

PRÁTICAS DE
EMPREENDEDORISMO
CASOS E PLANOS DE NEGÓCIOS





Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo,
últimos lançamentos e serviços exclusivos no site
www.elsevier.com.br

PRÁTICAS DE **EMPREENDEDORISMO**

CASOS E PLANOS DE NEGÓCIOS



Marcos Hashimoto
Rose Mary A. Lopes
Tales Andreassi
Vania Maria Jorge Nassif



© 2012, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Casa Editorial BBM

Editoração eletrônica: DTPhoenix Editorial

Revisão gráfica: Jean Xavier

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN: 978-85-352-5699-4

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

P774 Práticas de empreendedorismo: casos e planos de negócios / Tales Andreassi ... [et al.]. — Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2012.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-352-5699-4

1. Empreendedorismo — Administração. 2. Planejamento estratégico.
3. Planejamento empresarial. 4. Administração de empresas. I. Andreassi, Tales, 1965-. II. Título.

12-0893

CDD: 658.022
CDU: 005.71-022.51/.55

Agradecimentos

Aos que nos ensinaram e nos ajudaram a construir essa obra:

A Tiago Dalvi, que gentilmente cedeu as informações sobre sua empresa Solidarium e sua história.

Aos empreendedores Débora Bonato, Marcelo Albernaz e Plínio Akamine, por cederem o plano de negócios de sua empresa Ecoplast.

Colegas da empresa que inspiraram e cederam dados para o caso Citisoft.

Aos grandes amigos Adam Kubo, Yoon Kim, Wilson Pimentel e Alexandre Bittar, por terem cedido os direitos para publicarmos o nosso plano de negócios Chaps.com.

Ao empreendedor Walter Mancini, que compartilhou um olhar para dentro do empreendedor.

A Marcos Salusse, que elaborou o caso aLeda para o I Concurso de Casos do GVCENN da EAESP/FGV.

Não podemos nos esquecer do prof. Bill Randall, diretor da Asia Moot Corp e professor da Thammasat University, na Tailândia, que cedeu as autorizações para tradução e publicação do plano de negócio Easy Cook, originalmente escrito com outro nome.

Da mesma forma, agradecemos a Ernesto Gallo, empreendedor por trás do Mi Viejita, plano de negócio escrito quando Ernesto fazia seu MBA na London Business School, e aos empreendedores que autorizaram a publicação do caso Golden Needle, negócio originalmente lançado com outro nome.

E aos nossos familiares, cujo apoio, carinho e compreensão nunca faltaram, nosso muito obrigado.

Prefácio

O Brasil é um país maravilhoso, com um povo alegre, corajoso, criativo e muito trabalhador. Por todas essas características, é fácil descobrir porque temos tantos empreendedores. As características básicas necessárias para empreender já estão em nossas raízes.

Um empreendedor está sempre enxergando à frente de seu tempo, isso é o que ele faz de melhor. Toda grande empresa de hoje foi fruto da visão de algum empreendedor inicial, que certamente cresceu com muita determinação e trabalho. Foi assim com os meus tios Luiza e Pelegrino, quando enxergaram na compra de uma pequena loja no centro de Franca (SP) a realização de um sonho. Eles nunca pensaram pequeno, e mesmo com todas as dificuldades, minha tia Luiza visualizava o dia que chegaria com 50 lojas na cidade de São Paulo, feito que conseguimos em 2008 e fruto do sonho desses empreendedores.

Venho de uma família de empreendedores. Quando assumi a superintendência do Magazine Luiza, em 1991, derrubamos todas as paredes do escritório e ficamos em um ambiente único; investimos fortemente em pessoas, o que nos tornou durante os últimos 14 anos uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil; criamos a Liquidação Fantástica, que mudou o calendário do varejo brasileiro, e a Loja Virtual, um grande sucesso que virou estudo em Harvard e, hoje, são mais de 100 lojas deste tipo em nossa rede; além de muitas outras atitudes empreendedoras. Tudo isso foi feito muito antes de virar moda nas corporações.

Os empreendedores aprendem mais com a prática do que com a teoria e são apaixonados pelo que fazem. Empreendedorismo, para mim, é fazer acontecer, independentemente do cenário econômico, das opiniões ou das estatísticas.

Quando analisamos o sucesso de alguns empreendedores, percebemos que eles têm algumas características em comum, como a busca por oportunidades, correm riscos, são ousados, inconformados e têm visão global e de resultados. Trabalham com foco nas soluções rápidas, pois, hoje, ter velocidade é um quesito imprescindível para qualquer empresa e profissional.


Para competir no mercado, é necessário atualização e melhoria contínua. E para um empreendedor, nada melhor do que aprender por meio do exemplo prático de outras corporações. Toda empresa, por maior que seja, teve alguém que lançou uma semente. Todos os empreendimentos nasceram da dedicação de alguém que trabalhou com muito amor para ver o crescimento do seu negócio. Por esse motivo, fico muito feliz com a chegada do livro *Práticas de empreendedorismo: casos e planos de negócios*.

Neste livro, você terá a oportunidade de conhecer exemplos reais de sucesso e Planos de Negócios finalistas ou vencedores do Moot Corp. Esses interessantíssimos casos reais, com detalhes do plano de negócio, certamente servirão de exemplo para discussão em nossas empresas e universidades.

LUIZA HELENA TRAJANO
Presidente do Magazine Luiza

Parte I

Planos de negócios



Embora a utilização de planos de negócios já esteja amplamente disseminada nos cursos de gestão de negócios e administração, seu conceito ganhou maior repercussão com o advento das empresas de Internet, ou as pontocom, no final da década passada. Junto com a popularização de expressões como “*venture capital*” e “*start-ups*”, a onda da chamada “nova economia” trouxe à tona a necessidade de se estruturar os diversos modelos de negócios concebidos pelos empreendedores de oportunidades na forma de planos de negócios ou, no seu original em inglês, *business plans*.

Planos de negócios são documentos elaborados primordialmente por empreendedores, onde o negócio é descrito nos detalhes pertinentes aos objetivos que visa cumprir e ao público a quem é apresentado. Os objetivos podem variar desde um estudo de viabilidade da ideia até a obtenção de recursos, financeiros ou não, para iniciar o empreendimento. Quanto ao público, este pode ser um investidor, um parceiro comercial, um potencial funcionário-chave a ser contratado, um futuro sócio ou mesmo o próprio empreendedor. Qualquer pessoa que necessite conhecer de uma forma ampla e abrangente, ainda que superficial, o conceito de negócio e a viabilidade de sua implantação, faz parte do público a quem o plano se destina.

Atualmente, o conceito e a importância de escrever um bom plano de negócios para qualquer empreendedor ou futuro empreendedor já estão definitivamente incorporados. Não faltam livros que tratam do assunto, nem farto e rico material a esse respeito disponível na Internet. Entretanto, esta seção procura explorar o tema sob uma ótica que consideramos ainda ser deficiente no Brasil: a falta de bons exemplos de planos de negócios.

Empreendedores e professores de empreendedorismo têm acesso a inúmeros desses exemplos, de diversas naturezas, provindos de diferentes fontes, mas poucos podem assegurar que são, de fato, as melhores referências para se tomar como base e escrever o seu próprio plano.

Os exemplos selecionados atendem essa necessidade, pois todos são vencedores ou finalistas da maior competição de planos de negócios entre escolas de MBA no mundo, o Global Moot Corp (www.mootcorp.org). Realizado desde 1989 pela McCombs Business School da Universidade do Texas em Austin, Estados Unidos, a competição já foi referenciada como “O *superbowl* das competições de planos de negócios” pela revista *Business Week*, numa alusão ao nacionalmente idolatrado torneio de futebol americano.

Os cinco exemplos aqui mencionados refletem o que de melhor já foi produzido por alunos de escolas como a Thammasat da Tailândia, London Business School da Inglaterra, Carnegie Mellon dos Estados Unidos, Fundação Getúlio Vargas e INSPER (Instituto de Ensino e Pesquisa), as duas últimas brasileiras.

A escolha desses ótimos exemplos de planos de negócios procurou obedecer a alguns critérios para atender as mais diversas necessidades possíveis, por meio de apenas cinco casos. Por isso, temos exemplos de empresas de varejo, na Internet, de alta tecnologia e com apelo sustentável. Os planos cobrem mercados bem distintos, como o brasileiro, o norte-americano e o australiano, e há planos *business-to-consumer* e *business-to-business*. Os dilemas variam de negócios étnicos a modelos de distribuição em escala; e existem negócios que se tornaram realidade, outros cujos nomes foram modificados porque ainda estão em fase de implantação, e também negócios que jamais saíram do papel.

O que esses exemplos possuem em comum, e que os tornam semelhantes entre si, é que todos atendem aos critérios do Moot Corp: são negócios nascentes, possuem alto grau de inovação (tecnológica, operacional ou no modelo de negócios) e visam à captação de recursos financeiros, atributos que os tornam especialmente interessantes.

Embora sejam reconhecidamente bons exemplos, o fato de se tornarem finalistas do Global Moot Corp não significa que sejam planos irretocáveis. É preciso que o leitor leve em conta que não existe o plano perfeito, pois todos possuem defeitos, sejam decorrentes do alto grau de incerteza, ou por assumir pressupostos inadequados, ou ainda porque sofrem transformações em seu contexto ao longo do tempo. Portanto, foram desenvolvidos levando em consideração tais condições e, por isso, uns reforçam mais alguns itens do que outros. Não estamos propondo receitas de planos irretocáveis, e sim bons exemplos de planos internacionalmente reconhecidos.

O importante é que não foram empreendedores, professores ou consultores que selecionaram esses planos como finalistas do Moot Corp. Investidores ou

representantes de fundos de capital de risco fizeram e fazem parte da banca de avaliação de todos os projetos apresentados, por isso enfatizamos que o olhar que se deve aplicar à leitura dos planos é sempre o olhar do investidor. Esse exercício é particularmente valioso para os que pretendem escrever um plano de negócios com finalidades semelhantes, pois podem ver, assim como os investidores, o que é importante no seu conteúdo para melhor avaliação e análise.

Outro fato, que precisamos levar ao conhecimento do leitor, é que os planos foram escritos com base em informações disponíveis aos alunos na época da sua elaboração e, por esse motivo, é possível que o leitor encontre falhas em alguns planos em função do quanto o mundo, o mercado, o contexto macroeconômico e o ambiente mudaram desde que o plano foi escrito e apresentado. Da mesma forma, uma pesquisa mais acurada sobre alguns dos exemplos expostos constata que o negócio, como existe hoje, parece muito diferente se comparado a como foi originalmente concebido (versão aqui apresentada). Podemos dizer que é prática comum entre educadores de empreendedorismo alertar seus alunos para o fato de que essa discrepância não só é comum, como é esperada que aconteça. Ao longo da implantação do plano de negócios, surgem fatos novos, incertezas são eliminadas e ocorrem novas contextualizações, obrigando o empreendedor a se adaptar às circunstâncias emergentes. Por isso, nenhum plano deve ser implantado exatamente como foi idealizado, mas apenas servir como uma espécie de guia que mostre a direção que o negócio deve tomar tanto no médio prazo, como também no longo prazo.

Por questões didáticas, no projeto de concepção deste livro, optamos também por excluir os anexos que fizeram parte da documentação original dos planos apresentados no Moot Corp, os quais correspondem a fotos, planilhas, gráficos, cartas, certidões, mapas, artigos, plantas, contratos, questionários, tabelações, glossários, referências e outros materiais adicionais que normalmente são citados como referências complementares ao conteúdo do plano. Sendo assim, a exclusão não prejudicará a compreensão do texto, porém é possível que o leitor sinta falta de maiores esclarecimentos, em determinados pontos do plano, que seriam mais bem esclarecidos pelos anexos.

Do mesmo modo, se faz necessário estabelecer a diferença entre bons negócios e bons planos de negócios. A maioria das competições de negócios leva em consideração aspectos mais amplos do que apenas sua forma escrita. Assim, é possível que alguns planos de qualidade inferior tenham conseguido chegar à final da competição por causa da inovação da ideia ou da sua viabili-


dade. O leitor precisa considerar que o conjunto de critérios é que faz um bom negócio, ou seja, uma boa ideia, bem estruturada e com a adequada apresentação no papel. De nada adianta um plano de negócios ser tecnicamente bem escrito se a ideia for medíocre, tradicional e com baixo grau de inovação.

Da mesma forma, é relevante alertar o leitor para o fato de que um investidor não vai fechar um negócio com o empreendedor baseado apenas na leitura do plano, uma vez que a apresentação de um plano de negócios representa apenas a primeira etapa de contato entre as partes, uma mera introdução à ideia elaborada. O investidor vai tomar sua decisão de investir ou não depois de conhecer o empreendedor e a sua equipe, de discutir detalhes que não estão no plano e após explorar outras possibilidades e cenários que nele não foram abordados. Ninguém toma decisões importantes com base apenas no plano escrito, porque este deve se limitar ao seu papel de apenas introduzir a ideia de negócio ao investidor, e nada mais. Essa dica é valiosa para conter os ânimos e as expectativas de empreendedores que querem mostrar, de uma só vez, tudo o que conhecem sobre o negócio. O plano só deve abrir as portas. Depois do primeiro contato é que o empreendedor terá oportunidade de desenvolver melhor a ideia, em conjunto com o investidor, ao longo de outras reuniões.

Por fim, lembramos que todos os planos de negócios apresentados são verdadeiros e, desse modo, alguns, por solicitação dos autores, tiveram os principais nomes (sócios, empresa, produto, parceiros etc.) trocados para preservar a identidade e garantir a confidencialidade inerente a todo negócio.

Parte II

Estudios de caso



Uma das ferramentas mais importantes no processo de aprendizado sobre empreendedorismo é o uso da técnica de estudos de caso, em particular aqueles voltados exclusivamente para fins pedagógicos, também conhecidos como casos de ensino. Essa relevância se deve ao fato de que muito do que se aprende sobre empreendedorismo, mais do que nos fundamentos teóricos, está baseado na prática. Empreendedores bem-sucedidos se gabam de ter aprendido na vida real tudo o que precisaram para empreender, executando seu próprio planejamento, improvisando e se adequando às circunstâncias tão mutáveis e dinâmicas do ambiente. Nesse processo de aprendizado, tais empreendedores admitem que algumas lições foram adquiridas a duras penas, à custa de erros, equívocos, decisões inadequadas, prejuízos e falta de experiência, ou seja, um aprendizado que advém da falha e do fracasso.

Nesse sentido, o caso de ensino se torna uma potente ferramenta para ilustrar possíveis expectativas do empreendedor (ou futuro empreendedor): de aprender com a experiência prática, no entanto, em vez de ganhar essa bagagem por conta própria e possivelmente cometendo ainda mais erros, o ideal é aprender com quem já passou pelas dificuldades iniciais inerentes a todo processo empreendedor, muito embora o aprendizado resultante da experiência de terceiros tampouco substitua a vivência pessoal que o futuro empreendedor terá em sua jornada. Por esse motivo, escolhemos o tema para este livro, com histórias baseadas em fatos reais, situações inusitadas, porém tão comuns ao dia a dia que muitos leitores empreendedores se identificarão com algumas das situações propostas nesta seção.

Na condição de professores de empreendedorismo, nos deparamos com a carência de literatura de qualidade, mas, acima de tudo, com a falta de bons casos de ensino e de fácil acesso, tanto para o aluno como para a instituição de ensino. Trazemos aqui alguns destes casos baseados em fatos reais (alguns

com nomes e números trocados para atender a pedidos de confidencialidade de seus protagonistas) que abrangem diversos aspectos do empreendedorismo bem como de seus dilemas mais típicos.

Alguns desses casos são populares, notórios, já bastante explorados na mídia. Nossa abordagem aqui não é a de simplesmente contar uma história, mas sim de ensinar. Seja este livro uma leitura aberta para qualquer pessoa interessada no tema, seja uma leitura recomendada por um professor da área para seus alunos, o objetivo é sempre o mesmo: facilitar o aprendizado sobre empreendedorismo.

Para atender este objetivo da forma mais eficaz, é possível que aqueles que já conheçam parte das histórias aqui relatadas se deparem com algumas mudanças que introduzimos no texto. Isso foi proposital e se trata de uma prática comum entre autores de casos de ensino. Como o intuito é desenvolver um contexto que permita um rico debate entre os alunos, os autores se sentem livres para incluir fatos, alterar condições e mudar alguns dados para explorar assuntos que possam ser de interesse do professor que conduzirá o debate. Isso é combinado previamente com os entrevistados durante a elaboração do caso e, se for aceito, os nomes e dados originais são mantidos. Caso os entrevistados não concordem por qualquer motivo, uma alternativa é mudar os nomes e outros dados para que o leitor não tenha uma impressão equivocada sobre o caso real, como aconteceu com alguns aqui descritos. Em resumo, o caso é inspirado em uma história real, mas não é, necessariamente, sua reprodução fidedigna.

Outro esclarecimento importante sobre a técnica de uso de casos em sala de aula é que um bom caso pode simplesmente relatar uma história, apresentar um dilema ou introduzir um debate. Trazemos neste livro exemplos desses três tipos, e o professor conduzirá da forma que achar mais pertinente:

- ▶ História: geralmente o debate é aberto e não direcionado, e o aluno manifesta sua opinião sobre o caso de forma livre.
- ▶ Dilema: o professor aborda o caso revendo os pontos principais e as alternativas propostas, em seguida pede que os alunos votem na alternativa que eles mesmos adotariam se estivessem na mesma situação. As discussões em torno das opções adotadas por cada grupo de alunos geralmente são polarizadas, e na arguição, cujo intuito é defender o próprio ponto de vista, reside a riqueza do aprendizado.
- ▶ Debate: nesse caso, apresentamos ao final algumas perguntas como sugestões para o professor conduzir os debates, que podem não estar relacionadas com um dilema que venha a dividir a classe.

