o apetite e ajuda na manutenção do peso.
	Diferenciação: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA; Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma ou conexão direta com a empresa; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 13 – LINHA DE SHAKES CONTROLE DE PESO

Estratégias para Enfrentar a Concorrência	<p>Inovação contínua do portfólio;</p> <p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial, por ser um produto técnico;</p>
Embalagens	<p>Primária: saches de 40g em BOPP metalizado;</p> <p>Secundária: cxs display com 30 unidades cada. Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela Anvisa, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida;</p> <p>Terciária: caixa de embarque com 10 caixas display;</p>
Selos de certificação da qualidade	<p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div style="text-align: center;">    </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011

3.12.6 Linha de Balas e Confeitos

QUADRO 14 – LINHA DE BALAS E CONFEITOS

Apresentação do produto	Embalagem primária: Blister com 10 unidades de 7g;
	Embalagem Secundária: Caixa display externo com impressão;
	Embalagem terciária: Display 10 x 70g com impressão;
	Embalagem quaternária: Cx 10 x10 x70g;
Profundidade de linha	Sabor natural com extrato de passiflora e chá verde;
Característica do produto	Vitaminas para melhorar a hidratação da pele, melhorar a absorção de cálcio e fornecer cálcio, manter as boas condições da pele, ação antioxidante para evitar a formação de radicais livres;
Ingredientes básicos	Colágeno, gelatina, maltitol, xilitol, stévia ou sucralose, mix de vitaminas;
Modo de Consumo	Consumo direto;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, faixa etária de 25 a 50 anos, homens e mulheres, que buscam uma pele mais hidratada e macia, pelo consumo de um confeito saudável;
	Benefícios: Pele mais hidratada e macia, pelo consumo de um confeito saudável;
	Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVIS Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma, ou conexão direta com a empresa; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja, levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	Inovação contínua do portfólio; Promoção e propaganda intensivas, utilizando lâminas de comunicação; Treinamento e especialização de área comercial.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 15 – LINHA DE BALAS E CONFEITOS

Embalagens	Embalagem primária: Blister com 10 unidades de 7g;
	Embalagem Secundária: caixa display externo com impressão;
	Embalagem terciária: Display 10 x 70g com impressão;
	Embalagem quaternária: Cx 10 x10 x70g.
Display do Blister	Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela Anvisa, incluindo os Claims de funcionalidade, o display do blister conterá ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve conter a imagem de uma mulher bonita com aparência de executiva bem sucedida de pele bonita e saudável.
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011

3.12.7 Linha de Shots – Colágeno

QUADRO 16 – LINHA DE SHOTS

Apresentação do produto	Embalagem primária: Shots com 55 ml;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 6 shots de 55 ml;
Profundidade de linha	Sabor chá verde;
Característica do produto	Líquido envasado;
Ingredientes básicos	Água, colágeno hidrolisado, extrato de chá verde, edulcorantes Stévia ou sucralose com acessulfame K e vitaminas;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, faixa etária de 30 a 50 anos, homens e mulheres, que buscam uma alimentação leve e saudável, uma pele mais macia e hidratada.
	Benefícios: Vitaminas para melhorar a hidratação da pele, melhorar a absorção de cálcio e fornecer cálcio, manter as boas condições da pele, ação antioxidante para evitar a formação de radicais livres.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 17 – LINHA DE SHOTS

Estratégias de Posicionamento do Produto	<p>Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela Anvisa.</p> <p>Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma, ou conexão direta com a empresa.</p> <p>Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.</p>
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	<p>Inovação contínua do portfólio;</p> <p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial.</p>
Embalagens	<p>Primária: Shots com impressão versão 55 ml;</p> <p>Secundária: cxs de embarque de papelão com impressão com 6 unidades de 55ml (6x55ml).</p>
Rótulos	<p>Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve trazer a imagem de uma mulher com aparência de executiva bem sucedida.</p>
Determinação do Preço	<p>Liderança na qualidade do produto.</p>

FONTE: AUTOR, 2011

3.12.8 Linha de Shots – Lactium

QUADRO 18 – LINHA DE SHOTS LACTIUM

Apresentação do produto	Embalagem primária: Shots com 55 ml;
	Embalagem Secundária: cxs c/ 6 shots de 55 ml;
Profundidade de linha	Sabor Chá verde;
Característica do produto	Líquido envasado;
Ingredientes básicos	Água, colágeno hidrolisado, extrato de chá verde, edulcorantes Stévia, vitaminas e lactium;
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, faixa etária de 30 a 50 anos, homens e mulheres, que buscam controle da ansiedade e redução do Stress; Benefícios: Regula o Stress e controla a ansiedade;
	Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA;
	Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma. Pedidos via Internet (site da empresa) ou via telefone; Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família;
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	Inovação contínua do portfólio; Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação; Treinamento e especialização de área comercial;
Embalagens	Primária: Shots com impressão versão 55 ml;
	Secundária: cxs de embarque de papelão com impressão com 6 unidades de 55 ml (6x55 ml).

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 19 – LINHA DE SHOTS LACTIUM

Rótulo	Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela Anvisa, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve conter a imagem de uma pessoa, em atividade de relaxamento como exemplo yoga
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011


3.12.9 Linha de Barras – Gestantes

QUADRO 20 – LINHA DE BARRAS

Apresentação do produto	Embalagem primária: barras com 40g;
	Embalagem Secundária: cxs c/;
Profundidade de linha	Sabor Castanhas;
Característica do produto	Barra comestível;
Ingredientes básicos	Flocos de milho, flocos de arroz, aveia em flocos, Ccolágeno hidrolisado, óleo de palma ou milho, Mix de vitaminas, ferro, ácido fólico, carbonato de cálcio.
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, mulheres gestantes, que buscam qualidade de vida na gestação e uma alimentação rica em nutrientes necessários a boa gestação;
	Benefícios: Fonte de proteínas para o desenvolvimento de tecidos. Fonte de cálcio para a formação dos ossos. Fonte de Ferro e ácido fólico que contribuem na formação da criança;

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 21 – LINHA DE BARRAS

Estratégias de Posicionamento do Produto	<p>Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA;</p> <p>Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma pedidos via Internet (site da empresa) ou via telefone;</p> <p>Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.</p>
Estratégias para Enfrentar a Concorrência	<p>Inovação contínua do portfólio;</p> <p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial;</p> <p>Participar de eventos direcionados a gestantes. Divulgar o produto em clínicas médicas obstétricas de ecografia e maternidades.</p>
Embalagens	Primária: BOPP metalizado com 40g;
	Secundária: cxs de embarque display de papelão com impressão com 30 unidades de 30g (30x30).
	Terciária: Cxs de papelão microndulado com 10displays (10x30x30).
Rótulos	<p>Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Será estampado neste rótulo a imagem de uma gestante num ambiente que inspire tranquilidade, leveza, harmonia e felicidade.</p>
Selos de certificação da qualidade	<p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div style="text-align: center;">  </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011


3.13.10 Linha de Barras – Atletas Final de Semana

QUADRO 22 – LINHA DE BARRAS ATLETAS FIM DE SEMANA

Apresentação do produto	Embalagem primária: barras com 30g;
	Embalagem Secundária: Display com 30 unidades de 30g;
Profundidade de linha	Banana;
Característica do produto	Barra comestível;
Ingredientes básicos	Proteína isolada de soja, maltodextrina, peptopro, soro de leite, caseína, farinha de aveia, carbonato de cálcio, mix de vitaminas, aromatizantes e corantes naturais.
Estratégias de Posicionamento do Produto	Mercado alvo: Classes sociais A, B e C, praticantes de atividades físicas leves, e que buscam manter e melhorar a boa forma física, e contribuir para e recuperação muscular após os exercícios evitando a perda de massa muscular, e atenuando os efeitos do estresse oxidativo;
	Benefícios: Contribuir para e recuperação muscular após os exercícios evitando a perda de massa muscular, e atenuando os efeitos do estresse oxidativo. Possui proteínas nutricionalmente completas, de absorção imediata, de absorção rápida, que propiciam resistência e energia aos músculos durante a atividade física, e proteínas de ação intermediária e lenta, o que propicia uma boa recuperação muscular após e durante os exercícios;
	Diferenciação: Pelo produto: Produto de qualidade superior. Matérias primas de primeira linha, fornecidos por empresas globais e multinacionais de referência na área. Todas com laudo e utilização aprovado pela ANVISA; Pelo Canal de distribuição: Distribuição direta pelo canal farma. Pedidos via Internet (site da empresa) ou via telefone;Pela imagem: Os produtos devem representar a identidade da marca, ou seja levar produtos premium, que realmente se traduzam em ganho de qualidade de vida e a imagem de saúde e bem estar, estabelecendo uma ligação emocional a vida social e a família.