Vamos falar agora dos casos que foram escolhidos como exemplos:

O caso do Grupo Mancini é um dos mais emblemáticos deste livro e resolvemos abrir o capítulo com o referido caso porque a história de Walter Mancini quebra uma série de tabus e paradigmas sobre empreendedorismo. O leitor verá que se trata de um modelo de gestão diferenciado, cujas diretrizes são guiadas mais pelas experiências, intuições, sonhos e desejos e menos por planejamento e organização, tão propalados nos cursos de Administração. Os critérios adotados por Walter para fazer negócios são pouco baseados no lucro futuro. O lucro vem em decorrência das ações, e não em planos de metas e resultados, como preconizados em escolas de negócios. O fundamental é o atendimento ao cliente, e Walter mostra como colocar isso na prática, como crença e forte valor, não apenas limitando todo esse conceito a uma placa na parede. O relacionamento com os funcionários revela uma interessante dicotomia entre a centralização de decisões e um relacionamento de parceria e respeito mútuo com os seus colaboradores, que fica evidenciado quando Walter declara que, no final do dia, vai para casa e deixa o restaurante totalmente nas mãos dos funcionários. E, por fim, a capacidade de Walter fazer negócios mais com a “alma” e menos com a razão. Em suas palavras: “*A razão serve para você não falir, mas é a alma que faz o ambiente*”, demonstrando como a paixão e a criatividade podem substituir o controle e os processos estruturados.

Alguns empreendedores são assim, conduzem negócios de baixa complexidade e se irritam com alunos que acabaram de se formar em cursos de Administração e querem aplicar nesse tipo de negócio as técnicas que sempre serviram para grandes corporações.

Já o caso da aLeda conta a história real de dois jovens empreendedores que concebem uma empresa do tipo *born global*, ou seja, visam prioritariamente ao mercado externo, e ilustra um segmento nascente nesse campo: o empreendedorismo internacional.

A aLeda é uma empresa que atua no mercado de *rolling paper*, fabricando papel para os fumantes enrolarem seu próprio cigarro. Embora não muito comum nas grandes cidades brasileiras, em alguns países aumenta cada vez mais o número de pessoas que compram o tabaco para fazer seus próprios cigarros — e para isso precisam de um papel bastante específico. Além da originalidade na concepção do produto, os empreendedores foram criativos também na concepção do canal de distribuição, pois grande parte das vendas é feita pela Internet. Não é à toa que hoje a aLeda está presente em mais de 40 países. Isso tudo em um setor em pleno declínio!

O terceiro caso, da Solidarium, é sobre empreendedorismo social. É um exemplo de um tipo de modelo de negócio nascente, o chamado negócio social, ou empresas que visam ao lucro desde que atendidos os compromissos com as causas sociais que defendem. Como é de se esperar, surgem inevitavelmente situações em que o conflito de interesses desponta de forma constrangedora para o empreendedor, em dilemas nos quais ele deve decidir entre a causa social e o resultado financeiro.

Nesse caso, Tiago, o empreendedor social precisa tomar a difícil decisão entre abrir mão de um contrato com um parceiro que lhe propiciaria um significativo incremento em sua receita ou abrir mão de suas convicções sociais, uma vez que tal parceiro não está alinhado com os mesmos compromissos e valores. O caso traz uma série de implicações que, ora favorecem a decisão de romper com essa parceria, ora favorecem a decisão de mantê-la. Como na vida real, é a quantidade de variáveis e suas consequências que tornam a decisão complexa e difícil.

Por fim, um caso na Citisoft de intraempreendedorismo. Fernando é um analista de sistemas em uma empresa de *software* de médio porte e tem uma boa ideia para resolver problemas na área de *Help Desk* da empresa. Diante das dificuldades de se fazer ouvir, ele se rebela e decide trabalhar escondido, à noite e nos fins de semana, para desenvolvê-la. Depois de alguns meses, quando ele é descoberto, consegue demonstrar a riqueza e a viabilidade de sua ideia, a ponto de não só convencer seu chefe a aceitá-la, mas também a incluí-la como mais um produto da empresa na qual ele se tornou um dos sócios.

Essa história demonstra como a intenção de inovar das organizações nem sempre coincide com o desejo de inovar dos funcionários. Uma série de condições alheias às partes impede que as ideias dos funcionários evoluam, gerando os ganhos esperados para a empresa. De questões relacionadas com comprometimento de recursos (como o caso do Fernando), até questões de infraestrutura, processos internos, excesso de controle ou de natureza política, muitas ideias promissoras acabam soçobrando pelo caminho.

Note que casos de empreendedorismo têm como fundamentação básica olhar a história do empreendimento sob a perspectiva do empreendedor. Essa é a ótica que melhor aproxima o aluno do tema em discussão. Assim, as perspectivas escolhidas para os quatro casos selecionados foram as de Walter, Renato e Fernando Amaral, Tiago e Fernando Kobayashi. Coloque-se no lugar do empreendedor e vislumbre o cenário sob a perspectiva dele, procurando simular uma situação que, muito provavelmente, estará próxima da realidade de qualquer futuro empreendedor.

Mi Viejita

Internacionalização de empresa mexicana do setor de alimentos

Este plano de negócios foi desenvolvido por um grupo de alunos do curso de MBA da London Business School e corresponde ao original que foi semifinalista do Moot Corp 2005. Em contraste com os outros selecionados para este livro, esse plano se tornou uma empresa real e pode ser encontrada no *link*: <http://www.miviejitausea.com/>.

Mi Viejita é um negócio voltado para o setor de alimentos, mais especificamente um fabricante de produtos étnicos: oferece comida mexicana desidratada com sabor tradicional tanto para os mexicanos imigrados para os Estados Unidos, quanto para os amantes da cozinha mexicana, que nos Estados Unidos representa uma das culinárias étnicas mais apreciadas. Assim, apesar de ser um negócio de base tradicional, envolve a tecnologia de desidratação de produtos, ou seja, envolve pesquisa e desenvolvimento.

Mi Viejita é viável porque está de acordo com algumas tendências. Uma delas é a demográfica, visto que os mexicanos representam a minoria mais populosa dos Estados Unidos, e essa parcela da população continua a crescer; e o que é melhor, no cenário de 2005 e até antes da crise econômica em 2008, evoluía também em poder aquisitivo. Aliás, conforme Peter Drucker, em seu livro sobre empreendedorismo e inovação, destaca: os dados demográficos constituem uma das bases mais previsíveis de oportunidades para os empreendedores.

Outra tendência é social e tem a ver com a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, o que implica que, cada vez mais, a mulher tem menos tempo de se dedicar aos afazeres domésticos. Assim, a oferta de alimen-

tos que sejam rápidos e fáceis de preparar, saborosos e com boa qualidade vai de encontro à conveniência desejada não somente pelas mulheres. Por outro lado, a identidade cultural compreende vários aspectos, entre os quais a alimentação. Mesmo que a pessoa imigre, seus hábitos alimentares estão muito marcados pela sua origem, por suas raízes culturais e étnicas. E, em outro país, procura-se replicar esses hábitos. Mi Viejita utiliza essa tendência e essa necessidade das pessoas de se alimentarem de acordo com as suas tradições e seus hábitos, no caso, os mexicanos imigrados ou seus filhos, que crescem conhecendo essa cultura. Mas é preciso ressaltar que pessoas de outras origens, não só os mexicanos, também se interessam pela culinária de diferentes países.

Neste plano, pode-se também observar o modelo de gestão concebido pelos empreendedores do Mi Viejita: trata-se de um negócio bem enxuto, em que se conservam as *core competences* de pesquisa e desenvolvimento de produtos e parcerias, definição de estratégias, entre outros aspectos, e a terceirização da produção e da logística de distribuição. Nota-se também que Mi Viejita nos Estados Unidos é de fato a internacionalização de um negócio que tem suas bases no México: os empreendedores são mexicanos, a produção é feita no México e os produtos são exportados para os Estados Unidos a partir de pedidos feitos por Mi Viejita Estados Unidos, que toma todas as ações no sentido de explorar e alcançar o mercado norte-americano. Outro aspecto de interesse foi a forma encontrada para entrar num mercado extremamente competitivo, como o setor de alimentos.

Algumas questões que podem orientar a leitura e discussão deste plano, sempre levando em conta a época e o contexto em que foi desenvolvido, são:

- 1) Como Mi Viejita pode se proteger ou antecipar uma solução quando seus produtos forem copiados pelos principais concorrentes?
- 2) A estratégia para a entrada no mercado norte-americano — por meio de pequenas redes e pequenos mercados — até que ponto permitirá o crescimento de Mi Viejita?
- 3) Quais os pontos fortes deste plano de negócios e quais são as suas principais fragilidades? O que sugeriria para melhorar o plano a ponto de ampliar as chances de atrair investidores?
- 4) Como se preparar para a eventualidade de que seus principais parceiros suspendam esse vínculo?
- 5) O que a equipe de empreendedores poderia fazer para, de fato, convencer os investidores a acreditar que teriam condições de ter sucesso com

este negócio, apesar de não possuírem experiência no setor de varejo da indústria de alimentos?

Conteúdo

1. Sumário executivo
2. História
3. Descrição dos produtos
4. O mercado
5. Atingindo os mercados
6. Produção e operações
7. Administração
8. Finanças e estratégia de saída
9. Apêndices

1. Sumário Executivo

Os fatos

- ▶ 38 milhões de hispânicos moram nos Estados Unidos e representam a minoria mais populosa e com maior velocidade de crescimento.
- ▶ 70% (cerca de 25 milhões) dos hispânicos são mexicanos.
- ▶ Os mexicanos demandam alimentos de preparo rápido e com o autêntico sabor da culinária mexicana.

Mi Viejita é bem posicionada para tirar vantagem dessa oportunidade.

A oportunidade

- ▶ Mi Viejita é fabricante de sete produtos alimentícios tradicionais, de origem mexicana, desidratados, que oferecem uma combinação única de sabores legitimamente mexicanos com ingredientes naturais, livres de conservantes, fáceis de preparar e com extenso prazo de validade.
- ▶ Os produtos (para o público-alvo mexicano) já estão sendo testados na cidade de Chicago.
- ▶ Mi Viejita já desenvolveu acordos tanto com fornecedores, quanto com distribuidores para sustentarem o lançamento e a distribuição de seus produtos.

- ▶ A equipe possui direitos exclusivos para Mi Viejita nos Estados Unidos e planeja também desenvolver, além de comercializar os produtos nos Estados Unidos.

Mi Viejita inicialmente se beneficiará do fato de ser o único produtor de alimentos mexicanos nesse formato e focalizará o desenvolvimento de sua marca para torná-la a preferida pelos consumidores entre todas as suas concorrentes.

O mercado e o público-alvo

- ▶ A população de mexicanos que vivem nos Estados Unidos é grande e está crescendo rapidamente.
- ▶ Mais de 75% dessa população está altamente concentrada em áreas metropolitanas de cinco estados: Califórnia, Texas, Illinois, Arizona, Geórgia e é essa população de mexicanos nativos o alvo dos produtos, que serão distribuídos por redes menores de minimercados e pequenas mercearias de bairros.
- ▶ Na última década, o poder de compra da população-alvo aumentou 160% (de US\$ 250 para US\$ 400 bilhões), e o mercado alimentício mexicano saltou para US\$ 4.4 bilhões em 2004 (de acordo com o *Census Bureau*, 2004).

A equipe

- ▶ A empresa é dirigida por Ernesto Gallo, fundador e CEO, Vicente Armendariz, COO, e Tomas Tejero, CMO.
- ▶ A equipe investiu suas economias pessoais para financiar os estágios iniciais em 2004.
- ▶ Ernesto possui sólida experiência em investimentos, Vicente foi consultor em estratégia de negócios e Tomas possui experiência sênior em gestão de marcas.
- ▶ Atualmente, todos estão cursando programa de MBA na London Business School.

O investimento e a saída

- ▶ Estima-se que o investimento inicial necessário é de US\$ 1.000.000,00.
- ▶ A provável estratégia de saída será uma venda comercial em aproximadamente seis anos (ano 2010).

2. História

Mi Viejita é uma marca de sete produtos alimentícios mexicanos autênticos em formato desidratado. A ideia de Mi Viejita foi concebida no início de 2004 por seus cofundadores Salvador Barriga e Ernesto Gallo. Sua intenção era desenvolver produtos alimentícios que oferecessem o autêntico sabor mexicano, rápido e fácil de preparar para a própria população mexicana. Desde então, os seguintes objetivos foram alcançados:

TABELA 1 Mi Viejita: objetivos alcançados (fev/2004 a fev/2005)

DATA	EVENTO	COMENTÁRIO
Fevereiro de 2004	Concepção da ideia	Salvador Barriga e Ernesto Gallo discutem a oportunidade potencial para esses produtos tanto no México quanto nos Estados Unidos.
Março-abril de 2004	Procurando o fabricante certo	Defrut (sediado no México) é selecionado e contratado para desenvolver o produto.
Maio de 2004	Desenvolvimento do produto	Produtos completamente desenvolvidos são mandados para pesquisa de mercado.
Junho de 2004	Mi Viejita divide-se em duas – Mi Viejita México e Mi Viejita Estados Unidos	Barriga é o dono e gestor de operações no México e Gallo é o dono e gestor de operações nos Estados Unidos. Cada empresa é autônoma e dona da marca, dos direitos, da distribuição e do desenvolvimento.
Julho-agosto de 2004	Pesquisa de mercado no México	A primeira pesquisa de mercado é conduzida no México.
Setembro-dezembro de 2004	Pesquisa de mercado nos Estados Unidos e aprovação da United States Food and Drug Administration – USFDA	Ernesto Gallo e Vicente Armendariz (LBS MBAs) passaram quatro meses em Illinois fazendo grupos de discussão e pesquisa de mercado para determinar o potencial da oportunidade desse produto nos Estados Unidos. Obtenção da aprovação do FDA.
Novembro de 2004	Lançamento com sucesso no Walmart do México	Depois do sucesso demonstrado em uma loja do Walmart, os produtos Mi Viejita já estão sendo comercializados em aproximadamente 150 lojas dessa rede no México.
Dezembro de 2004	Lançamento nos Estados Unidos	Como parte da pesquisa de mercado conduzida nos Estados Unidos, o produto é lançado em cinco lojas de varejo voltadas para o público mexicano na grande área de Chicago.
Janeiro de 2005	Registro da empresa e da marca nos Estados Unidos	Mi Viejita Estados Unidos é registrada como uma corporação.
Janeiro de 2005	Acordo temporário com distribuidores	Mi Viejita Estados Unidos assinou dois contratos com distribuidores para vender os produtos no meio-oeste (<i>Midwest</i>).
Fevereiro de 2005	Primeiro carregamento	Mi Viejita Estados Unidos envia seus primeiros US\$ 15.000,00 em produtos para distribuidores no meio-oeste (<i>Midwest</i>).

3. Descrição dos Produtos

Mi Viejita Estados Unidos oferece uma variedade de produtos desidratados mexicanos autênticos: feijões amassados, *salsa*, *chilaquiles* (refeição típica mexicana feita de *chips* de *tortilla* e *salsa* verde ou vermelha — veja no exemplo dos produtos a seguir) e sopa. Os produtos são feitos com ingredientes naturais e cozidos de acordo com receitas tradicionais mexicanas, sem a adição de conservantes químicos, e, após esse processo, são desidratados e empacotados.

A preparação desses produtos é fácil e rápida. São versáteis e podem ser consumidos como uma refeição ou parte dela. Mesmo após abertos, os alimentos desidratados possuem maior longevidade que outros alimentos. Além desses benefícios, os produtos Mi Viejita oferecem: a) o sabor autêntico de comida mexicana caseira; b) ingredientes naturais e nutritivos; c) textura natural; d) aparência e sabor autênticos; e) maior prazo de validade; f) ausência de produtos químicos, conservantes e aromas artificiais; e g) qualidade assegurada.

Apresenta-se a seguir alguns exemplos dos produtos.

Chilaquiles verdes

Descrição do produto pronto: o produto preparado resulta em *chilaquiles* verdes (prato mexicano típico feito com *chips* de *tortilla* e *salsa*) de sabor superior. O sabor segue o dos *chilaquiles* caseiros tradicionais, e a aparência e a textura estão muito próximas do produto fresco. Pode ser complementado com queijo, *sour cream*, cebola, frango e/ou ovos.

Ingredientes: *chips* de *tortilla* fritos com *salsa* verde desidratada para preparar *chilaquiles* verdes. *Chips* de *tortilla*: farinha de milho, sal, óleo vegetal comestível (100% óleo de palmeira e TBHQ como antioxidante). *Salsa* verde: como anteriormente descrito.

Embalagem: saco de 40 µm sem impressão nem para os *chips* ou para a *salsa*. Mais saco sem zíper, com 20 cm de largura, 23 cm de comprimento e 5 cm de profundidade. PET 12 µm impressos em 8 tintas, branco PEDB PIGM, 350 cal. Cada embalagem incluirá o nº do lote e a data de preferência de consumo ou o prazo de validade.

Feijões pretos

Descrição do produto pronto: o produto preparado resulta em feijões pretos moídos de sabor e qualidade superiores à maioria dos produtos enlatados: não é oleoso e não apresenta o sabor artificial dos feijões amassados enlatados.

Ingredientes: feijões pretos secos e fritos feitos após selecionar, lavar, assar e desidratar com óleo de milho, sal, dextrino-maltose e temperos.

Embalagem: saco sem zíper, com 15 cm de largura, 21 cm de comprimento e 5 cm de profundidade. PET 12 µm impressos em 8 tintas, branco PEDB PIGM, 350 cal. Cada embalagem incluirá o nº do lote e a data de preferência de consumo ou o prazo de validade.

Mais exemplos de produtos são descritos no Apêndice 1.