FONTE: AUTOR, 2011

QUADRO 23 – LINHA DE BARRAS ATLETAS FIM DE SEMANA

Estratégias para Enfrentar a Concorrência	<p>Inovação contínua do portfólio;</p> <p>Promoção e propaganda intensivos, utilizando lâminas de comunicação;</p> <p>Treinamento e especialização de área comercial;</p> <p>Participar de eventos esportivos que reúnam atletas amadores.</p>
Embalagens	Primária: BOPP metalizado com 40g;
	Secundária: cxs de embarque display de papelão com impressão com 30 unidades de 30g (30x30);
	Terciária: Cxs de papelão microndulado com 10displays (10x30x30).
Rótulos	<p>Rótulos adesivos: Com o objetivo de divulgar informações permitidas e obrigatórias pela ANVISA, incluindo os Claims de funcionalidade. Os rótulos conterão ilustrações subliminares para induzir o público alvo. Cores a serem utilizadas serão as que traduzam saúde e qualidade de vida. Deve conter uma imagem de um grupo de pessoas (homens e mulheres), praticando atividade física como forma de lazer, em ambiente aberto, transmitindo leveza, beleza e alegria.</p>
Selos de certificação da qualidade	<p>Associação brasileira dos nutrólogos</p> <div style="text-align: center;">  </div>
Determinação do Preço	Liderança na qualidade do produto.

FONTE: AUTOR, 2011.

3.13 LOGÍSTICA DO NEGÓCIO

Suprimentos: Todos os insumos e matérias primas serão compradas e entregues por transportadoras na empresa, podendo o frete ser CIF ou FOB dependendo de cada situação. As notas fiscais serão lançadas no sistema ou base de dados da empresa. Após recebimento e conferência de entrada e de padrões de qualidade constantes nos manuais de padrão da empresa, todos os insumos e embalagens ficarão armazenados em local próprio destinado a estocagem, adequadas as boas práticas de armazenagem de alimentos. O suprimento será realizado dentro do budget planejado, sendo tolerável um nível mínimo de estoque pulmão, baseados em valores ou de acordo com o custo de oportunidade e dentro das limitações de shelf life de cada item. Todas as matérias primas serão adquiridas de fornecedores nacionais, apesar de algumas serem importadas da Ásia e Europa. Grande parte destes fornecedores concentra-se em São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.

Logística das operações: As matérias primas destinadas aos terceirizadores de serviço serão separadas e pesadas e identificadas de acordo com a formulação. Estas matérias primas dividem-se em micro ingredientes e macro ingredientes. Serão separados e pesados e misturados apenas os micro ingredientes, e após identificados serão armazeandos em caixas plásticas fechadas e palletizadas para transporte. Os macros ingredientes de maior volume serão transportados em suas próprias embalagens, que variam de 25kg a 40kg. Todos os ingredientes serão separados por batch a ser processado pelo terceirizador, mantendo o segredo industrial e a garantia processamento correto e manutenção de padrões de qualidade. Devem conter identificação de lote para facilitar controles de rastreabilidade exigido pela Vigilância sanitária. As matérias primas serão transportadas por caminhões com nota fiscal de remessa para industrialização, todos com licença da vigilância sanitária.

Produto Acabado: No retorno do caminhão que transportará a matéria prima, deve retornar o lote de produto acabado, referente à remessa anterior. O produto retornará com nota fiscal de retorno de remessa para industrialização. Ao chegar ao depósito, os volumes deverão ser conferidos, bem como os rendimentos de produção e os lotes e validades impressos. A mercadoria deverá retornar

palletizada, e ser armazenada dentro das normas de boas práticas de fabricação e armazenagem para indústrias de alimentos.

Distribuição para os PDV's: A distribuição dentro do Estado do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, será realizada por veículos próprios e entregas diretas nos CD's das redes de farmácia. Para São Paulo e Rio de Janeiro e Brasília será realizada por transportadoras e entregas também nos CD's das redes de farmácia que farão a distribuição.

3.14 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é a principal fonte de referência e controle da saúde financeira da empresa, e deve ser utilizado para conduzir as atividades desenvolvidas dentro da organização e dos parâmetros planejados, corrigir distorções, e adaptar novas variáveis decorrentes das mudanças da conjuntura econômica.

TABELA 2 – INVESTIMENTO INICIAL

INVESTIMENTO DE CAPITAL	
Automóveis e Maquinários	
Caminhões	R\$ 120.000,00
Carros	R\$ 150.000,00
Estrutura porta palletes	R\$ 150.000,00
Recursos para operação	
Balanças	R\$ 2.100,00
Balanças de precisão	R\$ 5.000,00
Misturador Y	R\$ 10.000,00
Matérias-primas	R\$ 100.000,00
Embalagens	R\$ 200.000,00
Selos de Qualidade	
Sociedade Brasileira de Cardiologia	R\$ 12.000,00
Associação Brasileira de Nutrólogos	R\$ 15.000,00
Instalações	
	R\$ 999.500,00
Capital de Giro	R\$ 700.000,00
INVESTIMENTO TOTAL INICIAL	R\$ 2.463,600,00

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.1 Infraestrutura Necessária Recursos Físicos

Será necessária uma estrutura física para estocagem e armazenamento de produtos acabados da GRANVITALLE, e uma área preparada para a pesagem de ingredientes que serão enviados as empresas terceirizadas. Para tanto devem ser previstos os seguintes itens:

a) Recursos logísticos necessários:

TABELA 3 – MÁQUINAS E VEÍCULOS

Item	Quant.	Máquinas, Veículos e Equipamentos	Custo
Item 1	1	Empilhadeira elétrica capacidade 3.000 Kg	R\$ 18.000,00
Item 2	3	Palletes manuais capacidade 2.000 Kg	R\$ 4.500,00
Item 4	2	Veículos para transporte de materias	R\$ 120.000,00
Item 5	1	Estrutura porta palletes 150 posições	R\$ 150.000,00
Item 6	6	Automóveis	R\$ 150.000,00
Total			R\$ 442.000,00

FONTE: AUTOR, 2011

b) Recursos para operação:

TABELA 4 – EQUIPAMENTOS

Item	Quant.	Equipamentos	Custo
Item 1	3	Balanças de fracionamento e pesagem 50 Kg	R\$ 2.100,00
Item 2	2	Balanças de precisão	R\$ 5.000,00
Item 3	4	Mesas 4x2 em inox para pesagem	R\$ 5.000,00
Item 4	1	Misturador Y para homogeneização das misturas	10.000,00
Total			R\$ 22.100,00

FONTE: AUTOR, 2011

c) Instalações:

Para armazenagem e fracionamento de matérias primas: Prédio com pelo menos 450m² (30x15) e pé direito de 10m, sendo toda a instalação de acordo as boas práticas de fabricação para a indústria de alimentos, e de acordo com as exigências legais da Vigilância sanitária. Desta área, 100m² serão destinados a fração e separação de matérias primas (10x10). Para área administrativa: Prédio com 200m² (20x10). Custo total das instalações R\$ 999.500,00.

d) Móveis:

TABELA 5 – MÓVEIS

Item	Móveis	Custo
Item 1	Móveis Para Escritório	R\$ 60.000,00
Item 2	Cadeiras Para Escritório	R\$ 7.000,00
Item 3	Móveis Para Sala De Reunião	R\$ 15.000,00
Item 4	Móveis Para Sala De Diretoria	R\$ 10.000,00
Total		R\$ 92.000,00

FONTE: AUTOR, 2011

e) Estrutura de Hardware necessária:

TABELA 6 – HARDWARE

Item	Quant.	Hardware	Custo
Item 1	9	Notebooks	R\$ 13.500,00
Item 2	1	Projektor multimídia	R\$ 2.000,00
Item 3	4	Impressoras jato de tinta	R\$ 3.200,00
Item 4	1	Impressora Laserjet	R\$ 1.000,00
Item 5	1	Central telefônica	R\$ 2.500,00
Item 6	3	Aparelhos Headset	R\$ 600,00
Item 7	9	Aparelhos telefônicos	R\$ 1.350,00
Item 8	2	Relógio ponto digital biométrico	R\$ 4.500,00
Item 9	1	No breaks e estabilizadores	R\$ 1.000,00
Total			R\$ 29.650,00

FONTE: AUTOR, 2011.

f) Estrutura de Software necessária:

- Sistema ERP – R\$ 100.000,00;
- Licenciamento MS Office.

3.14.2 Enquadramento Fiscal

A forma de constituição legal da GRANVITALLE é sociedade limitada. Uma sociedade limitada é um empreendimento com dois ou mais sócios, com a intenção de gerar lucro.

Com base em informações extraídas junto a Receita Federal, a forma de arrecadação indicada a GRANVITALLE será o regime de Lucro Presumido que segundo a Receita Federal é uma forma de tributação simplificada para

determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real.

O Lucro Presumido abrange os tributos administrados pela União (IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS), conforme segue no quadro seguinte.

QUADRO 24 – ORÇAMENTO DE IMPOSTOS

TRIBUTAÇÃO TOTAL MENSAL	
Faturamento mensal	(%)
Impostos	Lucro Presumido
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica	15%
CSLL – Contribuição Social	9%
COFINS – Contribuição Financeira Social	3%
PIS – Programa de Integração Social	2,3%
Tributação Total Mensal	
Total de Impostos (%)	29,3%
Margem de Contribuição Lucro Presumido	35%

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.3 Custos Fixos e Variáveis

Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura. Custos variáveis aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividade.

Os custos fixos e variáveis de GRANVITALLE estão disponíveis na tabela a seguir:

TABELA 7 – CUSTOS FIXOS ANO

	MÊS1	MÊS2	MÊS3	MÊS4	MÊS5	MÊS6	MÊS7	MÊS8	MÊS9	MÊS10	MÊS11	MÊS12	TOTAL ANO
TOTAL SALÁRIOS + BENEFÍCIOS+IMPOSTOS	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	108.656,71	1.303.880,48
COMISSÕES	-	-	-	11.592,60	12.979,35	14.299,35	16.289,40	17.639,40	19.374,30	21.623,10	24.237,90	28.174,80	166.210,20
CUSTOS FIXOS													
ASSESSORIA CONTABILIDADE	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.200,00
ASSESSORIA JURÍDICA	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	10.560,00
MARCAS E PATENTES	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	10.200,00
PUBLICIDADE E PROPAGANDA- MARCA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00
MANUTENÇÃO ERP	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	25.200,00
TREINAMENTO PESSOAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 8 – CUSTOS VARIÁVEIS ANO

	MÊS1	MÊS2	MÊS3	MÊS4	MÊS5	MÊS6	MÊS7	MÊS8	MÊS9	MÊS10	MÊS11	MÊS12	TOTAL ANO
CUSTOS VARIÁVEIS													
PRESTAÇÃO SERVIÇOS MISTURA PÓ	-	-	-	3.150,00	3.444,00	3.738,00	4.158,00	4.270,50	5.019,00	5.187,00	6.132,00	6.435,00	41.533,50
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS SHOT	-	-	-	588,00	686,00	759,50	882,00	819,00	980,00	978,25	1.249,50	1.365,00	8.307,25
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BARRAS	-	-	-	392,00	476,00	532,00	644,00	676,00	840,00	936,00	1.120,00	1.352,00	6.968,00
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS SACHETS	-	-	-	840,00	980,00	1.085,00	1.260,00	1.170,00	1.400,00	1.397,50	1.785,00	1.950,00	11.867,50
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO BALAS	-	-	-	700,00	840,00	945,00	1.190,00	1.170,00	1.330,00	1.365,00	1.680,00	1.820,00	11.040,00
SOCIEDADE BRASILEIRA CARD. NUTR.	-	-	-	7.728,40	8.652,90	9.532,90	10.859,60	11.759,60	12.916,20	14.415,40	16.158,60	18.783,20	110.806,80
DESPESAS JUDICIAIS	-	-	-	1.500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	17.500,00
MATERIAIS DIVERSOS - MANUTENÇÃO	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
MATERIAIS DIVERSOS - LIMPEZA	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
MATERIAIS DIVERSOS - ESCRITÓRIO	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
UNIFORMES	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
ÁGUA	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
ENERGIA ELÉTRICA	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
SUORTE TI	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
DESPESAS BANCÁRIAS	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
CUSTOS LOGÍSTICOS	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
COMBUSTÍVEIS	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
MANUTENÇÃO VEÍCULOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
CUSTO FINANCEIRO ESTOQUES MP													
CUSTO FINANCEIRO ESTOQUES PA	-	-	-	3.091,36	3.461,16	3.813,16	4.343,84	3.527,88	5.166,48	4.324,62	6.463,44	5.634,96	39.826,90
TOTAL	168.536,71	168.536,71	168.536,71	198.119,07	202.056,12	205.241,62	210.163,55	211.569,09	217.562,69	220.763,58	229.363,15	236.051,67	2.436.500,63
TOTAL CUSTOS FIXOS	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	39.930,00	479.160,00
TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	19.950,00	19.950,00	19.950,00	37.939,76	40.490,06	42.355,56	45.287,44	45.342,98	49.601,68	50.553,77	56.538,54	59.290,16	487.249,95
TOTAL	59.880,00	59.880,00	59.880,00	77.869,76	80.420,06	82.285,56	85.217,44	85.272,98	89.531,68	90.483,77	96.468,54	99.220,16	966.409,95
PONTO DE EQUILÍBRIO (KG)	:	:	:	<u>5998.636393</u>	<u>6094.678818</u>	<u>6179.058195</u>	<u>6328.361968</u>	<u>6422.85144</u>	<u>6586.071006</u>	<u>6692.404153</u>	<u>6912.718442</u>	<u>7087.883841</u>	
PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL	-	-	-	<u>247.648,83</u>	<u>252.570,15</u>	<u>256.552,02</u>	<u>262.704,43</u>	<u>264.461,36</u>	<u>271.953,36</u>	<u>275.954,47</u>	<u>286.703,93</u>	<u>295.064,58</u>	

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.4 Orçamento de Produção, Estoque e Vendas

Para elaboração do orçamento operacional foram contabilizados os custos que estão diretamente atrelados aos produtos fabricados pela GRANVITALLE.

Na composição desses gastos se enquadram mão-de-obra direta e indireta e seus encargos trabalhistas baseados na tributação do lucro presumido, os benefícios concedidos a estes colaboradores, os insumos utilizados para a fabricação dos produtos, as despesas logísticas e administrativas e um Markup estabelecido pelos sócios, baseando-se também pelo valor percebido e preços praticados pelos concorrentes. (TABELA 9)

O Budget de vendas da GRANVITALLE foi elaborado estabelecendo-se uma meta de crescimento mensal. (TABELA 10)

E o orçamento de estoque foi estruturado a partir da relação capacidade produtiva versus vendas.

TABELA 9 – PREÇO PARA VENDAS PREVISTAS

ESTIMATIVA DE PREÇOS DE VENDAS	R\$/KG	PUN	PDV	CUSTO/KG
Supplysoy homens e mulheres original	25,51	7,65	14,54	5,10
Supplysoy homens e mulheres baunilha	26,60	7,98	15,16	5,32
Supplysoy gestantes original	28,89	8,67	16,46	5,78
Supplysoy gestantes baunilha	29,43	8,83	16,78	5,89
Supplysoy melhor idade original	26,60	7,98	15,16	5,32
Supplysoy melhor idade baunilha	27,25	8,18	15,53	5,45
Supplysoy esportes original	34,88	10,46	19,88	6,98
Supplysoy esportes baunilha	35,43	10,63	20,19	7,09
Supplywegiht laranja	68,67	2,75	5,22	13,73
Supplywegiht limão	68,67	2,75	5,22	13,73
Supplygum natural	25,07	1,00	1,91	5,01
Supplygum chá verde	25,07	1,00	1,91	5,01
Supplyshot colágeno	43,60	1,74	3,31	8,72
Supply relaxshot	43,60	1,74	3,31	8,72
Supplybar gestantes	43,60	1,74	3,31	8,72
Supplybar esportes	43,60	1,74	3,31	8,72

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 10 – ORÇAMENTO DE VENDAS PREVISTOS EM KG