4. O Mercado

Demografia

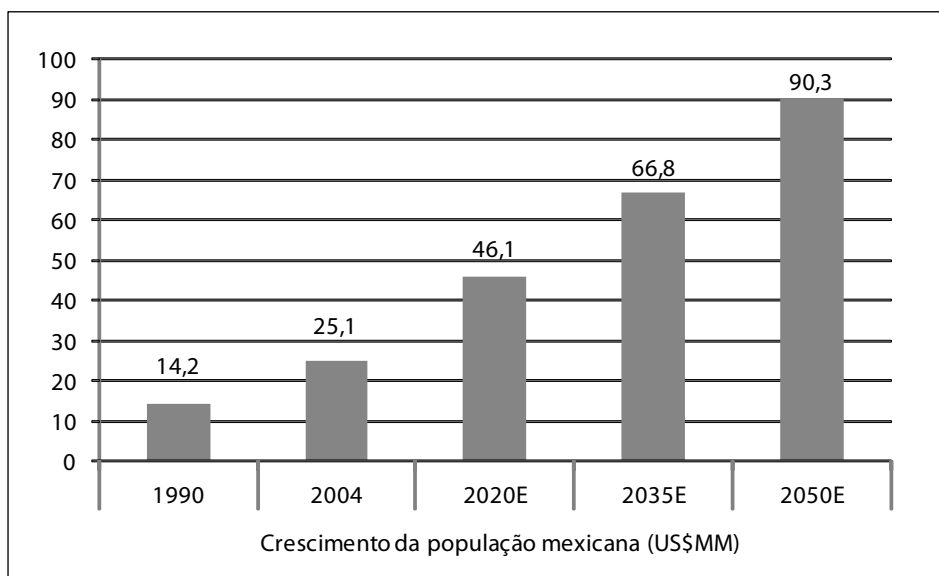
A proposta do negócio Mi Viejita sustenta-se em fortes fundamentos e em um amplo mercado e de rápido crescimento. Inicialmente, o mercado-alvo de Mi Viejita é a população de mexicanos nativos que moram nos Estados Unidos.

População hispânica: os hispânicos são a maior população nos Estados Unidos (ultrapassando a de afro-americanos). De acordo com o *Census Bureau*, ao final de 2004, a população hispânica totalizava 38 milhões e representava 12% da população total dos Estados Unidos. É, ainda, a população de mais rápido crescimento: aumentou cerca de 60% na última década, ao passo que a população total, apenas 12%. Projeta-se que essas tendências devam continuar pelo menos nos próximos 20 a 30 anos (ver Figura 1 para estatísticas mais detalhadas).

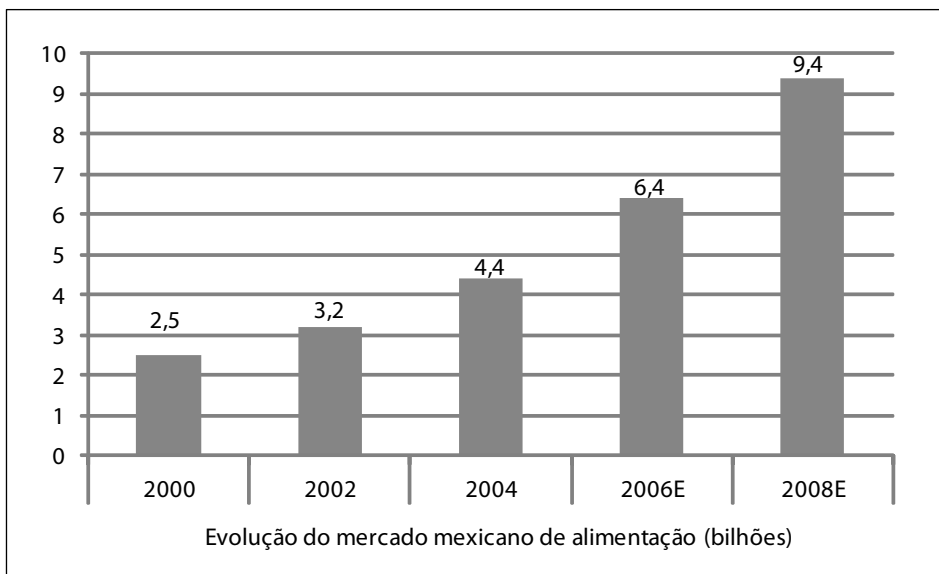
População mexicana: os mexicanos representam mais de 70% (maior que 25 milhões) da população hispânica, entretanto, números não oficiais sugerem que possa atingir aproximadamente 35 milhões. Eles são também o subgrupo de maior crescimento da população hispânica: em 2000, os mexicanos representavam 65% dos hispânicos, estimando-se 72% em 2010 e 90% até 2050. Todo ano, pelo menos 400 mil mexicanos imigram para os Estados Unidos.

Poder de consumo: o poder de compra dos hispânicos aumentou 160%, alcançando US\$ 463 bilhões na última década, não só ao desembolsar uma porcentagem maior da sua renda em alimentos, mas também em dólares absolutos, consumindo mais do que os norte-americanos não hispânicos. O gasto médio dos hispânicos por visita ao supermercado é de US\$ 117, já para os norte-americanos não hispânicos o gasto médio gira em torno de US\$ 87.

Tamanho do mercado alimentício mexicano: o mercado alimentício mexicano nos Estados Unidos fatura mais de US\$ 4 bilhões por ano e está crescendo rapidamente. Nos últimos cinco anos, o mercado quase duplicou (Taxa

**FIGURA 1** População mexicana.

Fonte: Census Bureau 2004.

**FIGURA 2** Evolução do mercado de alimentos mexicanos.

Fonte: Census Bureau 2004.

de Crescimento Anual Composta de 9%), ao passo que a indústria alimentícia como um todo cresceu a uma taxa de menos de 1%.

Comida mexicana é a comida étnica preferida dentre os norte-americanos não hispânicos: apesar da maior parte do mercado de alimentos típicos do

México ser formado eminentemente por mexicanos, há também a tendência da população norte-americana não mexicana ao consumo da comida étnica em geral. De acordo com o *Census Bureau*, 8% dos restaurantes *full-service* oferecem pratos da culinária mexicana como seu principal tipo de *menu* ou especialidade, indicando que, entre outras etnias, essa é a mais popular. Mi Viejita está bem posicionada para avançar na indústria de alimentos mexicanos (avaliada em aproximadamente US\$ 19 bilhões por ano) em um estágio subsequente do negócio em virtude de sua vantagem competitiva de baixos custos.

A população mexicana é altamente concentrada: conforme dito anteriormente, mais de 75% da população mexicana nos Estados Unidos está concentrada em cinco estados: Califórnia, Texas, Illinois, Arizona e Chicago, nos quais a maioria da população mexicana se encontra nas áreas metropolitanas: Los Angeles, San Francisco, Oakland, San Jose, Chicago, Houston, San Antonio, Dallas e San Diego. Portanto, a distribuição dos produtos de Mi Viejita pode ser focada em uma área geográfica relativamente pequena e, mesmo assim, atingir uma porcentagem significativa da população-alvo.

Principais processadores e varejistas de alimentos reconhecem o momentum da comida mexicana: alguns importantes processadores de alimentos se beneficiam dessa tendência: o relatório anual *Hormel Foods 2004* declarou: “Nossos produtos étnicos continuam a ir muito bem. Dois motivos principais: o crescimento das populações mexicana/hispânica e as pessoas que estão procurando por emoção em seu menu”. Além disso, o Walmart anunciou que eles disponibilizariam mais espaços nas prateleiras para os produtos mexicanos em suas lojas por causa da forte demanda do consumidor (*Latina Magazine*, outubro 2004). Espera-se que os varejistas aumentem a quantidade de comida mexicana em seu portfólio para tentar capitalizar nesse mercado extremamente lucrativo.

Consumidores

Os consumidores-alvo para os produtos de Mi Viejita são os mexicanos residentes nos Estados Unidos.

Hábitos de consumo: o supermercado é o lugar mais frequentado para se comprar mantimentos, com *Panaderias* (padarias) e *Carnicerias* (açougues), representando também uma parcela significativa das compras mensais. A população-alvo faz mensalmente 4,3 idas ao supermercado, 3,4 idas à padaria e 2,4 idas ao açougue. Para os consumidores-alvo, os aspectos importantes para a decisão de onde fazer compras são: 1) frutas e vegetais frescos e de quali-

dade, lojas limpas e arrumadas, funcionários cordiais e amigáveis; 2) preços baixos; 3) itens hispânicos no supermercado também são bem avaliados (isto é, produtos hispânicos e funcionários que falem espanhol).

Os mexicanos são conservadores em seus hábitos de consumo e tendem a ser sentimentais e leais às marcas oriundas de seu país. Para se beneficiar disso, a imagem da marca Mi Viejita é a de uma mulher idosa, lembrando a esse consumidor quais são as “autoridades culinárias” tradicionais numa casa mexicana: a avó e/ou a mãe.

Comportamento de consumo: a população-alvo tende a gastar mais do que outros segmentos, uma vez que essas famílias são maiores, mesmo apresentando uma renda menor. Também planejam suas compras consultando panfletos de ofertas especiais, comparando preços entre várias lojas. Esses consumidores têm também padrões de gastos mais altos do que a média, gastando cerca de US\$ 117 por semana em mantimentos, ao passo que o comprador norte-americano gasta tradicionalmente apenas US\$ 87 por semana. E, em geral, esses consumidores não compram sozinhos: mais da metade está com outro adulto de sua família e 15% com uma criança, e essas companhias influenciam suas decisões de compra.

44% dos compradores hispânicos indicam que as propagandas em jornais hispânicos os influenciam frequentemente, comparados com os 31% influenciados por jornais norte-americanos. Anúncios no interior das lojas também chamam a atenção desses compradores (aproximadamente 75% são influenciados por esses meios de comunicação).

Ainda, os mexicanos residentes nos Estados Unidos tendem a jantar em casa, e normalmente preparam sua refeição a partir dos ingredientes básicos (jantam fora numa média de 1,3 vezes por semana). Os entrevistados desta pesquisa ressaltaram a importância da nutrição como principal motivo para a escolha da alimentação caseira. Finalmente, a tradição também é relevante, pois 85% dos consumidores hispânicos afirmam que sua última refeição em casa foi constituída pela tradicional comida hispânica.

Concorrência

A concorrência direta de Mi Viejita consiste em produtores mexicanos, como Herdez e La Costena, assim como empresas norte-americanas, como Goya e La Preferida. No geral os três maiores concorrentes são Goya, Herdez e Embasa. Conforme indica o Apêndice 2, Goya e La Preferida são os principais concorrentes norte-americanos de Mi Viejita. O método de distribuição nos

Estados Unidos desses dois concorrentes varia significativamente. Por exemplo, Embasa e Goya cuidam de sua própria distribuição, ao passo que outras empresas, como La Costena e La Morena, terceirizam a distribuição. A Herdez escolheu uma solução híbrida e estabeleceu uma parceria estratégica com a Hormel para distribuir seus produtos por toda a extensão dos Estados Unidos.

O que faz os produtos de Mi Viejita serem diferentes?

Os produtos de Mi Viejita competem em vários aspectos, sendo os de maior importância: o sabor, a qualidade, os ingredientes naturais e, por último, o preço. Conforme pesquisa com grupos de discussão (focados) e um estudo pela HUT (2004), Mi Viejita tem como alvo a lacuna deixada no mercado pelos alimentos enlatados e os frescos. A tecnologia de desidratação permite que Mi Viejita ofereça produtos com autêntico sabor mexicano, feitos a partir de ingredientes naturais, livres de conservantes, e embalados de uma forma conveniente. Embora a tecnologia de desidratação esteja amplamente disponível e possa, portanto, ser imitada, ao mesmo tempo necessitaria de um investimento considerável por parte de um potencial concorrente.

A pesquisa

Mi Viejita realizou testes iniciais em vários supermercados de Illinois (Grupo de discussão e pesquisa HUT, maio de 2004, México; pesquisa de testes nas lojas, outubro de 2004, Chicago II) conduzida com consumidores e recebeu um *feedback* positivo considerando a comparação de sabor com os produtos concorrentes. Alguns dos principais dados obtidos com a pesquisa foram:

- ▶ Bom gosto
- ▶ Conveniente e fácil de preparar
- ▶ Boa qualidade/produtos confiáveis

Evidenciou-se também a disposição dos que provaram o produto em comprá-lo ao preço atual.

A percepção sobre a marca foi também explorada na pesquisa; os consumidores declararam que a marca Mi Viejita é atrativa e faz que se lembrem da avó (autoridade culinária para os mexicanos); o logo da marca também trouxe para os consumidores a ideia de ingredientes frescos e receitas mexicanas tradicionais.

Nos meses seguintes, mais pesquisas foram conduzidas para conhecer a percepção dos consumidores comparando Mi Viejita com as principais marcas na categoria alimentícia mexicana.

Barreiras para a entrada e a potencial retaliação dos concorrentes

No geral, o processamento e a distribuição alimentícia abrangem um enorme mercado, o qual é dominado por um número reduzido de poderosas multinacionais. Há, todavia, espaço suficiente para a indústria suportar também uma quantidade maior de empresas especializadas; por esse motivo, muitos estreadores são bem-sucedidos. Normalmente, eles necessitam investir pouco capital, têm fácil acesso aos ingredientes *in natura* e seus empreendimentos requerem pouca aplicação de conhecimento ou de tecnologia, especialmente conhecimento patenteado ou registrado. Apesar da potencial ameaça de retaliação de concorrentes já estabelecidos ser considerável, isso somente aconteceria caso Mi Viejita representasse uma real ameaça competitiva. Dado o grande porte dos competidores e o pequeno tamanho atual de Mi Viejita, é pouco provável que haja retaliação no médio prazo, ainda mais porque Mi Viejita se mantém fora de foco ao se concentrar, inicialmente, nas redes de pequenas lojas de alimentos (3-7 lojas).

Por fim, consumidores mexicanos consideram haver uma diferença significativa entre a comida Tex-Mex¹ e a comida mexicana autêntica. Esse fator permite que Mi Viejita tenha uma vantagem em relação a empresas como Old El Paso, especializadas em produtos Tex-Mex.

5. Atingindo os Mercados

Declaração de posicionamento

“Para nós, mexicanos domiciliados nos Estados Unidos, Mi Viejita é uma marca de produtos alimentícios mexicanos que fará você e sua família se sentirem mais próximos de casa em razão de seu autêntico sabor mexicano.”

Os principais atributos que sustentam o posicionamento de Mi Viejita são:

- ▶ *Autêntico sabor mexicano*: a marca tem e continuará a desenvolver produtos com o “autêntico sabor mexicano”, ao contrário de outras que estão vendendo produtos mexicanos com sabor adaptado para o mercado norte-americano.
- ▶ *Formato conveniente e inovador*: os produtos Mi Viejita passam pelo processo da desidratação, o que os tornam rápidos e fáceis de preparar.
- ▶ *Sem conservantes*: graças a esse processo, os produtos não precisam de conservantes químicos.

¹ A culinária Tex-Mex resultou da miscigenação gastronômica e cultural na fronteira entre o México e os EUA.

- ▶ *Extenso prazo de validade*: o processo de desidratação permite que o produto dure na prateleira aproximadamente um ano.
- ▶ *Mantêm o frescor depois de abertos*: outro atributo para os produtos Mi Viejita é que, uma vez aberta a embalagem, eles podem ficar frescos por mais tempo do que outros tipos de produtos (enlatados, em potes, congelados). Isso permite que os consumidores só usem e preparem a quantidade adequada às suas específicas necessidades.

Preço

Estratégia de preço-alvo: a estratégia de Mi Viejita é alcançar um preço competitivo, ou seja, aproximadamente igual ao dos produtos dos principais concorrentes. Para isso, desenvolveu uma pesquisa aprofundada dos preços da concorrência, que devem ser monitorados com frequência.

Análise da margem: a estratégia de preço permitirá que Mi Viejita Estados Unidos atinja margens brutas (ver Apêndice 4 para análise da margem) entre 24 e 42% (dependendo do produto), enquanto proporciona margens de 30 e 15% para os varejistas e distribuidores, respectivamente.

Promoção

O gasto promocional terá como foco principalmente as degustações dentro das próprias lojas. Para aproximar o consumidor, os esforços secundários incluirão a participação em anúncios nos folhetos ou catálogos, ou seja, na mídia interna dos estabelecimentos. A alocação de esforços promocionais será analisada calmamente de acordo com as restrições orçamentárias naquele momento.

Descontos serão evitados para prevenir que se abram precedentes. Todavia, podem ser substituídos por promoções como — *leve 10 embalagens e ganhe 1* — que são oferecidas com a intenção de aumentar os níveis de vendas.

Um resumo dos objetivos, das estratégias e das táticas promocionais é apresentado a seguir:

TABELA 2 Resumo de objetivos, estratégias e táticas

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS E TÁTICAS
1. Consumidor	Aumentar a quantidade de testes e educar consumidores	<ul style="list-style-type: none">▪ Degustações para estimular a experimentação do produto.▪ “Pacotes de brindes” em troca da avaliação do produto.▪ Amostras grátis via promoções em categorias de produtos similares▪ Demonstradores de Mi Viejita para fazer a divulgação dos benefícios do produto.

(continua)

(continuação)

2. Comércio revendedor	Aumentar o giro dos produtos e garantir posicionamento estratégico nas prateleiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociar a ausência de pedidos mínimos de estoque por meio de um suporte promocional do produto ou de acordos sobre promoções, como <i>ganhe 1 pacote a cada 10 adquiridos</i>. ▪ Negociar planogramas embasados em argumentos comerciais.
3. Outros	Aumentar a divulgação e tornar a marca conhecida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoções nas rádios baseadas nos hábitos de audiência do mercado-alvo e de relações públicas.

Venda e distribuição

A distribuição focará as lojas de pequenas redes que tenham como público-alvo os hispânicos, o que não só permitirá o acesso ao comprador mexicano, como também ajudará Mi Viejita a evitar a competição direta com os concorrentes maiores nos seus principais canais de distribuição.

Dentro das lojas, o merchandising será feito por intermédio de tradicionais meios de divulgação, com o objetivo de comunicar aos consumidores os benefícios dos produtos Mi Viejita — sabor autêntico e conveniência — e também ensinar-lhes seu método de preparo. O merchandising transmitirá invariavelmente uma chamada para a ação — incitando o consumidor a comprar e a participar das promoções.

Os objetivos e as estratégias de distribuição e do merchandising são:

- ▶ Aumentar o número de novos pontos de distribuição, como também o volume dos estoques dos estoques nos pontos já existentes.
- ▶ Destacar o novo produto dentro da própria loja.
- ▶ Educar os consumidores sobre a preparação do produto e seus benefícios.