ESTIMATIVAS DE VENDAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	SOMA
Supplysoy homens e mulheres Original	2.200,00	2.300,00	2.350,00	2.500,00	2.700,00	2.900,00	3.100,00	3.300,00	3.500,00	3.700,00	4.000,00	4.200,00	36.750,00
Supplysoy homens e mulheres baunilha	1.800,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00	2.300,00	2.400,00	2.600,00	2.800,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00	3.800,00	31.700,00
Supplysoy gestantes Original	2.500,00	2.400,00	2.450,00	2.600,00	2.650,00	2.800,00	3.000,00	3.200,00	3.100,00	3.300,00	3.600,00	3.900,00	35.500,00
Supplysoy gestantes baunilha	2.000,00	2.000,00	2.100,00	2.200,00	2.400,00	2.500,00	2.700,00	3.000,00	3.200,00	3.400,00	3.700,00	4.000,00	33.200,00
Supplysoy melhor idade Original	2.000,00	1.900,00	2.100,00	2.200,00	2.300,00	2.500,00	2.800,00	3.000,00	3.300,00	3.500,00	3.600,00	3.700,00	32.900,00
Supplysoy melhor idade baunilha	2.200,00	2.300,00	2.350,00	2.400,00	2.500,00	2.600,00	2.700,00	2.900,00	3.100,00	3.300,00	3.500,00	3.700,00	33.550,00
Supplysoy esportes original	3.000,00	3.100,00	3.100,00	3.200,00	3.400,00	3.500,00	3.800,00	4.000,00	4.200,00	4.500,00	5.000,00	5.400,00	46.200,00
Supplysoy esportes baunilha	2.800,00	2.900,00	3.000,00	3.100,00	3.200,00	3.300,00	3.400,00	4.100,00	4.300,00	4.500,00	5.500,00	5.700,00	45.800,00
Supplyweight Laranja	1.550,00	1.600,00	1.650,00	1.700,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00	2.200,00	2.300,00	2.400,00	2.600,00	23.900,00
Supplyweight Limão	1.500,00	1.550,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00	2.300,00	2.400,00	2.500,00	2.700,00	24.150,00
Supplygum natural	1.400,00	1.500,00	1.550,00	1.600,00	1.700,00	1.900,00	2.000,00	2.100,00	2.200,00	2.300,00	2.300,00	2.500,00	23.050,00
Supplygum chá verde	1.400,00	1.500,00	1.550,00	1.650,00	1.750,00	1.950,00	2.100,00	2.300,00	2.500,00	2.600,00	2.600,00	2.700,00	24.600,00
Supplyshot Colágeno	1.600,00	1.700,00	1.700,00	1.800,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00	2.400,00	2.500,00	2.700,00	2.900,00	3.200,00	26.600,00
Supply relaxshot	1.800,00	1.850,00	1.900,00	2.000,00	2.200,00	2.300,00	2.500,00	2.700,00	2.900,00	3.000,00	3.200,00	3.400,00	29.750,00
Supplybar gestantes	1.400,00	1.500,00	1.550,00	1.700,00	1.850,00	2.000,00	2.300,00	2.600,00	2.800,00	3.000,00	3.200,00	3.400,00	27.300,00
Supplybar esportes	1.350,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.750,00	1.900,00	2.200,00	2.400,00	2.500,00	2.800,00	3.000,00	3.200,00	25.600,00
SOMA	30.500,00	31.400,00	32.450,00	34.150,00	36.200,00	38.350,00	41.400,00	45.200,00	47.600,00	50.600,00	54.600,00	58.100,00	500.550,00
		0,029508197	0,03343949	0,05238829	6%	6%	8%	9%	5%	6%	8%	6%	

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 11 – ORÇAMENTO DE VENDAS/FATURAMENTO PREVISTOS

ESTIMATIVAS DE RECEITAS DE VENDAS / FATURAMENTO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	SOMA
Supplysoy homens e mulheres Original	56.113,20	58.663,80	59.939,10	63.765,00	68.866,20	73.967,40	79.068,60	84.169,80	89.271,00	94.372,20	102.024,00	107.125,20	937.345,50
Supplysoy homens e mulheres baunilha	47.872,80	50.532,40	53.192,00	58.511,20	61.170,80	63.830,40	69.149,60	74.468,80	79.788,00	87.766,80	95.745,60	101.064,80	843.093,20
Supplysoy gestantes Original	72.212,50	69.324,00	70.768,25	75.101,00	76.545,25	80.878,00	86.655,00	92.432,00	89.543,50	95.320,50	103.986,00	112.651,50	1.025.417,50
Supplysoy gestantes baunilha	58.860,00	58.860,00	61.803,00	64.746,00	70.632,00	73.575,00	79.461,00	88.290,00	94.176,00	100.062,00	108.891,00	117.720,00	977.076,00
Supplysoy melhor idade Original	53.192,00	50.532,40	55.851,60	58.511,20	61.170,80	66.490,00	74.468,80	79.788,00	87.766,80	93.086,00	95.745,60	98.405,20	875.008,40
Supplysoy melhor idade baunilha	59.950,00	62.675,00	64.037,50	65.400,00	68.125,00	70.850,00	73.575,00	79.025,00	84.475,00	89.925,00	95.375,00	100.825,00	914.237,50
Supplysoy esportes original	104.640,00	108.128,00	108.128,00	111.616,00	118.592,00	122.080,00	132.544,00	139.520,00	146.496,00	156.960,00	174.400,00	188.352,00	1.611.456,00
Supplsoy esportes baunilha	99.190,00	102.732,50	106.275,00	109.817,50	113.360,00	116.902,50	120.445,00	145.242,50	152.327,50	159.412,50	194.837,50	201.922,50	1.622.465,00
Supplywegiht Laranja	106.438,50	109.872,00	113.305,50	116.739,00	123.606,00	130.473,00	137.340,00	151.074,00	151.074,00	157.941,00	164.808,00	178.542,00	1.641.213,00
Supplyweight Limão	103.005,00	106.438,50	109.872,00	116.739,00	123.606,00	130.473,00	137.340,00	151.074,00	157.941,00	164.808,00	171.675,00	185.409,00	1.658.380,50
Supplygum natural	35.098,00	37.605,00	38.858,50	40.112,00	42.619,00	47.633,00	50.140,00	52.647,00	55.154,00	57.661,00	57.661,00	62.675,00	577.863,50
Supplygum chá verde	35.098,00	37.605,00	38.858,50	41.365,50	43.872,50	48.886,50	52.647,00	57.661,00	62.675,00	65.182,00	65.182,00	67.689,00	616.722,00
Supplyshot Colágeno	69.760,00	74.120,00	74.120,00	78.480,00	82.840,00	87.200,00	95.920,00	104.640,00	109.000,00	117.720,00	126.440,00	139.520,00	1.159.760,00
Supply relaxshot	78.480,00	80.660,00	82.840,00	87.200,00	95.920,00	100.280,00	109.000,00	117.720,00	126.440,00	130.800,00	139.520,00	148.240,00	1.297.100,00
Supplybar gestantes	61.040,00	65.400,00	67.580,00	74.120,00	80.660,00	87.200,00	100.280,00	113.360,00	122.080,00	130.800,00	139.520,00	148.240,00	1.190.280,00
Supplybar esportes	58.860,00	61.040,00	65.400,00	69.760,00	76.300,00	82.840,00	95.920,00	104.640,00	109.000,00	122.080,00	130.800,00	139.520,00	1.116.160,00
TOTAL	1.099.810,00	1.134.188,60	1.170.828,95	1.231.983,40	1.307.885,55	1.383.558,80	1.493.954,00	1.635.752,10	1.717.207,80	1.823.897,00	1.966.610,70	2.097.901,20	18.063.578,10
CUSTO MÉDIO	36,06	36,12	36,08	36,08	36,13	36,08	36,09	36,19	36,08	36,05	36,02	36,11	

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 12 – CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA PREVISTOS