Estratégia do canal

Inicialmente, como o seu primeiro canal de distribuição, Mi Viejita focalizará as redes independentes de mercearias, minimercados e as pequenas lojas “de esquina” de alimentos (*compra top-up*) para o seu canal de comércio secundário. Vendas no varejo e gestão de estoque serão administradas por distribuidores terceirizados. Na medida em que a empresa tenha indicações de aumento nas vendas, a distribuição será expandida, então, para as maiores redes de supermercados.

Estratégia de venda do produto

Apesar dos varejistas certamente desafiarem a necessidade de um novo produto nas suas prateleiras lotadas, Mi Viejita fornece a eles um forte argu-

mento comercial — o de inaugurar uma nova categoria de alimentos. Não só por ser um produto mexicano autêntico (algo que eles estão procurando), mas também pelas suas características físicas diferenciadas (tamanho e peso) e pelas vendas esperadas, o lucro do varejista por metro quadrado aumentaria substancialmente.

Mi Viejita destacará o papel de seu produto nas seguintes categorias:

- a. Construtor de transações:** a marca ampliará a abrangência da categoria por meio do aumento do consumo e da aplicação de testes. Como um alimento desidratado de melhor sabor, espera-se que os consumidores comprem em maior quantidade esses produtos, o que se traduz em um volume maior de vendas nessa categoria.
- b. Criador de emoção:** sendo um novo produto com um formato inédito, exigindo pouco apoio e alavancagem, espera-se que comercialmente crie uma forte emoção e um forte marketing viral, atendendo o desejo dos consumidores por melhorias constantes e suprimindo, dessa maneira, as suas necessidades.
- c. Construtor de tráfego:** da mesma maneira, esse produto inovador atrairá novos usuários a essa categoria e, portanto, intensificará o tráfego de clientes no corredor onde fica exposto. Mi Viejita tem por meta ser uma marca pioneira em inovações com o objetivo de aumentar a probabilidade de idas à loja e, conseqüentemente, ampliar o volume de compras (ver Apêndice 4 — Análise de lucro do varejista).

Um resumo pode ser encontrado a seguir:

TABELA 3 Vantagens e benefícios das principais características de Mi Viejita

CARACTERÍSTICA	VANTAGEM	BENEFÍCIO
Receita autêntica e sem conservantes.	Ótimo sabor, muito similar à comida caseira.	Aumento em teste, consumo e recompra.
Formato desidratado.	Fácil de preparar, frota e custos de estoque mais baixos.	Aumento em teste, consumo e recompra; maiores margens de operação.
Novos tipos de produtos (por exemplo <i>chilaquiles</i>).	Produto novo que satisfaz às necessidades do consumidor.	Aumento em teste, consumo e recompra.

Cobertura geográfica

Mi Viejita Estados Unidos expandirá sua distribuição de uma maneira cuidadosa, penetrando nos mercados regionais, estabelecendo-se e conquistando uma fatia para a marca, garantindo uma distribuição sólida antes de ir para

uma próxima região. O objetivo para os três primeiros anos é cobrir cinco estados que contenham mais do que 75% da população mexicana. Inicialmente se focará em Illinóis (como um mercado-teste) antes de se transferir para os mercados maiores, como Texas, Califórnia, Arizona e Geórgia.

Planeja-se a extensão nos seguintes estágios:

- ▶ Primeiro estágio: Illinóis (meio-oeste) e Texas.
- ▶ Segundo ano: Califórnia, Costa Leste, Carolina do Norte e Carolina do Sul.
- ▶ Arizona, Geórgia, Colorado e Novo México no ano seguinte.
- ▶ Três depósitos estratégicos e centros de distribuição.

Propaganda

Marqueteiros das campanhas publicitárias de comidas mexicanas empacotadas dos Estados Unidos gastaram em média US\$ 77 milhões em 2000, e os principais competidores gastaram US\$ 2,4 milhões para sustentar suas marcas líderes. Nesse estágio, Mi Viejita não possui esse orçamento para gastar com mídia, entretanto, dadas as características de seu alvo, é possível usar as estações locais de rádio, voltadas para o público mexicano (de custo mais baixo), para divulgar o produto de maneira eficiente. No ano passado, um relatório de pesquisa da Arbitron sobre os hábitos de escuta dos hispânicos descobriu que estes realmente escutam uma variedade menor de estações de rádio do que os não hispânicos, mas ouvem uma média superior de horas – quase 22 horas por semana, comparadas às 16,5 horas por semana dos não hispânicos.

Estratégia da mídia

Os canais de mídia considerados para construir conhecimento da marca Mi Viejita serão:

- ▶ Estações de rádio locais.
- ▶ Jornais locais.

Exploraremos os custos e a eficiência desses canais para cada mercado e determinaremos a mídia mais adequada para cada um deles; a decisão será baseada também na intensidade das atividades de propaganda dos concorrentes.

Estratégia de marca e imagem

A marca Mi Viejita foi pensada apoiando-se numa figura tradicional na família mexicana, a avó, considerada a autoridade culinária por ser a detentora

dos segredos da saborosa comida caseira. Assim, tanto o nome Mi Viejita, o logotipo, quanto a imagem utilizada — de uma vovózinha em trajes tradicionais mexicanos — foram escolhidos para passar essa imagem de alimentos que carregam a tradição da culinária mexicana. Essa percepção foi confirmada na pesquisa de mercado efetuada, a que já nos referimos antes. E o mais interessante é que também se confirmou que o logotipo e o rótulo passam a imagem de produtos que usam ingredientes frescos em receitas tradicionais mexicanas.

Riscos

A equipe reconhece que Mi Viejita enfrenta vários riscos, os quais estão associados basicamente com a distribuição, aceitação do produto e novos concorrentes potenciais no mercado. Os riscos e as respostas para enfrentá-los e/ou minimizá-los estão na Tabela 4:

TABELA 4 Análise de risco

RISCO	DESCRIÇÃO	RESPOSTA MI VIEJITA
Ameaça de novos entrantes	O sucesso de Mi Viejita nesse grande mercado atrairá entrantes, pequenos e grandes. O processo de manufatura não é único, o que torna fácil para os entrantes fabricarem um produto semelhante.	Mi Viejita deve construir sua marca rapidamente. Com a vantagem de ser pioneira, oferecendo produtos com benefícios claros, uma perspectiva de longo prazo de administração dessa categoria de alimentos ajudará Mi Viejita a proteger sua participação no mercado.
Dependência do distribuidor	Atualmente, Mi Viejita depende de dois distribuidores, que podem fazer pressão quanto aos termos de pagamento, sustentação de marketing e relação de produtos.	Mi Viejita deve continuar a desenvolver suas relações com distribuidores, bem como seu plano de marketing, aderindo a consistentes estratégias de preço.
Experiência da equipe no setor do varejo	A equipe atual não possui experiência direta no varejo da indústria alimentícia.	Mi Viejita considerará trazer indivíduos com experiência específica no mercado de alimentos mexicanos em empresas de produtos de consumo rápido nos Estados Unidos. Tal perspectiva seria inestimável para construir e sustentar a vantagem competitiva.
Aceitação do produto	Considerando que o formato do produto é novo no mercado, há o risco de não ser aceito tão rapidamente como previsto, uma vez que pode existir a preferência por produtos vindos diretamente do México.	Mi Viejita planeja conduzir outras pesquisas mais abrangentes sobre o mercado, assim como desenvolver uma estratégia de lançamento direcionada envolvendo testes extensivos do produto. Esse lançamento será organizado de modo a permitir a Mi Viejita controlar e aprender com esse processo, bem como fazer os ajustes necessários.

6. Produção e Operações

Produção

Mi Viejita estabeleceu uma aliança estratégica com a Defrut para a fabricação da maioria de seus produtos, visto que possui ampla experiência em desidratação de alimentos, o que envolve uma tecnologia relativamente simples. Os produtos de Mi Viejita são produzidos da seguinte forma: os diversos ingredientes são transportados do estoque e colocados em grandes painéis industriais, local em que são misturados, cozidos e moídos. O produto é então transportado para os secadores onde a água é removida, o que resulta em flocos, que estão prontos para embalar. Em seguida, são armazenados em sacos de 10 kg. Depois, esses sacos são transportados para a instalação de embalagem. O empacotamento ocorre na Mi Viejita México em Morelia, Michoacan, México; desse modo, a representante mexicana exerce o papel de fornecedora da Mi Viejita Estados Unidos.

Remessa

Este fluxo ocorre da seguinte maneira: Mi Viejita Estados Unidos emite os pedidos e Mi Viejita México separa as quantidades especificadas para atendê-los, despachando o carregamento para a correspondente norte-americana.

Os produtos são enviados por transporte rodoviário por meio de um *trailer* para a fronteira Estados Unidos-México em Laredo. Depois da liberação da alfândega, o produto é encaminhado para o depósito da Mi Viejita Estados Unidos.

Fornecedores alternativos

Mesmo tendo desenvolvido uma aliança estratégica com a administração da Defrut, Mi Viejita Estados Unidos admite a necessidade de atenuação dos riscos associados com tal aliança. Por essa razão, a empresa assinou um acordo que lhe permite procurar outros fornecedores.

Pesquisa e desenvolvimento

A empresa está determinada a sustentar sua posição competitiva e manter-se alinhada com as necessidades de seus consumidores por meio da inovação. Por essa razão, já está trabalhando no desenvolvimento de outros autênticos pratos básicos mexicanos desidratados que são procurados pelo mercado-alvo. Esses produtos podem oferecer benefícios semelhantes aos já existentes, como a conveniência, o sabor, a qualidade, sendo nutritivos, livres de conservantes e variados.

7. Administração

Para explorar essa oportunidade de negócios, os fundadores criaram duas instâncias organizacionais: a administração e as parcerias estratégicas.

A equipe de administração

A equipe de administração é formada por Ernesto Gallo, CEO (ex-consultor e especialista em investimentos), Vicente Armendariz, COO (ex-consultor em estratégia) e Tomas Tejero, CMO (ex-diretor de gestão de marcas). Ver Apêndice 3 para detalhamento da experiência da equipe de administração. Todos eles possuem MBA pela London Business School. Essa equipe de administração contratará novos membros à medida que isso se fizer necessário.

As parcerias estratégicas

Os fundadores decidiram formar alianças tanto com fabricantes, quanto com distribuidores. A partir de agora, o fabricante é a **Defrut**, uma empresa 100% mexicana, dedicada à desidratação de frutas e vegetais, com mais de 20 anos de existência. Com relação à distribuição, o parceiro estratégico é **Quetzal Global Corp**, um distribuidor com um vasto alcance e rede no *Midwest* (primeira região, meio-oeste). À medida que Mi Viejita se expandir para outras áreas geográficas, novos distribuidores serão procurados como parceiros estratégicos (ver Apêndice 5 para detalhes da organização e influência dos parceiros estratégicos).

Controle

Apesar da divisão do controle acionário ainda não estar decidido, o fundador (Ernesto Gallo) e a equipe de administração deve reter aproximadamente 55% da Mi Viejita Estados Unidos, ao passo que a participação restante será distribuída entre os parceiros estratégicos e outros investidores, conforme se descreve na estrutura acionária a seguir:

Estrutura acionária	
Fundadores & administração	55%
Fabricante	20%
Investidor anjo	25%

O Apêndice 5 detalha o organograma da empresa.

8. Finanças e Estratégia de Saída

Principais premissas financeiras

Produto Pesado	Para simplificação do modelo, criou-se um <i>produto pesado</i> em função do qual se estabelece porcentagem <i>pro rata</i> de vendas, margens e volume de cada produto individualmente. Estima-se que o volume diário de vendas — por estabelecimento e por produto — é de: 4 <i>salsas</i> vermelhas, 4 <i>salsas</i> verdes, 4 feijões <i>bayo</i> , 4 feijões pretos, 2 <i>chilaquiles</i> vermelhos e 1 sopa <i>tarasca</i> .					
Receitas	<i>Fontes</i> : a principal fonte de receitas são as vendas do varejo.					
Custos	<p><i>Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)</i>: inclui todos os materiais brutos e a remessa para os Estados Unidos. Assim, o fabricante absorverá a volatilidade nos preços dos materiais brutos.</p> <p><i>Custos de venda, gerais e de administração (CVG&A)</i>: Nos primeiros dois anos, a administração estabeleceu um gasto fixo. No futuro, a empresa gradualmente alcançará as melhores práticas da indústria (porcentagem de vendas). A parte mais significativa do CVG&A se referem aos custos de venda (amostras) e de propaganda.</p>					
Premissas	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Número de estabelecimentos</i>	200	650	1.500	2.000	2.750	3.500
<i>Margem do Produto Bruto</i>	28%	31%	33%	35%	36%	36%
<i>VG&A</i>	60%	40%	28%	21%	19%	17%
<i>Número de dias até o recebimento</i>	21	21	21	21	21	21
<i>Dias de estoque</i>	40	40	40	40	40	40
<i>Número de dias até o pagamento</i>	30	30	30	30	30	30

Finanças

Os demonstrativos financeiros a seguir (Tabela 5) apresentam os dados anuais. Para ver o fluxo de caixa mensal para o primeiro ano, ver também o Apêndice 6.

Análise de sensibilidade

A equipe de administração realizou uma análise de sensibilidade considerando as variáveis mais importantes: *a) Volume*: apesar de assumir que o volume por loja é constante (em unidades vendidas por loja), o aumento do volume é capturado por meio do aumento no número de estabelecimentos. Para o cenário de base – 3.500 – que é o número de estabelecimentos atingido

TABELA 5 Tabela demonstrativos financeiros

MI VIEJITA PROJEÇÕES FINANCEIRAS ANUAIS												
Demonstrativo de Resultados	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
Outlets	200		650		1500		2000		2750		3500	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Vendas líquidas	640.000,00	100,00	3.331.377,00	100,00	8.920.133,00	100,00	16.166.328,00	100,00	22.576.024,00	100,00	28.733.122,00	100,00
Custo produto vendido	488.800,00	76,38	2.298.650,00	69,00	5.976.489,00	67,00	10.508.113,00	65,00	14.448.655,00	64,00	18.389.198,00	64,00
Lucro bruto	151.200,00	23,63	1.032.727,00	31,00	2.943.644,00	33,00	5.658.215,00	35,00	8.127.369,00	36,00	10.343.924,00	36,00
Despesas administrativas	321.565,00	50,24	1.341.117,00	40,26	2.488.815,00	27,90	3.394.929,00	21,00	4.289.445,00	19,00	4.884.631,00	17,00
EBITDA	-170.365,00	-52,98	-308.390,00	-23,00	454.829,00	18,27	2.263.286,00	66,67	3.837.924,00	89,47	5.459.293,00	111,76
Receitas financeiras	13.455,00	2,10	15.016,00	0,45	12.606,00	0,14	20.421,00	0,13	45.491,00	0,20	97.270,00	0,34
EBT	-156.910,00	-24,52	-293.374,00	-8,81	467.435,00	5,24	2.283.707,00	14,13	3.883.415,00	17,20	5.556.563,00	19,34
Impostos	54.918,00	8,58	102.681,00	3,08	-163.602,00	-1,83	-799.298,00	-4,94	-1.359.195,00	-6,02	-1.944.797,00	-6,77
Lucro líquido	-101.992,00	-15,94	-190.693,00	-5,72	303.833,00	3,41	1.484.409,00	9,18	2.524.220,00	11,18	3.611.766,00	12,57
Balanco Patrimonial	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
Ativo												
Excesso de caixa	885.341,00		551.944,00		639.400,00		447.388,00		2.164.623,00		4.996.892,00	
Manutenção	6.081,00		61.868,00		147.035,00		808.316,00		1.128.801,00		1.436.655,00	
Contas a receber	7.154,00		72.786,00		172.983,00		950.960,00		1.328.001,00		1.690.184,00	
Estoque	9.730,00		94.865,00		218.919,00		1.167.568,00		1.605.406,00		2.043.244,00	
Total de ativos	908.306,00		781.463,00		1.178.337,00		3.374.232,00		6.226.831,00		10.166.975,00	

(continua)

(continuação)

Passivo						
Contas a pagar	7.297,00	71.149,00	164.189,00	875.676,00	1.204.055,00	1.532.433,00
Débito de longo prazo						
Total de passivo	7.297,00	71.149,00	164.189,00	875.676,00	1.204.055,00	1.532.433,00
Patrimônio líquido						
Ações ordinárias	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00
Lucro	-101.991,00	-292.685,00	11.148,00	1.495.557,00	4.019.777,00	7.631.543,00
Total PL	901.009,00	710.315,00	1.014.148,00	2.498.557,00	5.022.777,00	8.634.543,00
PL + passivo	908.306,00	781.464,00	1.178.337,00	3.374.233,00	6.226.832,00	10.166.976,00
Fluxo de caixa	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lucro líquido	-7.510,00	-190.684,00	303.832,00	1.484.410,00	2.524.220,00	3.611.766,00
Capital de giro	-9.597,00	-86.916,00	-131.209,00	-1.015.140,00	-486.500,00	-471.641,00
Contas a receber	-7.154,00	-65.632,00	-100.196,00	-777.978,00	-377.041,00	-362.182,00
Estoques	-9.730,00	-85.135,00	-124.054,00	-948.649,00	-437.838,00	-437.838,00
Contas a pagar	7.287,00	63.851,00	93.041,00	711.487,00	328.379,00	328.379,00
Fluxo de caixa livre	-17.107,00	-277.600,00	172.623,00	469.270,00	2.037.720,00	3.140.125,00

ao fim do sexto ano, representa menos de 7% dos maiores varejistas da nação e menos de 2% das lojas-alvo do país. *b) Margem de lucro bruto:* para a margem de lucro bruto assume-se 40% de base. No melhor cenário, assume-se que será possível aumentar gradualmente os preços e, no pior cenário, que se precisará baixar os preços caso as vendas diminuam.

Necessidade de financiamento

A estratégia inicial envolve terceirizar a maior parte das atividades resultando em um investimento fixo baixo, custo variável alto e risco reduzido. A administração estima que o investimento inicial necessário equivalha a US\$ 1.000.000 para os 25% de ações preferenciais. Em termos gerais, a maior parcela desse dinheiro será usada para custear: a abertura da empresa (legal e contabilidade), os gastos com vendas e propaganda, as instalações do depósito e da administração, os salários dos funcionários e o fluxo de capital. A administração está procurando bancar os estágios iniciais de crescimento por meio de um investidor anjo e está particularmente interessada em atrair um desses investidores com um histórico em criação de marca ou em introdução de um novo produto de consumo rápido nos Estados Unidos.

Estratégia de saída

Em virtude da natureza desse negócio e da competição pulverizada na indústria alimentícia mexicana, as potenciais estratégias de saída são: fusão, IPO e venda de comércio. Percebe-se a venda de comércio como a mais elegante estratégia em aproximadamente seis anos.

Diversas empresas podem considerar a Mi Viejita Estados Unidos e seus produtos muito atraentes, dada a consolidação iminente nessa indústria. Potenciais compradores consideram Hormel Foods, Conagra, Kraft, Unilever, Hardez e La Costena, dentre outros, como possíveis interessados.

A Tabela 6 (Receitas e EBITDA) mostra os retornos que a administração espera gerar para os investidores:

TABELA 6 Receitas e EBITDA

ÍNDICES DE AVALIAÇÃO	MÉDIA DA INDÚSTRIA	RECEITAS/EBITDA NA SAÍDA (2010E)	VALOR POTENCIAL	ALÍQUOTA DE IRR (%)
EV/Receita	1,2x	28,73 milhões	34,5 milhões	54
EV/EBITDA	7,0x	5,46 milhões	38,2 milhões	57

9. Apêndices

Apêndice 1 — Mais exemplos de produtos Mi Viejita

Feijões bayo

Descrição do prato pronto: o produto preparado resulta em feijões pretos amassados de sabor e qualidade superiores à maioria dos enlatados: não é oleoso e não apresenta o sabor artificial de feijões amassados enlatados.

Ingredientes: feijões bayo secos e fritos feitos a partir da seleção e da lavagem, de assar e desidratar com óleo de milho, sal, dextrino-maltose, temperos, estabilizante e cor vermelho 40 adicionada.

Embalagem: saco sem zíper, com 15 cm de largura, 21 cm de comprimento e 5 cm de profundidade. PET 12 μ impressos em 8 tintas, branco PEDB PIGM 350 cal. Cada embalagem incluirá o número do lote e a data de preferência de consumo ou o prazo de validade.

Sopa tarasca

Descrição do produto pronto: o produto preparado resulta em uma sopa de feijão preto de sofisticado sabor. A sopa acompanha guarnição de tiras de *tortillas* fritas (incluídas no pacote), e o sabor está alinhado com a sopa *tarasca* tradicional, sendo que o visual e a textura estão muito próximos de um produto fresco. Pode ser complementado com queijo e *sour cream*.

Ingredientes: tiras de *tortillas* fritas — farinha de milho, sal, óleo vegetal (100% óleo de palma e TBHQ como antioxidante). Sopa: tomate vermelho, feijão bayo, óleo de milho, maltose-dextrino, sal, temperos, estabilizante e THBQ (como antioxidante).

Embalagem: polipropileno laminado com sacos de polipropileno laminado de 40 μ sem impressão nem para os *chips* ou para a *salsa*. Mais saco sem zíper, com 20 cm de largura, 23 cm de comprimento e 5 cm de profundidade. PET 12 μ impressos em 8 tintas, branco PEDB PIGM 350 cal. Cada embalagem incluirá o número do lote e a data de preferência de consumo ou o prazo de validade.

Apêndice 2 — Análise dos concorrentes

Embasa

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — comunidades mexicana e hispânica nos Estados Unidos.

- ▶ SECUNDÁRIO — outros consumidores que apreciam a autêntica comida mexicana.
- ▶ *Avaliação*: forte rede de distribuição que se consolida à medida que é possível alavancar a partir da rede de contatos da matriz. Os principais consumidores estão no serviço alimentício.

Goya

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — comunidades latinas nos Estados Unidos.
- ▶ SECUNDÁRIO — comunidades latinas em outros países.
- ▶ TERCIÁRIO — outros apreciadores da autêntica comida mexicana.
- ▶ *Avaliação*: competição primária em Miami/Nova York (*East Coast* Estados Unidos). Grande marca em serviços alimentícios também, não apenas focando diretamente a população mexicana, mas sim toda a comunidade hispânica, grande presença internacional.

Herdez

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — comunidades latinas nos Estados Unidos.
- ▶ SECUNDÁRIO — comunidades latinas em outros países.
- ▶ TERCIÁRIO — outros apreciadores da autêntica comida mexicana.
- ▶ *Avaliação*: forte rede de distribuição por causa da parceria com a empresa Hormel Foods, mas somente competindo com Mi Viejita em uma categoria.

La Costena

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — mercado mexicano.
- ▶ SECUNDÁRIO — comunidades latinas nos Estados Unidos.
- ▶ TERCIÁRIO — comunidades latinas na Europa.
- ▶ *Avaliação*: forte concorrente. Possui uma grande rede de concessionários nos Estados Unidos, sendo uma marca forte, bem estabelecida, com uma vasta linha de produtos.

La Morena

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — comunidades mexicana e hispânica nos Estados Unidos.

- ▶ *Avaliação*: de pequeno porte, somente um produto em concorrência com os produtos Mi Viejita. Atualmente não é uma ameaça.

La Preferida

Mercado-alvo:

- ▶ PRIMÁRIO — comunidades mexicana e hispânica nos Estados Unidos.
- ▶ SECUNDÁRIO — outros apreciadores da autêntica comida mexicana.
- ▶ *Avaliação*: concorrência primária em Chicago, porém ainda apresenta pouca expressão nacional. Possui produtos e rede de distribuição estabelecidos.

Apêndice 3 — Equipe de administração

Ernesto gallo – CEO

Ernesto se formou administrador financeiro na ITESM, México. Ele trabalhou quatro anos na JP Morgan Chase no México e em Nova York. Seu programa de rodízio incluiu as seguintes áreas: pesquisa econômica, renda fixa, crédito e empréstimos, fusões e aquisições; isso lhe proporcionou uma boa experiência nos mercados bancário, econômico e financeiro, e na avaliação de empresas e corporações. Quando estava trabalhando na equipe de fusões e aquisições (Nova York), cobria a região da América Latina e isso lhe deu uma grande exposição à cultura de negócios da região e lhe permitiu realizar várias transações além da fronteira, incluindo grandes empresas de produtos de consumo rápido. Academicamente, é graduado em economia pela Universidade McGill, e também possui um diploma em finanças corporativas pela France Chamber of Commerce (Sup d Co). Possui MBA pela London Business School.

Vicente Armendariz – COO

É engenheiro industrial e de sistemas pelo ITESM, México e pela Universidade Carnegie Mellon. Ele trabalhou como consultor administrativo por quatro anos com Artur D. Little Mexico/Charles River Associados no México, nos Estados Unidos e na Europa. Sua experiência inclui definição de estratégias, gestão e melhoria de desempenho. Desenvolveu complexos modelos de planejamento de produção e vendas, e tem experiência com otimização de gestão de estoques, criação de processos e organizações enxutas. Desenvolveu pro-

cessos internos de entrevistas e de avaliação de desempenho, assim como de objetivos, metas, estratégias e medidas para vários clientes.

É graduado em engenharia industrial e de sistemas pelo ITESM, México, possui um diploma em civilização francesa pela Université de Paris IV (Sorbonne), Paris, França, e MBA pela London Business School.

Tomas Tejero – CMO

Tem nove anos de experiência em marketing na indústria farmacêutica, trabalhando para as melhores empresas farmacêuticas, como Novartis, Boehringer-Ingelheim e Bago. Sua experiência na indústria farmacêutica inclui ser o gestor sênior de marcas com total responsabilidade pelas marcas líderes, administrando promoção anual e orçamentos de propaganda de US\$ 6 milhões, desenvolvendo e implantando planos de marketing, e criando e coordenando campanhas de propaganda em todos os canais de mídia. Por dois anos trabalhou como administrador de pesquisas para avaliar o potencial do mercado para novos produtos, desenvolvendo e coordenando pesquisas qualitativas e quantitativas.

Academicamente, é graduado em Marketing pelo ITESM, México e MBA pela London Business School.

Apêndice 4 — Análise de margem e lucro

Análise da margem por produto (Figura 3)

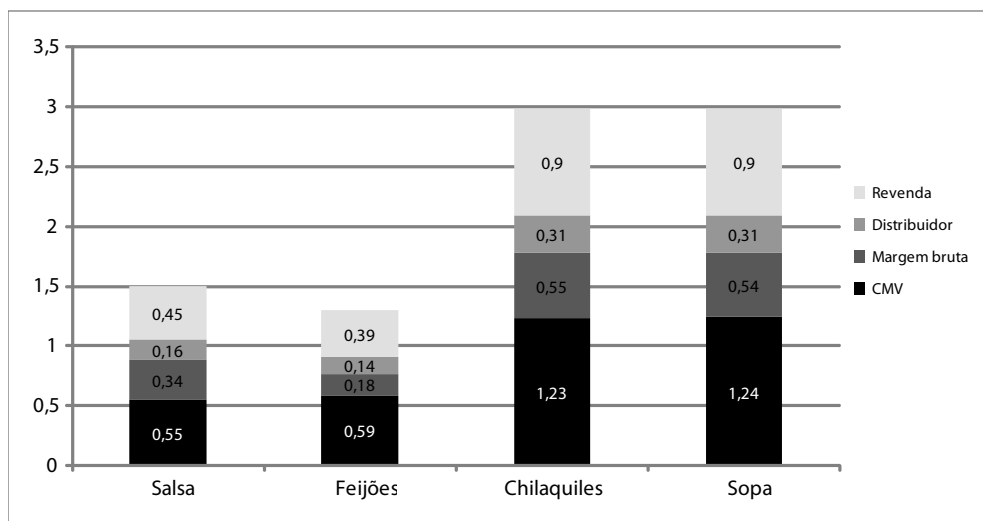


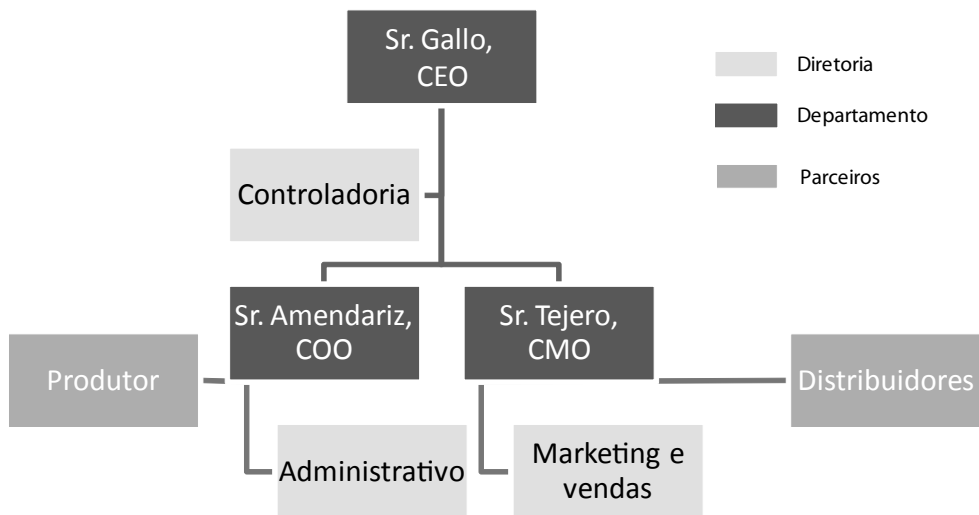
FIGURA 3 Análise de margens.

Análise do lucro dos varejistas (Tabela 7)

TABELA 7 Produtos MiViejita — lucratividade por metro quadrado

PRODUTO	\$ LUCRO VAREJISTA	PACOTES DE BRINDE POR METRO QUADRADO	\$ POR METRO QUADRADO/MÊS	RENTABILIDADE POR METRO QUADRADO
<i>Salsas</i>	US\$ 0,45	0,76	US\$ 54,00	US\$ 71,05
<i>Feijões</i>	US\$ 0,39	1,00	US\$ 46,80	US\$ 46,80
<i>Chilaquiles</i>	US\$ 0,90	1,30	US\$ 54,00	US\$ 41,54
<i>Sopas</i>	US\$ 0,90	0,65	US\$ 13,50	US\$ 20,77
Média	US\$ 0,66	3,71	US\$ 168,30	US\$ 45,36

Apêndice 5 — Estrutura organizacional (Figura 4)



Ernesto Gallo - CEO - Experiência com bancos de investimentos
 Vicente Amendariz - COO - Experiência como consultor estratégico
 Tomás Tejero - CMO - Experiência como gerente de marca
 Produtor - Defrut
 Distribuidor - Quetzal

FIGURA 4 Estrutura organizacional.

TABELA 8 Fluxo de caixa mensal do primeiro ano

MI VIEJITA												
QUEBRA MENSAL (PRIMEIRO ANO)												
Demonstrativo de resultados	Jan-05	Fev-05	Mar-05	Abr-05	Mai-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Set-05	Out-05	Nov-05	Dez-05
Outlets	0	3	5	10	20	40	60	90	130	150	180	200
Vendas líquidas	0,00	1.824,00	3.041,00	6.061,00	12.162,00	24.324,00	36.487,00	54.730,00	79.054,00	91.216,00	109.460,00	121.622,00
Custo produto vendido	0,00	1.314,00	2.189,00	4.378,00	8.757,00	17.154,00	26.270,00	39.405,00	56.919,00	65.678,00	78.811,00	87.568,00
Lucro bruto	0,00	510,00	852,00	1.683,00	3.405,00	7.170,00	10.217,00	15.325,00	22.135,00	25.538,00	30.649,00	34.054,00
Despesas administrativas	0,00	2.140,00	2.375,00	5.150,00	9.950,00	30.300,00	32.400,00	43.050,00	54.750,00	41.850,00	52.500,00	47.100,00
EBITDA	0,00	-1.630,00	-1.523,00	-3.467,00	-6.545,00	-23.130,00	-22.183,00	-27.725,00	-32.615,00	-16.312,00	-21.851,00	-13.046,00
Receitas financeiras	0,00	0,00	1,00	833,00	1.662,00	1.645,00	1.621,00	1.594,00	1.560,00	1.533,00	1.512,00	1.493,00
EBT	0,00	-1.630,00	-1.522,00	-2.634,00	-4.883,00	-21.485,00	-20.562,00	-26.131,00	-31.055,00	-14.779,00	-20.339,00	-11.553,00
Impostos	0,00	-570,00	-533,00	-915,00	-1.709,00	-7.645,00	-7.197,00	-9.148,00	-10.869,00	-5.172,00	-7.119,00	-4.044,00
Lucro líquido	0,00	-2.200,00	-2.055,00	-3.549,00	-6.592,00	-29.130,00	-27.759,00	-35.279,00	-41.924,00	-19.951,00	-27.458,00	-15.597,00
Balanco patrimonial	Jan-05	Fev-05	Mar-05	Abr-05	Mai-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Set-05	Out-05	Nov-05	Dez-05
Ativo												
Excesso de caixa	0,00	43,00	560,00	998.469,00	994.512,00	978.747,00	963.814,00	944.479,00	921.160,00	909.988,00	894.417,00	885.341,00
Manutenção	0,00	1.000,00	152,00	304,00	608,00	1.216,00	1.824,00	2.736,00	3.953,00	4.551,00	5.473,00	6.081,00
Contas a receber	0,00	150,00	179,00	358,00	716,00	1.431,00	2.146,00	3.219,00	4.650,00	5.366,00	6.439,00	7.154,00
Estoque	0,00	898,00	243,00	488,00	973,00	1.946,00	2.919,00	4.378,00	6.324,00	7.297,00	8.757,00	9.730,00

(continua)



(continuação)

Total de ativos	0,00	2.091,00	1.134,00	999.619,00	996.809,00	983.340,00	970.703,00	954.812,00	936.087,00	927.202,00	915.086,00	908.306,00
Passivo												
Contas a pagar	0,00	1.500,00	182,00	385,00	730,00	1.459,00	2.189,00	3.264,00	4.743,00	5.473,00	6.568,00	7.297,00
Débito de longo prazo												
Total de passivo	0,00	1.500,00	182,00	385,00	730,00	1.459,00	2.189,00	3.264,00	4.743,00	5.473,00	6.568,00	7.297,00
Patrimônio líquido												
Ações ordinárias	0,00	3.000,00	3.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00	1.003.000,00
Lucro	0,00	-1.059,00	-2.048,00	-3.748,00	-6.922,00	-21.120,00	-34.485,00	-51.471,00	-71.656,00	-81.261,00	-94.482,00	-101.991,00
Total PL	0,00	1.941,00	952,00	999.252,00	996.078,00	981.880,00	968.515,00	951.529,00	931.344,00	921.739,00	908.518,00	901.009,00
PL + Passivo	0,00	3.441,00	1.134,00	999.637,00	996.808,00	983.339,00	970.704,00	954.793,00	936.087,00	927.212,00	915.086,00	908.306,00
Fluxo de caixa	Jan-05	Fev-05	Mar-05	Abr-05	Mai-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Set-05	Out-05	Nov-05	Dez-05
Lucro líquido	0,00	-1.059,00	-989,00	-1.699,00	-3.174,00	-14.198,00	-13.366,00	-16.985,00	-20.185,00	-9.605,00	-13.221,00	-7.510,00
Capital de giro	0,00	-898,00	668,00	-240,00	-479,00	-958,00	-958,00	-1.437,00	-1.918,00	-958,00	-1.437,00	-958,00
Contas a receber	0,00	-1.500,00	1.321,00	-179,00	-358,00	-715,00	-715,00	-1.073,00	-1.431,00	-715,00	-1.073,00	-715,00
Estoques	0,00	-898,00	665,00	-243,00	-486,00	-973,00	-973,00	-1.459,00	-1.946,00	-973,00	-1.459,00	-973,00
Contas a pagar	0,00	1.500,00	-1.318,00	182,00	365,00	730,00	730,00	1.095,00	1.459,00	730,00	1.095,00	730,00
Fluxo de caixa livre	0,00	-1.957,00	-321,00	-1.939,00	-3.653,00	-15.156,00	-14.324,00	-18.422,00	-22.103,00	-10.563,00	-14.658,00	-8.468,00

Golden Needle

Empreendimento corporativo na área de bioengenharia: a agulha de biópsia assistida à energia

O caso da Golden Needle venceu o Global Moot Corp de 2004. O nome das pessoas e das empresas envolvidas foi modificado, a pedido dos autores. O caso é muito rico por se tratar de um produto que interessa à indústria de capital de risco, envolvendo inovação e tecnologia de ponta, apresentando alta escalabilidade, retornos atraentes e possibilidade de se criar barreira de entrada a novos concorrentes por meio de patentes. Além disso, esse é também um caso que exemplifica o empreendedorismo corporativo.