ESTIMATIVAS DO CMV	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	
Supplysoy homens e mulheres Original	11.222,64	11.732,76	11.987,82	12.753,00	13.773,24	14.793,48	15.813,72	16.833,96	17.854,20	18.874,44	20.404,80	21.425,04	187.469,10
Supplysoy homens e mulheres baunilha	9.574,56	10.106,48	10.638,40	11.702,24	12.234,16	12.766,08	13.829,92	14.893,76	15.957,60	17.553,36	19.149,12	20.212,96	168.618,64
Supplysoy gestantes Original	14.442,50	13.864,80	14.153,65	15.020,20	15.309,05	16.175,60	17.331,00	18.486,40	17.908,70	19.064,10	20.797,20	22.530,30	205.083,50
Supplysoy gestantes baunilha	11.772,00	11.772,00	12.360,60	12.949,20	14.126,40	14.715,00	15.892,20	17.658,00	18.835,20	20.012,40	21.778,20	23.544,00	195.415,20
Supplysoy melhor idade Original	10.638,40	10.106,48	11.170,32	11.702,24	12.234,16	13.298,00	14.893,76	15.957,60	17.553,36	18.617,20	19.149,12	19.681,04	175.001,68
Supplysoy melhor idade baunilha	11.990,00	12.535,00	12.807,50	13.080,00	13.625,00	14.170,00	14.715,00	15.805,00	16.895,00	17.985,00	19.075,00	20.165,00	182.847,50
Supplysoy esportes original	20.928,00	21.625,60	21.625,60	22.323,20	23.718,40	24.416,00	26.508,80	27.904,00	29.299,20	31.392,00	34.880,00	37.670,40	322.291,20
Supplsoy esportes baunilha	19.838,00	20.546,50	21.255,00	21.963,50	22.672,00	23.380,50	24.089,00	29.048,50	30.465,50	31.882,50	38.967,50	40.384,50	324.493,00
Supplywegiht Laranja	21.287,70	21.974,40	22.661,10	23.347,80	24.721,20	26.094,60	27.468,00	30.214,80	30.214,80	31.588,20	32.961,60	35.708,40	328.242,60
Supplyweight Limão	20.601,00	21.287,70	21.974,40	23.347,80	24.721,20	26.094,60	27.468,00	30.214,80	31.588,20	32.961,60	34.335,00	37.081,80	331.676,10
Supplygum natural	7.019,60	7.521,00	7.771,70	8.022,40	8.523,80	9.526,60	10.028,00	10.529,40	11.030,80	11.532,20	11.532,20	12.535,00	115.572,70
Supplygum chá verde	7.019,60	7.521,00	7.771,70	8.273,10	8.774,50	9.777,30	10.529,40	11.532,20	12.535,00	13.036,40	13.036,40	13.537,80	123.344,40
Supplshot Colágeno	13.952,00	14.824,00	14.824,00	15.696,00	16.568,00	17.440,00	19.184,00	20.928,00	21.800,00	23.544,00	25.288,00	27.904,00	231.952,00
Supply relaxshot	15.696,00	16.132,00	16.568,00	17.440,00	19.184,00	20.056,00	21.800,00	23.544,00	25.288,00	26.160,00	27.904,00	29.648,00	259.420,00
Supplybar gestantes	12.208,00	13.080,00	13.516,00	14.824,00	16.132,00	17.440,00	20.056,00	22.672,00	24.416,00	26.160,00	27.904,00	29.648,00	238.056,00
Supplybar esportes	11.772,00	12.208,00	13.080,00	13.952,00	15.260,00	16.568,00	19.184,00	20.928,00	21.800,00	24.416,00	26.160,00	27.904,00	223.232,00
TOTAL	219.962,00	226.837,72	234.165,79	246.396,68	261.577,11	276.711,76	298.790,80	327.150,42	343.441,56	364.779,40	393.322,14	419.580,24	3.612.715,62

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 13 – CUSTOS PRODUÇÃO TERCEIRIZADAS PREVISTAS

ESTIMATIVAS DE PRODUÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	SOMA
Supplysoy homens e mulheres Original	3.300,00	3.450,00	3.525,00	3.750,00	4.050,00	4.350,00	4.650,00	4.950,00	5.250,00	5.550,00	6.000,00	6.300,00	55.125,00
Supplysoy homens e mulheres baunilha	2.700,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.450,00	3.600,00	3.900,00	4.200,00	4.500,00	4.950,00	5.400,00	5.700,00	47.550,00
Supplysoy gestantes Original	3.750,00	3.600,00	3.675,00	3.900,00	3.975,00	4.200,00	4.500,00	4.800,00	4.650,00	4.950,00	5.400,00	5.850,00	53.250,00
Supplysoy gestantes baunilha	3.000,00	3.000,00	3.150,00	3.300,00	3.600,00	3.750,00	4.050,00	4.500,00	4.800,00	5.100,00	5.550,00	6.000,00	49.800,00
Supplysoy melhor idade Original	3.000,00	2.850,00	3.150,00	3.300,00	3.450,00	3.750,00	4.200,00	4.500,00	4.950,00	5.250,00	5.400,00	5.550,00	49.350,00
Supplysoy melhor idade baunilha	3.300,00	3.450,00	3.525,00	3.600,00	3.750,00	3.900,00	4.050,00	4.350,00	4.650,00	4.950,00	5.250,00	5.550,00	50.325,00
Supplysoy esportes original	4.500,00	4.650,00	4.650,00	4.800,00	5.100,00	5.250,00	5.700,00	6.000,00	6.300,00	6.750,00	7.500,00	8.100,00	69.300,00
Supplsoy esportes baunilha	4.200,00	4.350,00	4.500,00	4.650,00	4.800,00	4.950,00	5.100,00	6.150,00	6.450,00	6.750,00	8.250,00	8.550,00	68.700,00
Supplywegiht Laranja	2.325,00	2.400,00	2.475,00	2.550,00	2.700,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.300,00	3.450,00	3.600,00	3.900,00	35.850,00
Supplyweight Limão	2.250,00	2.325,00	2.400,00	2.550,00	2.700,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.450,00	3.600,00	3.750,00	4.050,00	36.225,00
Supplygum natural	2.100,00	2.250,00	2.325,00	2.400,00	2.550,00	2.850,00	3.000,00	3.150,00	3.300,00	3.450,00	3.450,00	3.750,00	34.575,00
Supplygum chá verde	2.100,00	2.250,00	2.325,00	2.475,00	2.625,00	2.925,00	3.150,00	3.450,00	3.750,00	3.900,00	3.900,00	4.050,00	36.900,00
Supplyshot Colágeno	2.400,00	2.550,00	2.550,00	2.700,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00	3.750,00	4.050,00	4.350,00	4.800,00	39.900,00
Supply relaxshot	2.700,00	2.775,00	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.450,00	3.750,00	4.050,00	4.350,00	4.500,00	4.800,00	5.100,00	44.625,00
Supplybar gestantes	2.100,00	2.250,00	2.325,00	2.550,00	2.775,00	3.000,00	3.450,00	3.900,00	4.200,00	4.500,00	4.800,00	5.100,00	40.950,00
Supplybar esportes	2.025,00	2.100,00	2.250,00	2.400,00	2.625,00	2.850,00	3.300,00	3.600,00	3.750,00	4.200,00	4.500,00	4.800,00	38.400,00
SOMA	45.750,00	47.100,00	48.675,00	51.225,00	54.300,00	57.525,00	62.100,00	67.800,00	71.400,00	75.900,00	81.900,00	87.150,00	750.825,00
SUPPLYSOY	27.750,00	28.200,00	29.175,00	30.600,00	32.175,00	33.750,00	36.150,00	39.450,00	41.550,00	44.250,00	48.750,00	51.600,00	443.400,00
SUPPYWEIGHT	4.575,00	4.725,00	4.875,00	5.100,00	5.400,00	5.700,00	6.000,00	6.600,00	6.750,00	7.050,00	7.350,00	7.950,00	72.075,00
SUPLYGUM	4.200,00	4.500,00	4.650,00	4.875,00	5.175,00	5.775,00	6.150,00	6.600,00	7.050,00	7.350,00	7.350,00	7.800,00	71.475,00
SUPPLYSHOT	5.100,00	5.325,00	5.400,00	5.700,00	6.150,00	6.450,00	7.050,00	7.650,00	8.100,00	8.550,00	9.150,00	9.900,00	84.525,00
SUPPLYBAR	4.125,00	4.350,00	4.575,00	4.950,00	5.400,00	5.850,00	6.750,00	7.500,00	7.950,00	8.700,00	9.300,00	9.900,00	79.350,00

FONTE: AUTOR, 2011

TABELA 14 – ESTOQUE PREVISTOS EM KG

PROJEÇÃO ESTOQUES	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	SOMA
Supplysoy homens e mulheres Original	1.100,00	1.150,00	1.175,00	1.250,00	1.350,00	1.450,00	1.550,00	1.650,00	1.750,00	1.850,00	2.000,00	2.100,00	18.375,00
Supplysoy homens e mulheres baunilha	900,00	950,00	1.000,00	1.100,00	1.150,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00	1.650,00	1.800,00	1.900,00	15.850,00
Supplysoy gestantes Original	1.250,00	1.200,00	1.225,00	1.300,00	1.325,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.550,00	1.650,00	1.800,00	1.950,00	17.750,00
Supplysoy gestantes baunilha	1.000,00	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.200,00	1.250,00	1.350,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.850,00	2.000,00	16.600,00
Supplysoy melhor idade Original	1.000,00	950,00	1.050,00	1.100,00	1.150,00	1.250,00	1.400,00	1.500,00	1.650,00	1.750,00	1.800,00	1.850,00	16.450,00
Supplysoy melhor idade baunilha	1.100,00	1.150,00	1.175,00	1.200,00	1.250,00	1.300,00	1.350,00	1.450,00	1.550,00	1.650,00	1.750,00	1.850,00	16.775,00
Supplysoy esportes original	1.500,00	1.550,00	1.550,00	1.600,00	1.700,00	1.750,00	1.900,00	2.000,00	2.100,00	2.250,00	2.500,00	2.700,00	23.100,00
Suplsoy esportes baunilha	1.400,00	1.450,00	1.500,00	1.550,00	1.600,00	1.650,00	1.700,00	2.050,00	2.150,00	2.250,00	2.750,00	2.850,00	22.900,00
Supplywegiht Laranja	775,00	800,00	825,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00	1.100,00	1.100,00	1.150,00	1.200,00	1.300,00	11.950,00
Supplyweight Limão	750,00	775,00	800,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00	1.100,00	1.150,00	1.200,00	1.250,00	1.350,00	12.075,00
Supplygum natural	700,00	750,00	775,00	800,00	850,00	950,00	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.150,00	1.150,00	1.250,00	11.525,00
Supplygum chá verde	700,00	750,00	775,00	825,00	875,00	975,00	1.050,00	1.150,00	1.250,00	1.300,00	1.300,00	1.350,00	12.300,00
Supplyshot Colágeno	800,00	850,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.250,00	1.350,00	1.450,00	1.600,00	13.300,00
Supply relaxshot	900,00	925,00	950,00	1.000,00	1.100,00	1.150,00	1.250,00	1.350,00	1.450,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	14.875,00
Supplybar gestantes	700,00	750,00	775,00	850,00	925,00	1.000,00	1.150,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	13.650,00
Supplybar esportes	675,00	700,00	750,00	800,00	875,00	950,00	1.100,00	1.200,00	1.250,00	1.400,00	1.500,00	1.600,00	12.800,00
SOMA	15.250,00	15.700,00	16.225,00	17.075,00	18.100,00	19.175,00	20.700,00	22.600,00	23.800,00	25.300,00	27.300,00	29.050,00	250.275,00

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.5 Folha de Pagamento

O cálculo da folha de pagamento da GRANVITALLE será feito pelo setor de RH junto ao supervisor financeiro. A coleta dos dados para efetuar o respectivo cálculo será via relógio ponto biométrico, que é ativado com a digital do colaborador, utilizando o sistema eletrônico. O pagamento será realizado no quinto dia útil, para elaborar o orçamento da folha de pagamento é necessário incluir todos os custos que a GRANVITALLE terá com seu quadro de colaboradores.

Na tabela seguir está a descrição e a relação dos funcionários, salário e encargos trabalhistas, considerando a empresa tributada pelo lucro presumido.

TABELA 15 – FOLHA DE PAGAMENTO PREVISTA

	FUNC.	SALÁRIO	FÉRIAS +13SAL	SAL +ENC+FÉRIAS+13SAL	MÊS1	MÊS2	MÊS3	MÊS4	MÊS5	MÊS6	MÊS7	MÊS8	MÊS9	MÊS10	MÊS11	MÊS12	TOTAL ANO
EXECUTIVO				35,00													
Diretor geral	1,00	18.360,00	2.034,90	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	27.533,12	330.397,38
MARKETING E VENDAS																	-
Gerente Comercial	1,00	10.800,00	1.197,00	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	16.195,95	194.351,40
Vendedor Técnico RS	1,00	4.320,00	478,80	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	77.740,56
Vendedor Técnico PR/SC	1,00	4.320,00	478,80	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	77.740,56
Vendedor Técnico SP	2,00	5.400,00	598,50	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	97.175,70
Vendedor Técnico RJ	2,00	5.400,00	598,50	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	8.097,98	97.175,70
Vendedor Técnico DF	1,00	4.320,00	478,80	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	6.478,38	77.740,56
Analista Comercial	1,00	1.836,00	203,49	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	2.753,31	33.039,74
Telemarketing	1,00	1.080,00	119,70	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	19.435,14
ADM/ FINANCEIRO																	-
Ger. Adm. Financeiro	1,00	10.000,00															-
Analista de contas a pagar	1,00	1.620,00	179,55	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	29.152,71
Analista de contas a receber	1,00	1.620,00	179,55	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	29.152,71
Analista de TI	1,00	1.080,00	119,70	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	1.619,60	19.435,14
GESTÃO DE PESSOAS																	-
Gerente de gestão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de RH	1,00	1.620,00	179,55	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	2.429,39	29.152,71
OPERAÇÕES																	-
Gerente de operações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operadores de produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliares de produção	3,00	918,00	101,75	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	16.519,87
LOGÍSTICA																	-
Gerente de logística	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encarregado de recebimento	1,00	1.300,00	144,08	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	23.394,15
Encarregado de expedição	1,00	1.300,00	144,08	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	1.949,51	23.394,15
Auxiliares de depósito	2,00	918,00	101,75	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	16.519,87
Motoristas	2,00	1.188,00	131,67	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	1.781,55	21.378,65
Ajudantes de motorista	2,00	918,00	101,75	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	1.376,66	16.519,87

FONTE: AUTOR, 2011.

TABELA 16 – FOLHA DE PAGAMENTO PREVISTA

	FUNC.	SALÁRIO	FÉRIAS+13SAL	SAL+ENC+FÉRIAS+13SAL	MÊS1	MÊS2	MÊS3	MÊS4	MÊS5	MÊS6	MÊS7	MÊS8	MÊS9	MÊS10	MÊS11	MÊS12	TOTAL ANO
CONTROLE DA QUALIDADE																	-
Coordenador da qualidade	-	-															-
Telemarketing - SAC	-	-															-
P&D E INOVAÇÃO																	-
Coordenador de P&D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Analista de P&D	1,00	1.944,00	215,46	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	2.915,27	34.983,25
Estagiários de P&D	2,00	864,00	95,76	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	1.295,68	15.548,11
MANUTENÇÃO																	-
Ajudante Geral		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mecânico de manutenção		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eletrônico / eletrecista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JURÍDICO																	-
CONTÁBIL																	-
TOTAL FUNCIONÁRIOS	30,00																-
TOTAL SALÁRIOS					106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	106.662,33	1.279.947,93
BENEFÍCIOS																	-
Assistência médica	170,00				5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	61.200,00
Assistência odontológica	40,00				1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Cesta Básica	160,00				4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	57.600,00
Auxílio Transporte	110,00				3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	39.600,00
Refeições	340,00				10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	122.400,00
Bolsa Escola	100,00				3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Seguro de Vida	15,00				450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
TOTAL BENEFÍCIOS					28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	28.050,00	336.600,00
FGTS SIMPLES					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL					134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	1.616.547,93

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.6 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa são os métodos quantitativos de análise de investimentos tradicionais e são aplicados com base em fluxos operacionais líquidos de caixa e seu dimensionamento é considerado como o aspecto mais importante da decisão econômico-financeira. O fluxo de caixa representa as entradas e saídas de caixa e a demonstração das futuras entradas de caixa, receitas e outros possíveis saldos residuais.

A grande dificuldade reside em mensurar com exatidão os valores a serem demonstrados neste fluxo, depende desta exatidão os resultados a serem obtidos influenciando diretamente a tomada de decisão. Uma vez dimensionado o fluxo de caixa, pode-se aplicar as ferramentas disponíveis para análise do investimento.