Há tempos que a competitividade das empresas e dos países é creditada em boa parte a seus esforços inovadores. Um dos primeiros autores a trabalhar com o tema foi Schumpeter, que considera a inovação tecnológica a implementação de novos produtos ou processos, bem como a melhoria significativa de produtos ou processos já existentes. Essa introdução, que engloba alterações de produtos ou processos, é realizada por meio das chamadas atividades inovadoras, como a aquisição de tecnologia, a Engenharia Industrial ou ainda a mais sofisticada dessas atividades, a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), entendida como o trabalho criativo desenvolvido em uma base sistemática visando ampliar o conhecimento existente.

Pode-se dizer que a P&D é a mola propulsora da indústria de capital de risco no mundo. As empresas que atuam nessa área buscam dinheiro no mercado para investir em negócios em estágio inicial, altamente inovadores e que possuem uma alta escalabilidade, ou seja, caso deem certo, o crescimento das vendas supera em muitas vezes o crescimento das despesas, o que resulta em

altos lucros. Um bom exemplo disso é o *software*, cuja elaboração consome alguns milhões de dólares. No entanto, uma vez pronto, é facilmente replicável a um custo muito menor.

A Golden Needle é um típico produto que atrai a indústria de capital de risco, pois, além de possuir as características apresentadas anteriormente, também não exige investimentos exorbitantes e, em um período relativamente curto, pode se tornar um grande sucesso de vendas. Nessa fase ocorre a estratégia de saída, ou seja, a empresa é vendida ou listada na bolsa de valores, e os investidores que colocaram dinheiro no início da empresa recebem seu capital acrescido de altos ganhos e partem para novas oportunidades de investimento.

O conceito de empreendedorismo corporativo também é abordado neste caso. A tecnologia do produto foi desenvolvida pela Pharmax, no entanto, por não fazer parte da competência central da empresa, esta preferiu realizar um *spin-off*, ou seja, criar uma nova empresa para cuidar do desenvolvimento e comercialização dessa tecnologia e ganhar uma parte dos lucros.

Diante do exposto, são propostas algumas questões a respeito do caso Golden Needle:

1. Você investiria na Golden Needle? Baseado em que argumentos você tomaria essa decisão?
2. Quais os principais riscos que envolvem a Golden Needle?
3. Quais são as principais dificuldades de se lançar um produto similar ao da Golden Needle no Brasil?
4. Como você procederia a *due diligence* da empresa? A *due diligence* é o processo que o investidor conduz para saber se as informações contidas no plano de negócios são verdadeiras ou fazem sentido. Quem você entrevistaria nesse processo?

Conteúdo

1. Sumário executivo
2. Setor e empresa
3. O mercado
4. Projeção de mercado e vendas
5. Marketing e plano de vendas
6. Planos de desenvolvimento do produto
7. Plano financeiro
8. Apêndices

1. Sumário Executivo

Golden Needle: uma oportunidade excepcional de investimento em instrumentos cirúrgicos

- ▶ Aplicação revolucionária de uma tecnologia de plataforma já comprovada.
- ▶ Modelo de receita anual com elevada margem.
- ▶ Testada na University of Pittsburgh Medical Center e na John Hopkins University.
- ▶ Alto número de consumidores facilmente atingíveis.
- ▶ Custo de aquisição de US\$ 150.000.
- ▶ Valor de US\$ 5.3 milhões.
- ▶ Mercado de US\$ 1.6 bilhão anuais – *market share* de 32%.
- ▶ Vantagem sustentável por patentes requeridas.
- ▶ Parcerias no ramo de instrumentos médicos – Pharmax, Inc., subsidiária do Grupo WKS.
- ▶ Forte equipe gerencial, com experiência e competências exclusivas.

A Golden Needle explorará uma tecnologia revolucionária para a criação de um negócio de instrumentos cirúrgicos com uma receita de US\$ 82 milhões por ano. A empresa trabalha com um mercado de US\$ 1,6 bilhão anuais de procedimentos de biópsia por agulha e estabeleceu parcerias com grandes hospitais e produtores de instrumentos médicos para testar e comercializar o produto, que já possui um protótipo. Altas margens, receitas potenciais e características exclusivas do produto tornam o negócio ainda mais atrativo, ao passo que as relativamente baixas exigências do capital investido o fazem um veículo ideal para a rápida avaliação de valor pelo acionista.

A agulha assistida à energia cria nova aplicação para uma tecnologia de plataforma já comprovada

A Golden Needle proporciona a milhões de pacientes a oportunidade de passar por um procedimento de biópsia seguro e minimamente invasivo, e age como um catalisador da detecção do câncer em seu estágio inicial. Inicialmente tendo em vista os procedimentos de biópsia tanto de mama como de pulmões, usa-se a energia ultrassônica circular com agulhas finas, flexíveis e intercambiáveis, com o intuito de obter amostras de tecido de alta qualidade. A tecnologia é similar a de outros instrumentos cirúrgicos ultrassôni-

cos, incluindo o conhecido bisturi ultrassônico, e não causa nenhum risco ao paciente. Uma patente requerida protege a Golden Needle contra ameaças competitivas, e a parceria com a Pharmax, Inc., líder mundial em produção e desenvolvimento de injetores médicos, assegura que se pode atingir o mercado mais importante e canais de distribuição para o público-alvo. Além disso, a Johnson & Johnson Ethicon Division figura como parceira alternativa de vendas e distribuição, sendo que a empresa já recebeu o plano de negócios e iniciou a devida *Due Dilligence*. Com um mercado anual de US\$ 1,6 bilhão, do qual a Golden Needle obterá uma parcela de US\$ 510 milhões somente das biópsias de mama e pulmões, espera-se construir, em cinco anos, uma empresa com renda anual estimada em US\$ 82 milhões.

Problema: agulhas atuais danificam o tecido no entorno de tumores de difícil acesso

Muitos tumores de difícil acesso localizam-se dentro de estruturas de tecido bastante delicadas, como mamas ou pulmões, que são facilmente danificadas pelos procedimentos convencionais de biópsia. A aparelhagem utilizada atualmente para a realização de biópsia faz uso de agulhas retas, inflexíveis, com paredes grossas, e apresenta uma capacidade limitada de penetrar tecidos densos e massa óssea. Muitos tumores malignos estão posicionados dentro de massas de tecido mole, o que dificulta a extração de amostras usando agulhas de biópsia. Imagine fazer uma biópsia no corpo de um inseto preso a uma teia de aranha: qual seria o dano à teia se fosse realizado um procedimento usando uma agulha convencional? A biópsia de agulha em um tumor duro dentro do pulmão humano é bem semelhante. O primeiro problema é que o tumor se moverá dentro do tecido, esquivando-se da agulha; o segundo problema diz respeito à penetração: controlar a agulha é difícil na medida em que ela escorrega por camadas de diferentes densidades, e é ainda pior pelo movimento do tumor; um terceiro problema é o rompimento do tecido ao seu redor que ocorre pelo método usado na tentativa da realização da biópsia, pois muitos rompimentos de tecido provocariam sérias complicações.

Especialistas em câncer enfrentam problemas similares quando realizam procedimentos de biópsia. Feitos com agulhas retas, podem ser altamente invasivos e frequentemente geram sérias complicações. Com a tecnologia atual, mais de 50% das biópsias de pulmão subcutâneas (dentro da pele) resultam em complicações, e muitos procedimentos demandam um próximo passo, que consiste em uma cirurgia torácica de abertura no peito para que se obtenha uma amostra maior. Como consequência, muitos especialistas preferem monitorar o crescimento do

tumor por alguns meses em vez de realizar uma biópsia de agulha — renunciando às vantagens conhecidas de um tratamento na fase inicial do problema.

A agulha assistida à energia ultrassônica oferece solução minimamente invasiva

Protegida por patente pendente norte-americana, a Golden Needle é a primeira aplicação que usa a energia ultrassônica circular para auxiliar cirurgiões a reunir amostras de biópsia de regiões do organismo que são tanto difíceis quanto impossíveis de alcançar com a tecnologia atual. A energia é dissipada na ponta da agulha, agindo como uma *faca quente atravessando a manteiga* à medida que a agulha perfura diferentes camadas do tecido e o próprio tumor. Isso permite que cirurgiões e radiologistas se ocupem em guiar e controlar a agulha, em vez de forçá-la para dentro, o que reduz significativamente o *efeito deslizando* (a agulha escorrega em uma camada de tecido quando é introduzida) – o principal causador de complicações. O procedimento também considera agulhas mais finas com paredes menores, já que não terão de suportar a força de serem empurradas para o interior do local afetado. Aumentando a eficácia dos mecanismos de biópsia subcutânea, a Golden Needle estende a tendência de técnicas cirúrgicas menos invasivas e guiadas por imagem para realizar milhões de procedimentos de biópsia anuais. A empresa ainda tem aplicação para biópsia estereotáxica guiada por imagem avançada, usando IRM (Imagem por Ressonância Magnética) ou tecnologias similares. Além disso, as agulhas são revestidas por uma tinta fluorescente, para assegurar que sejam facilmente vistas pelos médicos nos monitores de vídeo.

Os pacientes não terão mais de ouvir: “Fique de olho em seus sintomas!”, caso uma biópsia segura não possa ser feita, e serem informados mais tarde que o tratamento contra o câncer apenas prorrogará sua inevitável morte. A Golden Needle diminuirá o tempo necessário para procedimentos de biópsia bem-sucedidos, aumentará a precisão do radiologista/cirurgião e fará de procedimentos antes impossíveis uma realidade para milhões de pacientes anualmente. Nossa tecnologia oferecerá a detecção do câncer em seu estágio inicial a milhões de pacientes para os quais um procedimento tradicional de biópsia seria muito perigoso.

Mercado: 3,8 milhões de procedimentos de biópsia, o que equivale a US\$ 1,6 bilhão anuais

Apesar da tecnologia da Golden Needle poder se estender a inúmeras aplicações médicas, nosso foco inicial é o amplo mercado de instrumentos para biópsia. Em 2001, mais de 2,4 milhões de biópsias foram realizadas nos Esta-

dos Unidos, além de 1,4 milhão de procedimentos relacionados que também foram conduzidos, estabelecendo, assim, um mercado de mais de 3,8 milhões de instrumentos relacionados à Golden Needle (unidade básica, câmara de tecido e agulhas) a cada ano. Os custos recorrentes atuais desses instrumentos chegam a US\$ 325 por procedimento, fazendo a oportunidade de mercado anual exceder em US\$ 1,6 bilhão. Com uma taxa de crescimento de 8,12% ao ano, as dimensões do mercado anual para instrumentos de biópsia excederá US\$ 2,2 bilhões em 2006. O custo de entrada é também substancialmente menor do que as tecnologias concorrentes, com a unidade básica da Golden Needle estimada em cerca de US\$ 2.000, ao passo que alguns produtos concorrentes, em especial o sistema Ethicon Mammotome para procedimentos de biópsia de mama, custam mais de US\$ 100.000.

Nosso público-alvo inicial é o radiologista e/ou o cirurgião sênior que conduz procedimentos de biópsia em instituições médicas de renome. Mais de 50% desses procedimentos nos Estados Unidos são conduzidos pelos 100 hospitais de pesquisa e ensino situados no *ranking* dos melhores. Por meio de uma estratégia direta de vendas, nosso objetivo é transformar cada um deles em clientes em longo prazo. Já conseguimos acordos para a realização de *beta-test* da Golden Needle com dois hospitais de ponta: John Hopkins University e a University of Pittsburgh Medical Center (UPMC). Além disso, outros dois hospitais renomados mostraram grande interesse pela parceria.

Vantagens competitivas sustentáveis: patentes, parceiros, tempo de desenvolvimento

Uma patente foi requerida e outras duas estão sendo planejadas. Nossa parceria com a Pharmax, Inc., subsidiária do Grupo WKS, proporciona à Golden Needle tanto a credibilidade quanto os canais de distribuição necessários para obter um significativo *market share*. Seu tamanho e sua presença no mercado já estabelecido asseguram que tanto nossas patentes como nossos canais de distribuição sejam uma enorme ameaça para qualquer possível concorrente.

O interesse de quatro grandes hospitais de pesquisa norte-americanos pelo cliente também evidencia uma significativa demanda de uma tecnologia avançada em instrumentos de biópsia. Atualmente, John Hopkins University e a University of Pittsburgh Medical Center concordaram em oferecer assistência consultiva e atuar como centros de *beta-testing* iniciais. Além disso, as universidades concordaram em escrever cartas de suporte para ajudar a promover o processo de liberação FDA 510(k) para a Golden Needle. Qualquer produto

que possa causar algum risco ao consumidor precisa de uma licença, a 510(k), para ser comercializado nos Estados Unidos. O Central DuPage Hospital (Chicago) e o Beth Israel Deaconess Medical Center (Boston) também concordaram em considerar um acordo semelhante, e ambos mostraram um grande interesse em usar o instrumento em seus sistemas hospitalares.

A Golden Needle representa a primeira aplicação de uma ampla tecnologia de plataforma assistida à energia, refinada continuamente durante uma década, que apresenta outras aplicações patenteáveis em procedimentos veterinários, dentários e de reprodução de precisão. Inclusive, já iniciamos pesquisas sobre esses outros mercados.

A Golden Needle minimiza riscos e apresenta uma distinta vantagem de mercado

A Golden Needle enfrenta a concorrência de procedimentos já existentes de detecção de câncer de pulmão e de mama, e de seletos instrumentos de biópsia, incluindo o Ethicon Mammotome e dispositivos de biópsia descartáveis. Apesar de serem as alternativas para pacientes com câncer de pulmão, os procedimentos atuais (endoscopia, bronquioscopia, aspiração por agulhas finas) não podem ser usados para detecção em estágio inicial e não são opções para pacientes que sofrem de problemas preexistentes comumente associados, como enfisema e asma. A Golden Needle oferece um modo seguro de realização de biópsias preventivas para milhares de pacientes para os quais um procedimento tradicional seria inadequado. As alternativas para os pacientes com câncer de mama são caras e degradantes, e nem o Ethicon Mammotome, nem os dispositivos de biópsia descartáveis oferecem o pacote completo minimamente invasivo de amostras de alta qualidade, pequenas incisões, curtos procedimentos cirúrgicos e capacidade de ação guiada.

Após um protótipo final, a Golden Needle buscará a liberação FDA 510(k), que é o tipo de aprovação menos difícil de ser obtida. Mais de 80% das submissões 510(k) são aprovadas, geralmente entre seis e dez meses. Além disso, aparelhos médicos ultrassônicos correspondem a uma tecnologia cuja plataforma conta com muitas aplicações aprovadas pela FDA, incluindo o conhecido bisturi ultrassônico. Com base nessa constatação, acreditamos que a equivalência facilitará o processo de liberação pelo FDA. A recente contratação de Gerald Lewis, ex-pesquisador de inserção de agulha robótica da John Hopkins University, também amenizará esse desafio, uma vez que Lewis tem significativa experiência na área.

Finanças: Golden Needle atinge *break-even* após primeiro ano de vendas

Os dados seguintes são as projeções de receita e renda líquidas para os primeiros cinco anos de vendas da Golden Needle.

TABELA 1 Projeções de receita e renda líquida (anos 1 a 5)

	ANO 1*	ANO 2*	ANO 3*	ANO 4*	ANO 5*
Receita					
Unidade básica	0	56	75	188	205
Agulha/Câmara	0	10.707	21.841	53.467	81.805
Receita bruta	0	10.763	21.916	53.655	82.010
Custo total	(207)	(7.932)	(14.889)	(34.016)	(51.117)
Renda líquida após imposto	US\$ (207)	US\$ 2.831	US\$ 7.027	US\$ 19.639	US\$ 30.893

* Em milhares de US\$

As vendas começarão no ano 2 após a liberação da FDA. A Golden Needle atingirá o *break-even* no ano 2 se os quatro hospitais parceiros-chave se tornarem clientes durante a Fase 1.

Durante a fase de vendas, que se baseia em médias setoriais aceitas atualmente, o custo estimado de aquisição do hospital é de US\$ 150.000. Com base no provável número médio de unidades básicas e nas combinações agulha/câmara vendidas, o valor estimado de cada hospital é de US\$ 5,3 milhões. Esse número é amortizado pelo ciclo de vida do cliente e descontado em 9%. O VPL da Golden Needle projetado para cinco anos é de US\$ 75 milhões com uma TIR de 162%.

A Golden Needle procura investidores sofisticados que tenham experiência no mercado de instrumentos cirúrgicos para financiar US\$ 4,1 milhões por meio de fundos sem participação acionária (por intermédio de dois aportes de capital) que consolidarão a produção de ferramentas e introduzirão o produto no mercado. A equidade será emitida como ações preferenciais conversíveis em séries A e B com a expectativa de liquidação para todos os investidores em 2008.

Golden Needle estabeleceu uma exposição e presença competitiva na mídia

A administração sênior da Pharmax escolheu nossa equipe gerencial para desenvolver a tecnologia e o plano de negócios da Golden Needle quando foi determinado que essa mesma tecnologia promissora não estaria dentro da competência central da Pharmax, como a maior produtora norte-americana de sistemas injetores médicos. Após um convite da Carnegie Mellon University, a Pharmax procurou alunos de MBA interessados em desenvolver uma estratégia de comercialização, e outros membros da equipe gerencial foram seleciona-

dos a partir dos cursos de Ciência da Computação e de Engenharia Mecânica para que o protótipo final fosse desenvolvido.