TABELA 17 – FLUXO DE CAIXA PREVISTO

ESTIMATIVAS DE CUSTOS OPERACIONAIS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	TOTAL
SALDO INICIAL	609.961,04	898.065,11	1.296.290,22	1.710.028,01	2.143.731,87	2.622.832,31	3.148.925,76	3.718.332,49	4.355.316,54	5.105.883,84	5.907.772,99	6.781.458,52	
MARKETING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestação de serviços Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desenvolvimento de artes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material Gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Design gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidade (merchandising inicial)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Registro de marcas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTRUTURA FÍSICA	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	10.840,00	130.080,00
Infra estrutura e depósito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Móveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hardware	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Software	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	8.340,00	100.080,00
RECURSOS LOGÍSTICOS	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	150.000,00
Empilhadeira elétrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Palletteiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
caminhões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carros	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	150.000,00
Estrutura porta palletes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECURSOS PARA OPERAÇÃO	327.100,00	375.000,00	391.000,00	403.000,00	413.000,00	436.000,00	460.000,00	492.000,00	514.000,00	536.000,00	560.200,00	584.000,00	5.491.300,00
Balanças	2.100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.100,00
Balanças de precisão	-	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500,00
Mesas	-	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500,00
Misturador Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matérias primas	260.000,00	300.000,00	320.000,00	330.000,00	339.000,00	360.000,00	382.000,00	412.000,00	432.000,00	453.000,00	475.000,00	498.000,00	4.561.000,00
Embalagens	65.000,00	70.000,00	71.000,00	73.000,00	74.000,00	76.000,00	78.000,00	80.000,00	82.000,00	83.000,00	85.200,00	86.000,00	923.200,00
SELOS DE QUALIDADE	21.996,20	22.683,77	23.416,58	24.639,67	26.157,71	27.671,18	29.879,08	32.715,04	34.344,16	36.477,94	39.332,21	41.958,02	361.271,56
Sociedade Brasileira de Cardiologia	10.998,10	11.341,89	11.708,29	12.319,83	13.078,86	13.835,59	14.939,54	16.357,52	17.172,08	18.238,97	19.666,11	20.979,01	180.635,78
Associação brasileira de Nutrólogos	10.998,10	11.341,89	11.708,29	12.319,83	13.078,86	13.835,59	14.939,54	16.357,52	17.172,08	18.238,97	19.666,11	20.979,01	180.635,78
MÃO DE OBRA	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	1.616.547,93
COMISSÕES	32.994,30	34.025,66	35.124,87	36.959,50	39.236,57	41.506,76	44.818,62	49.072,56	51.516,23	54.716,91	58.998,32	62.937,04	541.907,34
CUSTOS VARIÁVEIS	87.789,30	89.386,91	91.153,62	93.993,25	97.474,07	101.113,01	106.161,12	112.725,06	116.496,23	121.429,41	127.840,82	133.864,54	1.279.427,34
CUSTOS FIXOS	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	541.440,00
RECEBIMENTOS A VISTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEBIMENTOS DUPLICATAS	939.160,00	1.099.810,00	1.134.188,60	1.170.828,95	1.231.983,40	1.307.885,55	1.383.558,80	1.493.954,00	1.635.752,10	1.717.207,80	1.823.897,00	1.966.610,70	16.904.836,90
SALDO FINAL DO PERÍODO	898.065,11	1.296.290,22	1.710.028,01	2.143.731,87	2.622.832,31	3.148.925,76	3.718.332,49	4.355.316,54	5.105.883,84	5.907.772,99	6.781.458,52	7.764.095,32	

FONTE: AUTOR, 2011

3.14.7 Demonstrativo do Resultado pelo Custeio Direto

O Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil dinâmica que tem por finalidade demonstrar a formação do resultado líquido do exercício, por meio da comparação das receitas, custos e despesas apuradas conforme o regime de competência princípio contábil.

A demonstração do resultado do exercício proporciona uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma organização em determinado período. Apesar de serem elaboradas anualmente a fim de divulgação, em geral são elaboradas mensalmente pela administração e trimestralmente para fins tributários.

Conforme a legislação brasileira, Lei nº 6.404, sancionada em 15 de dezembro de 1976, Lei da Sociedade por Ações, as organizações devem discriminar no DRE a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos, receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto, as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais, o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais, resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para tal imposto, as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do Capital Social. Basicamente, a DRE da GRANVITALLE estruturada conforme tabela abaixo:

TABELA 18 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	SOMA
RECEITA DE VENDAS	1.099.810,00	1.134.188,60	1.170.828,95	1.231.983,40	1.307.885,55	1.383.558,80	1.493.954,00	1.635.752,10	1.717.207,80	1.823.897,00	1.966.610,70	2.097.901,20	18.063.578,10
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	219.962,00	226.837,72	234.165,79	246.396,68	261.577,11	276.711,76	298.790,80	327.150,42	343.441,56	364.779,40	393.322,14	419.580,24	3.612.715,62
LUCRO PREJUÍZO BRUTO	879.848,00	907.350,88	936.663,16	985.586,72	1.046.308,44	1.106.847,04	1.195.163,20	1.308.601,68	1.373.766,24	1.459.117,60	1.573.288,56	1.678.320,96	14.450.862,48
SALÁRIOS	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	134.712,33	1.616.547,93
COMISSÕES VENDAS	32.994,30	34.025,66	35.124,87	36.959,50	39.236,57	41.506,76	44.818,62	49.072,56	51.516,23	54.716,91	58.998,32	62.937,04	541.907,34
CUSTOS FIXOS DE PRODUÇÃO	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00	541.440,00
CUSTOS VARIÁVEIS	87.789,30	89.386,91	91.153,62	93.993,25	97.474,07	101.113,01	106.161,12	112.725,06	116.496,23	121.429,41	127.840,82	133.864,54	1.279.427,34
SOMA	300.615,93	303.244,89	306.110,81	310.785,08	316.542,96	322.452,11	330.812,07	341.629,95	347.844,80	355.978,65	366.671,47	376.633,90	3.979.322,62
LUCRO PREJUÍZO ANTES DO IR	579.232,07	604.105,99	630.552,35	674.801,64	729.765,48	784.394,93	864.351,13	966.971,73	1.025.921,44	1.103.138,95	1.206.617,09	1.301.687,06	10.471.539,86
IR (LUCRO PRESUMIDO 17% FAT)	186967,7	192812,062	199040,9215	209437,178	222340,5435	235204,996	253972,18	278.077,86	291925,326	310062,49	334323,819	356643,204	3.070.808,28
LUCRO PREJUÍZO LÍQUIDO	392.264,37	411.293,92	431.511,42	465.364,46	507.424,94	549.189,94	610.378,95	688.893,87	733.996,12	793.076,46	872.293,27	945.043,86	7.400.731,58
RESULTADOS ACUMULADOS	1.446.177,95	1.857.471,87	2.288.983,30	2.754.347,76	3.261.772,69	3.810.962,63	4.421.341,58	5.110.235,45	5.844.231,57	6.637.308,03	7.509.601,30	8.454.645,16	53.397.079,29

FONTE: AUTOR 2011

3.14.8 Síntese dos Indicadores e Índices

PAY-BACK é o período de recuperação de um investimento e consiste na determinação do prazo em que o montante do gasto do capital investido será recuperado por meio de fluxos de caixa gerados pelo investimento, ou seja, é o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se acumulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos).

O *PAY-BACK* do projeto experimental da empresa GRANVITALLE foi calculado em 1,43 anos, ou seja, lucro até um ano e parcial de quatro meses acumulados.

O VPL de um fluxo de caixa (*Cash Flow*) é a soma de todas as entradas e saídas, ou seja, (pagamentos e recebimentos), trazidos a um tempo atual “valor presente” com base em uma taxa de desconto que significa um custo de oportunidade do capital investido. O VPL da GRANVITALLE foi estipulado em R\$ 2.912.245,78.

A taxa interna de retorno de um investimento é a taxa de desconto que acumula o valor presente líquido do fluxo de caixa. Portanto pode-se afirmar que ela corresponde a uma taxa real de juros da operação financeira. Nomeada como interna porque depende exclusivamente das características do fluxo de caixa, não existindo qualquer fator externo que possa interferir no resultado, à exceção de fluxos bastante simples, a taxa só pode ser calculada por tentativas e erros, através de aproximações sucessivas. Desta forma a GRANVITALLE demonstra uma TIR de 60 %, ao a.a.

TABELA 19 – INDICADORES FINANCEIROS

R\$ VENDA	VOL VENDAS	P. EQU. OPER.	CMV	C. VARIÁVEL	C.FIXO	LUCRO LIQ	RES.ACUMULADO	FLUXO CAIXA	LUCRO OPER.	LUCRO LÍQ	ROI
-	-	-	-	19.950,00	39.930,00	- 168.536,71	- 168.536,71	2.060.223,29	0%	0%	0%
-	-	-	-	19.950,00	39.930,00	- 168.536,71	- 337.073,41	1.647.546,59	0%	0%	0%
-	-	-	-	19.950,00	39.930,00	- 168.536,71	- 505.610,12	1.244.869,88	0%	0%	0%
386.420,00	11.700,00	247.648,83	77.284,00	37.939,76	39.930,00	45.325,53	- 460.284,59	794.110,82	29%	12%	2%
432.645,00	13.050,00	252.570,15	86.529,00	40.490,06	39.930,00	144.059,88	- 389.774,35	666.334,70	33%	16%	6%
476.645,00	14.350,00	256.552,02	95.329,00	42.355,56	39.930,00	176.074,38	- 294.729,62	563.598,08	37%	20%	7%
542.980,00	16.350,00	262.704,43	108.596,00	45.287,44	39.930,00	131.913,85	- 162.815,76	482.939,54	41%	24%	5%
587.980,00	17.850,00	264.461,36	117.596,00	45.342,98	39.930,00	158.858,31	- 3.957,45	463.210,45	44%	27%	6%
645.810,00	19.550,00	271.953,36	129.162,00	49.601,68	39.930,00	189.297,61	185.340,16	451.487,76	46%	29%	8%
720.770,00	21.850,00	275.954,47	144.154,00	50.553,77	39.930,00	233.321,52	418.661,69	473.394,19	49%	32%	9%
807.930,00	24.350,00	286.703,93	161.586,00	56.538,54	39.930,00	279.632,75	698.294,44	609.961,04	52%	35%	11%
939.160,00	28.200,00	295.064,58	187.832,00	59.290,16	39.930,00	355.619,13	1.053.913,58	810.999,38	55%	38%	14%
R\$ VENDA	VOL VENDAS	P. EQU. OPER.	CMV	C. VARIÁVEL	C.FIXO	LUCRO LIQ	RES.ACUMULADO	FLUXO DE CAIXA	LUCRO OPER.	LUCRO LÍQ	ROI
1.099.810,00	30.500,00	375.769,91	219.962,00	87.789,30	45.120,00	392.264,37	1.446.177,95	898.065,11	53%	36%	16%
1.134.188,60	31.400,00	379.056,12	226.837,72	89.386,91	45.120,00	411.293,92	1.857.471,87	1.296.290,22	53%	36%	16%
1.170.828,95	32.450,00	382.638,52	234.165,79	91.153,62	45.120,00	431.511,42	2.288.983,30	1.710.028,01	54%	37%	17%
1.231.983,40	34.150,00	388.481,35	246.396,68	93.993,25	45.120,00	465.364,46	2.754.347,76	2.143.731,87	55%	38%	19%
1.307.885,55	36.200,00	395.678,70	261.577,11	97.474,07	45.120,00	729.765,48	3.261.772,69	2.622.832,31	56%	39%	29%
1.383.558,80	38.350,00	403.065,13	276.711,76	101.113,01	45.120,00	784.394,93	3.810.962,63	3.148.925,76	57%	40%	31%
1.493.954,00	41.400,00	413.515,08	298.790,80	106.161,12	45.120,00	610.378,95	4.421.341,58	3.718.332,49	58%	41%	24%
1.635.752,10	45.200,00	427.037,44	327.150,42	112.725,06	45.120,00	688.893,87	5.110.235,45	4.355.316,54	59%	42%	28%
1.717.207,80	47.600,00	434.805,99	343.441,56	116.496,23	45.120,00	733.996,12	5.844.231,57	5.105.883,84	60%	43%	29%
1.823.897,00	50.600,00	444.973,31	364.779,40	121.429,41	45.120,00	793.076,46	6.637.308,03	5.907.772,99	60%	43%	32%
1.966.610,70	54.600,00	458.339,34	393.322,14	127.840,82	45.120,00	872.293,27	7.509.601,30	6.781.458,52	61%	44%	35%
2.097.901,20	58.100,00	470.792,37	419.580,24	133.864,54	45.120,00	945.043,86	8.454.645,16	7.764.095,32	62%	45%	38%

FONTE: AUTOR, 2011

4. CONCLUSÃO

Tomando-se como base a implementação do plano de negócios e o acompanhamento e execução das metas propostas no plano estratégico, já considerando a empresa tributada no lucro presumido pode-se concluir que.

Por meio dos indicadores financeiros do negócio, ou seja, *PAY BACK* (1,43 anos), do VPL R\$ 2.192.245,78, e da TIR de 60% aa, comprova-se a viabilidade financeira do negócio.

Analisando o segmento de atuação, nota-se a eminente possibilidade de se explorar este nicho de mercado com a possibilidade de ampliar de extensão de linha dos produtos oferecidos pela GRANVITALLE. Nos indicadores financeiros, demonstrou-se a saúde financeira da empresa após alguns meses, o que de fato viabilizou o presente negócio, tendo em vista que a TIR atingiu índice significativamente superior aos índices de investimento praticados no mercado. Após dois anos, o retorno operacional do investimento pode chegar a 38%.

Mercados de nicho possibilitam maiores margens e maiores ganhos, porém é necessário um monitoramento constante dos fatores ambientais no tocante a oportunidades e ameaças, sendo necessária a rápida flexibilização da empresa para acompanhar as tendências e as rápidas mudanças do mercado consumidor e a entrada de potenciais concorrentes. Indicadores de balanced scorecard far-se-ão essências para direcionar, focar e alinhar as estratégicas planejadas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, DAVID A. **Marcas**: Brand Equity – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como Construir Marcas**. Líderes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.; PROHMANN, J.I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COSTA, A. P. B.; MACEDO, F. S.; HONCZAR. **FOOD TRENDS 2020**. 1º. ed. São Paulo. 2010. Disponível em: http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html. Acessado em 21 de Agosto de 2011.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempo de Grandes Mudanças**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

GROPPELLI, A. & NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KARASZ, Patrícia. **O uso de pesquisa de mercado para a gestão de marcas**: O caso de uma indústria de chocolates 2004, Código 323159 Cód barras 00224457 Número de chamada E-3057.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

NUNES, Paulo. **Conceito de Gestão Financeira**. 2007. Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaofinanceira.htm>. acessado em 24 de agosto de 2011.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR. José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. Ed. Bookman: Porto Alegre, 2009.

PORTER, M, **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSS, Stephen A. et al. **Princípios de Administração Financeira**. 2º. ed. SãoPaulo: Atlas, 2000.

ANEXO A

Contrato de Constituição de: GRANVITALLE LTDA.

1. **CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO**, brasileiro, engenheiro de alimentos,
2. **JAIRO MARONEZI**, brasileiro, empresário

Constituem uma sociedade limitada, respeitado as normas legais vigentes, conforme o novo Código Civil – Lei 10.406/02, mediante as seguintes cláusulas:

PRIMEIRA: A sociedade girará sob o nome empresarial GRANVITALLE Ltda

SEGUNDA: O capital social será de R\$ 686.025,00 (Seiscentos e Oitenta e Seis Mil e Vinte e Cinco Reais), dividido em 137,25 (Cento e Trinta e Sete Mil e Vinte Cinco) quotas de valor nominal de R\$ 5,00 (cinco reais) cada, que serão integralizadas, neste ato em moeda corrente do País, pelos sócios:

SÓCIO	PERCENTUAL	QTD. QUOTAS	VALOR
Jairo Maronezi	50%	68.62,5	R\$ 343.012,5
Carlos Maurício Fortunato	50%	68.62,5	R\$ 343.012,5

TERCEIRA: O objeto da referida empresa é a reestruturação de ambientes; reformas prediais e construções civis.

QUARTA: A presente sociedade inicia suas atividades no ato deste instrumento devidamente registrado na junta competente, ficando indeterminado seu prazo.

QUINTA: As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas sem o consentimento, antecipado, de seus sócios, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda. Conseqüentemente a alteração do presente instrumento.

SEXTA: A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, não obstante, todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

SÉTIMA: A administração da sociedade caberá ao sócio CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO, com os poderes e atribuições de emitir títulos de crédito, receber e dar quitações, bem como representar e responder, em sua totalidade, a sociedade ora firmada. Autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer quotista ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização de todos os sócios.

OITAVA: Ao término de cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

NONA: Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão um novo administrador quando entender necessário.

DÉCIMA: A sociedade poderá a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

DÉCIMA PRIMEIRA: Os sócios poderão de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pró labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

DÉCIMA SEGUNDA: Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz. Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do(s) sócio(s) remanescente(s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.

Parágrafo único - O mesmo procedimento será adotado em outros casos em que a sociedade se resolva em relação a seu sócio.

DÉCIMA TERCEIRA: O Administrador declara, sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade.

DÉCIMA QUARTA: Fica eleito o foro de Curitiba para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

E por estarem assim justos e contratados assinam o presente instrumento em 3 vias, sendo uma para o competente registro e arquivamento na Junta Comercial do Paraná e, outras 2 vias para arquivamento e uso da presente sociedade.

Curitiba, de de 2011.

CARLOS MAURÍCIO FORTUNATO

JAIRO MARONEZI

Testemunhas:

(Qualificação)

(Qualificação)

Visto: _____

(OAB/PR)