Vários protótipos da agulha foram desenvolvidos pela equipe da Golden Needle pela obtenção de diversos fundos sem participação acionária. Além disso, um “mostruário” não funcional com controle ergonômico foi fabricado e divulgado em uma apresentação pública, e o desenvolvimento do protótipo foi financiado em grande parte com os fundos da NASDAQ. Teremos um produto final disponível para os hospitais em janeiro do ano 2. A liberação da FDA 510(k) será registrada nesse momento, e antecipamos o começo efetivo das vendas para julho do ano 2. O sucesso da empresa tem gerado diversas matérias em jornais, como o *Pittsburgh Post Gazette* e o *Tribune Review*. No total, mais de US\$ 75.000 em fundos sem participação acionária já foram colocados na empresa por diversas fontes.

Uma patente foi requerida, com as devidas sugestões incorporadas na *due dilligence*. A patente que protege o método de negócios para o uso da energia ultrassônica circular em aplicações com agulha é propriedade da Pharmax, e a empresa concordou em dar à Golden Needle uma licença exclusiva, totalmente transferível e global. Para isso, a Golden Needle pagará um montante pela compra dos *royalties* que não excederá 9%, sendo o percentual mais alto pago pelo crescimento total das receitas da empresa. Duas futuras patentes, que serão registradas utilizando o equipamento definitivo submetido à liberação da FDA 510(k), protegerão o equipamento da Golden Needle e o mecanismo interligado das agulhas descartáveis, e serão propriedades exclusivas da empresa.

Quatro hospitais concordaram em oferecer orientação consultiva e em ser utilizados como instituições de teste para o desenho do protótipo final da Golden Needle: John Hopkins University, University of Pittsburgh Medical Center, Central DuPage Hospital, em Chicago (em negociação), e o Beth Israel Deaconess Medical Center (também em negociação), em Boston. Além disso, após testes bem-sucedidos, cada hospital aceitou escrever uma carta apoiando o instrumento, para que o FDA emita a liberação 510(k). Pesquisadores do National Institute of Health e do National Cancer Institute também iniciarão testes avançados e com tecido animal (utilizando o instrumento) no início de maio.

2. Setor e Empresa

Setor

A cada ano, mais de 2,4 milhões de procedimentos de biópsia são realizados, o que requer um grande número de equipamentos médicos. Embora esses

procedimentos exijam instrumentos exclusivos, eles acabam utilizando agulhas tradicionais. Revolucionando a tecnologia da agulha, uma única plataforma que conta com quantidades seguras de energia ultrassônica circular mudará o modo de realizar esses procedimentos.

As agulhas apresentam problemas, tais como:

- ▶ Dificuldade de penetração em tecidos resistentes, como veias ou massas cancerígenas.
- ▶ Maior dificuldade de extrair amostras de medula do interior dos ossos.
- ▶ Nervos e artérias profundas podem ser danificados.
- ▶ Danos por agulhas retas são comuns.
- ▶ Agulhas retas podem não alcançar certas regiões (por exemplo: embaixo de uma costela).

A empresa e o conceito

Com o tempo, a tecnologia da Golden Needle será estendida a inúmeras aplicações. Nosso foco inicial é o amplo mercado de equipamentos médicos, em particular instrumentos para biópsia. Além da unidade básica da Golden Needle, também pretendemos vender uma variedade de agulhas e câmaras de tecido descartáveis que possam atender a diferentes propósitos, usando a estratégia de preço da *Gillette Razor and Blades*, pela qual o instrumento da Golden Needle será vendido com baixas margens de lucro para promover o uso, e as combinações câmara/agulha serão objeto de altas margens. Esses itens serão utilizados de maneira que possam ser trocados entre si, por meio de um mecanismo de segurança patenteado que servirá para protegê-los contra a competição de preços com algum fabricante concorrente de agulhas.

A tecnologia da Golden Needle:

- ▶ Permitirá que cirurgiões e radiologistas se dediquem somente a guiar a agulha, sem empurrá-la – qualquer pessoa que tenha usado uma faca elétrica conhece essa sensação.
- ▶ Retirá os nervos e os vasos sanguíneos do caminho, em vez de prejudicá-los.
- ▶ Praticamente eliminará os danos causados pelas agulhas retas, pois a ponta pode ser embotada.
- ▶ Alcançará as áreas problemáticas, uma vez que podem ser usadas agulhas em diferentes formatos.

A Golden Needle **já recebeu apoio** de:

- ▶ NASDAQ Grant – desenvolvimento do protótipo.
- ▶ University of Pittsburgh Medical Center – consulta do protótipo e interesse no *beta-test*.
- ▶ John Hopkins University – consulta do protótipo e interesse no *beta-test*.
- ▶ National Institute of Health – consulta do protótipo.
- ▶ Kirkpatrick & Lockhart – consultoria em regulamentos de equipamentos médicos para o FDA.
- ▶ Pittsburgh Technology Council – Primeiro Prêmio do EnterPrize Phase I & II Business Plan Competition.

O design exclusivo e a patente representam grandes barreiras para os concorrentes

A Golden Needle é o primeiro equipamento médico para procedimentos de biópsia a combinar um instrumento manual, assistido à energia, com ação guiada e agulhas intercambiáveis (retas, curvas etc.). O instrumento, o *design* da agulha e o exclusivo método de uso da energia ultrassônica circular, que proporciona as ações de força, são protegidos por três futuras patentes norte-americanas. A capacidade dessas patentes de impedir pressões dos concorrentes tem sido cuidadosamente examinada com as devidas providências por parte de procuradores (IP) da RedSmith LLP e Kirkpatrick & Lockhart LLP em Pittsburgh. Mais importante ainda: a Golden Needle pode ser usada como um instrumento isolado ou pode ser integrada a um sistema de biópsia já existente como o Ethicon Endo-Surgery Mammotome. Nossas bem-sucedidas relações atuais com profissionais médicos *top* e *expertise* em canal de distribuição (por meio da Pharmax, Inc., nossa parceira e líder de mercado em tecnologia injetora médica) fazem da Golden Needle uma alternativa atrativa com relação aos produtos concorrentes.

3. O Mercado

Dimensões do mercado e tendências

O mercado inicial para o nosso produto são os cem sistemas hospitalares de pesquisa e ensino situados no *ranking* dos melhores dos Estados Unidos. Juntas, essas instituições realizam mais de 50% dos procedimentos de biópsia anualmente. Em um curto período, essas instituições de grande influência, e que adotaram o método inicialmente, atuarão como catalisadores de outros hospitais que abraçarão nossa tecnologia.

No total, mais de 2,4 milhões de procedimentos de biópsias são realizados anualmente, com outros 1,4 milhão de procedimentos que exigem um tratamento similar para o paciente. Os custos relacionados aos instrumentos podem chegar a US\$ 325 por procedimento, fazendo que a dimensão geral do mercado da Golden Needle exceda US\$ 1,6 bilhão *anualmente*. Taxas de crescimento anual de 8,12% são esperadas basicamente por conta de um envelhecimento da população norte-americana, proporcionando, assim, um mercado total estimado em mais de US\$ 2 bilhões anuais nos próximos anos.

A Tabela 2, a seguir, esboça o possível tamanho de mercado para agulhas de biópsia, com base em volumes de 2001 e 8,5% de taxa de crescimento, conforme fornecido por relatórios anuais da American Cancer Association.

TABELA 2 Tamanho de mercado para agulhas de biópsia

Mama		1%	49%	50%	1.277.289
Fígado	30%	3%		67%	172.434
Pulmão	95%	5%			255.458
Rim	30%			70%	12.773
Peito	95%	5%			255.458
Osso	68%	2%	30%		255.458
Próstata	5%		95%		766.373
Pescoço				100%	63.864
Pâncreas	70%			30%	31.932
Retroperitônio	90%			10%	31.932
Glândula suprarrenal	95%			5%	25.546
Pélvis	95%			5%	19.159
Total de procedimentos	662.750	38.050	550.000	1.229.200	3.167.677
Procedimentos relacionados					1.788.205
				Custo recorrente médio por procedimentos	US\$ 325
Procedimentos de mama e pulmão abrangem 32% do mercado de biópsia				Dimensões do mercado anual da Golden Needle	US\$ 1,6 bilhão
A Golden Needle espera conseguir 12% do mercado até o ano 5				Dimensões do mercado estimado para 2008	US\$ 2 bilhões

Inicialmente, a Golden Needle tem em vista as biópsias de mama e pulmão — as de mama porque são o maior segmento de mercado e as de pulmão

em virtude da precariedade do mercado, considerando que hoje muitos pacientes com esse tipo de câncer não podem receber um procedimento seguro. Reuniões e conversas com o Dr. Ingrid Noggle, radiologista sênior do University of Pittsburgh Medical Center, revelaram que essas são as áreas onde a Golden Needle pode afirmar seu maior valor.

Golden Needle e o câncer de mama

- ▶ **Um procedimento respeitável:** foram entrevistados homens e mulheres que passaram por biópsias de mama no Mammotome System, e muitos fizeram reclamações parecidas sobre a natureza degradante de seus procedimentos. Após deitarem nus em posição inclinada por uma ou duas horas, são apalpadados e agulhados pelo Mammotome Automated System (sistema mecanizado Mammotome). A Golden Needle permitirá que os procedimentos de biópsia de mama sejam feitos rapidamente pelas mãos treinadas do radiologista, enquanto o paciente permanece confortavelmente deitado de costas.
- ▶ **Um processo mais curto e menos invasivo:** enquanto os procedimentos de biópsia de mama podem levar entre uma e duas horas (supondo que não haja complicações), o instrumento da Golden Needle reduzirá o tempo do procedimento para 30 a 45 minutos, com uma amostra viável e menores chances de complicações.
- ▶ **Custos reduzidos:** pelo fato do processo ser mais curto, o paciente pode ser liberado imediatamente e retornar às suas atividades diárias. O radiologista otimiza o tempo com cada paciente, o que reduz o custo tanto para o paciente como para as empresas de seguro. Além disso, o sistema da Golden Needle é significativamente mais barato do que o dos produtos concorrentes, como a Mammotome Machine, que vende a US\$ 100.000 o maquinário necessário. Equipamentos de agulha custam cerca de US\$ 325 por procedimento. Diferentemente do cenário existente, o sistema da Golden Needle é precificado com um desconto — US\$ 2.000 por unidade básica e US\$ 200 por agulha.

Golden Needle e o câncer de pulmão

- ▶ **Catalisador da detecção do câncer em seu estágio inicial:** em mais de 80% dos casos nos quais se constata que um procedimento de biópsia do pulmão deve ser realizado, os médicos demoram de seis a 12 meses para ver o tumor, pois o risco de complicação em uma biópsia é mui-

to alto. No final das contas, essa demora é a sentença de morte para aqueles indivíduos para os quais um procedimento de biópsia preventivo poderia tê-los conduzido diretamente a um tratamento preventivo para o câncer. A Golden Needle oferece um procedimento mais seguro e minimamente invasivo para a retirada de amostras de biópsia sem o alto risco de complicação.

- ▶ **Maior controle cirúrgico:** quase todas as complicações de biópsias do pulmão que não são associadas a condições preexistentes resultam da falta de controle exibida pelo radiologista ou cirurgião que realiza o procedimento. Com a Golden Needle, esse *efeito deslizando* não será mais um problema. Quando se aplica força para ultrapassar uma camada de tecido, as agulhas tradicionais deslizam até que o cirurgião possa recuperar o controle. Uma vez que a energia ultrassônica que flui na Golden Needle facilmente perfurará essas camadas de tecidos, os médicos poderão focar toda sua atenção no controle e na condução da agulha até a região do tumor. Isso resultará em um número menor de punções pulmonares ou cardiopulmonares, e o tamanho menor da agulha assegurará que o tecido ao redor não será movido de lugar.
- ▶ **Substitui muitos procedimentos abertos de cirurgia:** no caso do tecido suspeito estar na parte traseira de um dos pulmões ou no lado de baixo da caixa torácica, a cirurgia cardiorácica aberta é atualmente a única opção para conseguir amostras viáveis. A Golden Needle pode usar agulhas curvas para alcançar efetivamente essas regiões, sem o trauma e o custo associados a procedimentos cirúrgicos invasivos.
- ▶ **Riscos de complicações infinitamente menores:** agulhas mais finas, ação guiada e natureza minimamente invasiva dos procedimentos assistidos pela Golden Needle trarão um número muito menor de complicações aos pacientes. O tecido ao redor não será movido de lugar, punções acidentais serão minimizadas com a eliminação do *efeito deslizando* e condições preexistentes (por exemplo: enfisema, asma) não afetarão a realização dos procedimentos da Golden Needle.

Golden Needle é muito mais econômica em relação aos tradicionais procedimentos de biópsia

Trabalhando com patologistas, radiologistas e dados públicos disponíveis, é possível determinar a economia média que o procedimento da Golden Needle proporcionará às salas de operação dos hospitais. Usando uma média indus-

trial de US\$ 1.000 por hora para o tempo na sala de cirurgia, e US\$ 9.250 por noite para estadas no hospital de um dia para o outro, identificamos como os procedimentos da Golden Needle se comparam aos procedimentos tradicionais de biópsias de mama e pulmão, pela perspectiva da economia de custo.

Quarenta e seis por cento de economia/estadia no hospital (1 dia)/custos totais

A Golden Needle oferece aos hospitais uma redução de custos imediata, no momento do uso, dado os reduzidos cuidados pré e pós-operatórios que são exigidos por nosso procedimento. No entanto, para atrair os hospitais, estamos colocando preços ainda mais baixos para o equipamento e para as agulhas em relação aos preços dos sistemas de biópsia concorrentes.

Golden Needle foca os principais radiologistas de hospitais de primeira linha

Começando por um grupo de elite composto por quatro importantes radiologistas do país, pretendemos expandir nosso público para todos os médicos ativos dentro dos departamentos de radiologia dos cem hospitais de pesquisa e ensino situados no *ranking* dos melhores nos Estados Unidos. Nossa pesquisa indica que o marketing viral é altamente provado na área de equipamentos médicos, e é um modo garantido de gerar rápida aceitação entre os primeiros a adotarem o equipamento. Uma força de vendas diretas será adotada para convencer tanto médicos como pacientes de que a Golden Needle é uma ótima alternativa para a atual tecnologia que envolve o procedimento da biópsia. O domínio da Pharmax sobre os canais de distribuição e marketing será usado para alcançar efetivamente esse hospitais a custos competitivos.

Golden Needle oferece distintas vantagens em relação à concorrência

Em vez de concorrentes diretos, a Golden Needle vê a maior concorrência vinda de outras tecnologias. Avanços na tecnologia robótica de agulha proporcionaram um nível maior de precisão para os procedimentos de biópsia subcutâneos, embora a ideia ainda seja amadurecer para o estágio de adoção humana. Não se acredita que essas novas tecnologias possam competir com os produtos da Golden Needle; ao contrário: elas são complementares. Por exemplo, um problema que persiste na inserção de agulha robótica é a constante força aplicada para baixo, independentemente da densidade do tecido penetrado, o que causa uma perfuração desnecessária no tecido fibroso, que poderia ser evitada com um componente da Golden Needle que permite um corte do tipo *stop-and-start*. A Golden Needle contratou Gerald Lewis, ex-pesquisador de

agulha robótica da John Hopkins University, para conduzir o desenvolvimento desse protótipo. Sua experiência em tecnologia de instrumentos médicos ajudará a amenizar o risco de ameaças de tecnologias concorrentes.

Há também muitos produtos diferentes no mercado para a realização de uma ampla variedade de procedimentos de biópsia. Tanto para a realização de biópsias de mama como de pulmão, existe um grande número de procedimentos, cada qual com vantagens e desvantagens. A Tabela 3 esboça os principais e suas vantagens.

TABELA 3 Procedimentos de biópsia: vantagens e desvantagens

	BIÓPSIA CENTRAL	ASPIRAÇÃO C/ AGULHA FINA	ENDOSCOPIA	BRONQUIOSCOPIA	GOLDEN NEEDLE
Incisão < 3mm		X	X	X	X
Amostra de alta qualidade	X			X	X
Anestesia local		X			X
Amostra sem <i>follow-up</i>	X				X
Sem estada noturna	X	X			X

Com exceção da Golden Needle, nenhum procedimento oferece a solução completa capaz de proporcionar o melhor, tanto para os médicos como para os pacientes. Além disso, os procedimentos mostrados anteriormente em geral não são opções para pacientes com alto risco de câncer com condições preexistentes (por exemplo: enfisema ou asma).

4. Projeção de Mercado e Vendas

Uma estratégia direta de vendas é necessária para ingressar neste mercado. Com dois hospitais de renome mundial já concordando em ajudar em testes com a Golden Needle como clientes *beta-test*, e outros dois considerando uma parceria, trabalharemos para convertê-los em clientes supercapacitados, o que oferecerá à Golden Needle um trampolim para outros sistemas hospitalares. Seguiremos a abordagem de três fases, detalhadas a seguir, em nosso plano de vendas e marketing.

Pretendemos preparar um estoque inicial igual a 1% de nosso mercado potencial total, o que se traduz em quatro meses de estoque. A penetração total possível no ano 1 poderá alcançar 2,5% do mercado, e ter o estoque disponível

para atender à demanda dos primeiros usuários é crucial. No ano 5, pretende-se penetrar em 12% do mercado de procedimentos de biópsia. Nessa época, planejaremos uma expansão para outros nichos horizontais de mercado (por exemplo: biópsias de próstata, de osso e gastrointestinais) ou procuraremos a aquisição de uma empresa com linhas de produtos complementares — em especial, Johnson & Johnson's Ethicon Division (fabricantes do Mammotome System).

5. Marketing e Plano de Vendas

Estratégia geral (entrada e crescimento)

Na Indústria de instrumentos cirúrgicos, produtos de sucesso entram no mercado pelo mesmo caminho: soluções inovadoras são utilizadas por usuários iniciais influentes, e seu selo de aprovação age como um trampolim, que arremessa a adoção abrangente da tecnologia na indústria em geral. Quando o produto atinge um nível específico de penetração no mercado, normalmente entre 20 a 40%, acontece o fenômeno *tipping*, no qual o produto se torna indispensável e ganha ampla credibilidade no mercado, conduzindo para um agressivo movimento em vendas que capta a maior parte do mercado remanescente.

A Golden Needle já conta com dois hospitais de renome mundial que serão utilizados como *beta-testers*, e outros dois que mostram bastante interesse em uma parceria. Pretende-se transformar esses hospitais em clientes supercapacitados no primeiro ano de vendas. Tendo como alvo os radiologistas seniores desses prestigiados hospitais, e também com a aceitação da Golden Needle por parte deles, a instantânea credibilidade do instrumento no mercado será garantida.

Precificação

A Golden Needle utilizará o modelo de vendas da *Gillette razor and blade*, o qual foi muito bem-sucedido. Pretendemos vender a unidade básica obtendo um lucro simbólico (dentro dos padrões do setor) e, então, vender as câmaras de tecido e agulhas a um preço significativamente maior do que o custo de sua produção. Nossa intenção é vender a unidade básica por US\$ 2.000, o que nos proporcionará margens brutas de aproximadamente 33%. Para os procedimentos de biópsia de mama, uma interligada câmara de tecido e agulha será precificada a uma média de US\$ 200, rendendo margens brutas excedentes em 90%. Nos casos de procedimentos de biópsia de pulmão, o sistema de agulha descartável será vendido a US\$ 70, rendendo margens de 75%. Para impedir que concorrentes ofereçam combinações de câmara de tecido e agulha

semelhantes às da Golden Needle por um preço mais baixo, nosso mecanismo interligado será protegido por uma patente.

Abordagem de venda direta dividida em três fases para os primeiros cinco anos

Ano 1 (Pré-fase 1): a Golden Needle completará o desenvolvimento do protótipo durante os primeiros dois trimestres e submeterá uma solicitação para a liberação 510(k) da FDA. Enquanto não for possível promover o instrumento até que se receba a aprovação do governo, consolidaremos nossa credibilidade ao mesmo tempo que pesquisadores médicos do University of Pittsburgh Medical Center e da John Hopkins University publicam seus resultados independentes, verificando tanto a necessidade do mercado quanto a segurança dos procedimentos médicos assistidos à energia. Central DuPage Hospital em Chicago e o Beth Israel Deaconess Medical Center em Nova York concordaram em realizar testes adicionais da Golden Needle. Essas relações com clientes *beta-testers* serão cuidadas diretamente pela administração sênior da Golden Needle.

Ano 2 (Fase 1): A Golden Needle começará a ser vendida no terceiro trimestre. Em janeiro, um gerente de vendas será contratado para supervisionar quatro gerentes de contas. Cada gerente de conta será responsável por negociar contratos de vendas com um dos quatro sistemas hospitalares mencionados anteriormente. Essas quatro instituições médicas são a base de nosso público, e representam 2,5% do mercado total de procedimentos de biópsia. Esperamos uma conversão de 70% do produto, resultando em vendas anuais de US\$ 10,7 milhões. As relações de venda direta conduzirão as vendas da Golden Needle, e os gerentes de contas passarão aproximadamente 25% de seu tempo no espaço do cliente, enquanto nossa equipe de engenharia de campo treinará radiologistas e monitorará o desempenho do instrumento.

Ano 3 (Fase 2): No segundo ano de vendas, a Golden Needle contratará mais oito gerentes de contas para facilitar as vendas diretas com outros 12 grandes hospitais regionais em âmbito nacional. Seguindo essa expansão, a Golden Needle penetrará em um *market share* de 5% com vendas anuais de US\$ 22 milhões. A ênfase durante a Fase 2 é estabelecer uma presença geográfica diversificada pelos Estados Unidos em hospitais de ensino e pesquisa. Nesse momento, esforços promocionais começarão a cultivar reconhecimento e confiança na tecnologia da Golden Needle.

Ano 4 (Fase 3): A Golden Needle contratará mais nove gerentes de contas, resultando em uma equipe de vendas diretas de 21 pessoas. Ao menos 32 hospitais serão focados, o que resultará em um *market share* de 12% e receitas anuais de US\$ 82 milhões. Seguindo essa expansão em direção aos possíveis usuários influentes restantes, as vendas futuras crescerão continuamente à medida em que os hospitais regionais menores aderirem ao equipamento da Golden Needle.

Estratégia de saída: ao concluirmos a Fase 3, procuraremos uma saída apropriada. A oportunidade mais óbvia é que a empresa seja adquirida ou vendida diretamente para um grande fabricante de instrumentos médicos, como a Ethicon, uma empresa da Johnson & Johnson. Outra opção seria a empresa realizar uma oferta pública inicial e usar os procedimentos para desenvolver aplicações alternativas dos equipamentos assistidos à energia, incluindo aquelas em medicina veterinária e fabricação de instrumentos de precisão.

O marketing e a distribuição serão controlados pelo grupo de vendas e marketing da Golden Needle, com a consultoria da Pharmax. Uma estratégia de vendas diretas será adotada pelo gerente de contas da Golden Needle responsável por manter as contas de um ou dois principais hospitais. A empresa pretende compensar seus gerentes de contas com um prêmio acima da média do setor para assegurar que os indivíduos mais bem qualificados e experientes do mercado sejam atraídos para trabalhar com o público-alvo.

O apoio de treinamento e a garantia de qualidade terão o comando de uma equipe formada pelo gerente de conta do hospital e um engenheiro de campo. Problemas não resolvidos rapidamente no campo serão reportados ao engenheiro chefe.

Estratégia de produção

Uma indústria contratada que atenda às especificações da ISO 9001:1994 (com as exigências específicas da FDA) produzirá para a Golden Needle câmaras de tecido e agulhas que seja exclusivo da empresa eliminando a necessidade de um centro destinado a esse fim. Inúmeros centros aprovados pela FDA já foram identificados, e atualmente realiza-se uma discussão fechada com estes para negociar custos de produção ainda mais baixos do que aqueles atualmente determinados pelas finanças. A maioria das matérias-primas pode ser facilmente comprada a preços de mercado, mas o componente piezelétrico deve ser comprado de um fabricante específico.

Essas relações com o fornecedor já estão organizadas para que todas as peças utilizadas nas unidades básicas e nas agulhas da Golden Needle estejam disponíveis.

6. Planos de Desenvolvimento do Produto: Status Atual do Desenvolvimento

Protótipo completo da Golden Needle

Em andamento

(Ver Apêndice A — Esboço da Golden Needle)

Nosso primeiro protótipo da Golden Needle servirá tanto como uma unidade para análise, quanto como uma prova de conceito para ser demonstrada em apresentações de pesquisa e comércio. Um adiantamento feito pela NASDAQ financiará o seu desenvolvimento. Atualmente, pretende-se desenvolver até quatro protótipos a mais que incorporem funcionalidades adicionais, como indicado pelo Conselho Consultivo.

Registros de patente provisórios

Primeira completa, duas em andamento

Três patentes protegerão os interesses da Golden Needle. A primeira protegerá o uso da energia ultrassônica circular em aplicações com agulha. Essa patente será submetida por nossa parceira de desenvolvimento, a Pharmax, Inc., e licenciada para nós com o propósito de criação do próprio instrumento, a Golden Needle. Nossa segunda patente cobrirá o instrumento da Golden Needle, o uso da energia piezométrica e os componentes eletrônicos. Os membros fundadores da Golden Needle registrarão essa patente independentemente.

A terceira patente protegerá o design da agulha e incluirá o mecanismo interligado de agulhas, assegurando, dessa forma, que nenhum concorrente poderá fabricar agulhas genéricas a um preço mais baixo sem a nossa permissão explícita.

Processo de liberação FDA 510(k)

Início: janeiro de 2005

Formulários para a liberação FDA 510(k) serão submetidos após o término do desenvolvimento do protótipo. Três assuntos-chave devem ser indicados no registro:

- a) Equivalência a um instrumento existente aprovado pela FDA — a energia ultrassônica é atualmente aprovada pela FDA para uso em bisturis cirúrgicos e para outros procedimentos guiados por imagens.
- b) Componentes aprovados pela FDA — a análise de custo inclui a hipótese de que a Golden Needle utilizará apenas componentes aprovados pela FDA e será fabricada em um centro também aprovado pela FDA.
- c) Segurança no uso — a Golden Needle deve demonstrar sua segurança, tanto de forma inerente, quanto na sua utilização em um procedimento cirúrgico. Segurança inerente implica que o instrumento seja feito usando componentes propriamente isolados, para que se reduza o risco de faíscas e explosões no caso do instrumento entrar em contato com qualquer líquido ou gás volátil presentes em uma sala de cirurgia. A Golden Needle é construída com essa preocupação em mente.

Conversão de patentes provisórias em patentes definitivas

Em janeiro do Ano 1, começará o processo de conversão das patentes provisórias em patentes definitivas. A Pharmax concordou em ajudar a bancar esse custoso processo.

Riscos e contingências

Concorrência de preços

Para procedimentos de biópsia de mama, a Golden Needle oferecerá tanto o instrumento, quanto o sistema de agulha descartável a um substancial desconto em relação ao popular Mammotome System. Cada agulha descartável vendida a US\$ 200 rende uma economia de custos de 33% por hospital. Além disso, cada unidade básica vendida a US\$ 2.000 é bem mais barata do que a máquina Mammotome, a qual custa mais de US\$ 100.000. A concorrência de preços seria rapidamente aplacada por meio de preços mais baixos, ao passo que margens mais baixas contrariamente afetariam as previsões de lucro.

Para procedimentos de biópsia de pulmão, a Golden Needle adotará uma estratégia de venda baseada em valores, na qual um acréscimo sobre procedimentos existentes será debitado de cada agulha de biópsia. A US\$ 70 por agulha descartável (*versus* US\$ 50 de atuais revólveres de biópsia), a Golden Needle ainda demonstra ganhos de custos significativos em hospitais, incluindo custos mais baixos nas salas de cirurgia e menos complicações que exijam um cuidado especial no pós-operatório. Por essa razão, a concorrência de

preços não seria suavizada por meio de custos mais baixos, mas pela maior ênfase no valor total por cliente.

Aprovação da patente

Um fator crítico para o sucesso é a proteção da propriedade intelectual relacionada à tecnologia e ao processo de design. A Pharmax gentilmente ofereceu ajuda para financiar os custos associados tanto com a patente provisória da tecnologia da Golden Needle, quanto com o processo de conversão da patente definitiva. O fracasso em obter a aprovação da patente provavelmente se mostraria prejudicial, considerando a relativa facilidade com que tal tecnologia pode ser duplicada e manufaturada. Fazer engenharia reversa de nosso produto é também relativamente fácil, por isso é improvável que a proteção por segredo comercial detenha participantes do mercado. No entanto, nossa representação legal tanto na Kirkpatrick & Lockhart LLC, quanto na Pharmax fizeram significativa *due diligence*, e não preveem patentes concorrentes ou razões pelas quais as patentes não sejam aprovadas pela US Patent and Trademark Office.

Equipe de gerência

Peter Brian – CEO

O sr. Brian é um empreendedor com cinco anos de experiência em consultoria para *start-ups* de alta tecnologia. Sua empresa anterior, Obsidian Design Group, tornou-se uma das mais proeminentes boutiques de desenho multimídia de Chicago, sendo o principal fornecedor do mercado de bancos de investimentos. Após seu sucesso no Obsidian, ele trabalhou na Salomon Smith Barney, onde desenvolveu um modelo dinâmico de análise de risco usado para avaliar investimentos de bens imobiliários comerciais. Ele possui MBA e bacharelado em Administração de Negócios, com Honras da Carnegie Mellon University.

Paul Smith – Diretor de operações

O sr. Smith traz cinco anos de sucesso empreendedor e grande conhecimento trabalhando com contratos de terceirização nacionais e estrangeiros. Antes disso, também foi consultor na gestão de projetos na Lucent Technologies, Bell Labs e UTStarcom. Ele é o inventor do cFlow, a principal plataforma de tecnologia para inteligência de varejo visual. Com duas patentes norte-americanas, é especialista na administração de propriedade intelectual e oferece inúmeros contatos com executivos nas áreas de Alta Tecnologia e Medicina. Ele possui bacharelado em Ciência da Computação pela Carnegie Mellon University.

Gerald Lewis – Diretor de pesquisa e desenvolvimento

O sr. Lewis é um dos mais importantes especialistas no estudo de inserção de agulhas robóticas. Sua pesquisa na John Hopkins University foi publicada na IEEE International Conference on Robotics and Automation de 2003. Como membro do Surgical Assist Group no Institute for Advanced Industrial Science and Technology em Tsukuba, Japão, estudou os efeitos de força da inserção de agulha robótica em amostras de tecido animal. Possui Mestrado em Engenharia, pela Carnegie Mellon University, e bacharelado em Engenharia Mecânica, pela John Hopkins University.

A Golden Needle está procurando profissionais para assumir o cargo de vice-presidente de vendas e marketing, e a identificação de candidatos está sendo feita com o auxílio tanto da Pharmax quanto do grupo WKS.

Conselho consultivo

Andrew Flashman, Ph.D.

Dr. Flashman é o Diretor de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologia da Pharmax. Com mais de 25 anos de experiência em Engenharia, seu conhecimento do ciclo de vida de instrumentos médicos é crucial para a estimativa da rentabilidade e do mercado em potencial da Golden Needle. Além disso, ele está completamente familiarizado com os canais de distribuição e marketing da Pharmax, e é o principal elo entre a administração sênior da Golden Needle e da Pharmax.

Arthur Heinz, Ph.D.

Como Cientista Sênior e Engenheiro de Avanço e Inovação de Produto da Pharmax, o Dr. Heinz concebeu o conceito da Golden Needle e tem promovido seu desenvolvimento. Com mais de 25 anos de experiência em Engenharia com instrumentos médicos, é responsável por comercializar tecnologia assistida à energia em muitos segmentos do mercado. Além de oferecer *expertise* técnica, ele é o vínculo entre o novo grupo de inovação de produto da Golden Needle e da Pharmax.

Sandra Hills, M.D.

Como Diretora de Patologia da University of Pittsburgh Medical Center em Shadyside, a Dra. Hills oferece conselhos fundamentais para o design da Golden Needle. Seus 30 anos de experiência são de extrema importância para

otimizar os componentes da câmara de tecido/agulha, para que se maximize a qualidade da amostra utilizando a menor agulha possível. Após a liberação de cada modelo de protótipo, a Dra. Hills determinará a validade de amostra de tecido e fará as recomendações necessárias para ajustar a saída de energia e outros parâmetros de design.

Debra Kim, M.D.

A Dra. Kim é Radiologista Sênior da University of Pittsburgh Medical Center, em Shadyside. Com mais de 30 anos de experiência realizando procedimentos de biópsia de mama e pulmão, ela é exclusivamente qualificada para sugerir melhorias nos instrumentos e desenvolver um sistema de treinamento que ensine os radiologistas a usarem o equipamento.

Timothy Gold, Ph.D.

O Dr. Gold é um empreendedor experiente, executivo corporativo e educador. Ele é professor de Empreendedorismo da David T. and Lindsay J. Morgenthaler e atua como diretor do Donald H. Jones Center for Entrepreneurship na Carnegie Mellon University, em Pittsburgh, Pennsylvania, onde também é professor em tempo integral. Antes de se juntar à Carnegie Mellon, foi presidente e CEO da Arizona Technology Incubator, uma sociedade público-privada em Scottsdale, Arizona, que orientava as jovens e promissoras empresas de tecnologia. Antes do ATI, ele fundou três empresas de tecnologia apoiadas por capital de risco, sendo duas delas listadas no mercado nacional da NASDAQ. O Dr. Gold possui quatro patentes norte-americanas e algumas patentes estrangeiras, e é autor de mais de 20 publicações técnicas e científicas e de inúmeros artigos de negócios.

7. Plano Financeiro

Suposições

- ▶ O equipamento da unidade básica será vendido por US\$ 2.000 tanto para procedimentos de biópsia de mama como para biópsia de pulmão. As agulhas descartáveis para procedimentos de biópsia de mama serão vendidas por US\$ 200, e para biópsias de pulmão a US\$ 70.
- ▶ Cada unidade básica da Golden Needle custará US\$ 1.500. Cada agulha descartável custará US\$ 18, mas as negociações atuais com fabricantes contratados podem abaixar esse valor.

- ▶ Um fator de 10% de economia de escala foi calculado para os anos de produção subsequentes.
- ▶ A Pharmax pleiteará um direito autoral variável entre 2 a 5% sobre as vendas brutas. Uma estimativa conservadora de 5% é usada para projeções financeiras.
- ▶ Taxa de impostos é estimada em 35%.
- ▶ A taxa de desconto de 9% foi usada para análise de VPL.

Custos

Os custos iniciais da Golden Needle estão estimados em US\$ 4,1 milhões, e a maioria deles se refere a taxas legais, patente e à necessidade de iniciar a linha de produção para atingir um estoque inicial igual a 1% de penetração no mercado, de modo a nos preparar para vendas feitas no início do primeiro ano (1% = inventário disponível em 4 meses). Em tempo, a produção em escala conduzirá a uma significativa redução no custo de mercadorias vendidas.

Projeções financeiras

A Golden Needle precisará de um investimento de US\$ 4,1 milhões (por meio de um financiamento em dois estágios) para desenvolver o equipamento, de modo que comece a ser vendido no terceiro trimestre do Ano 2. Supondo que os dois hospitais que farão o *beta-test* e os outros dois hospitais interessados se tornem clientes plenos, o *break-even* acontecerá em dezembro do Ano 2. A penetração no mercado foi estimada, de forma modesta, em 2,5% no Ano 2 até 12% no Ano 5. As margens brutas excedem em 90%, mesmo que a um ponto de equilíbrio menor que aquele colocado para procedimentos de biópsia tradicionais. Durante cada ano subsequente de produção, espera-se reduzir os custos de mercadorias vendidas a 10%.

Como observado na projeção de resultados de cinco anos (veja *Apêndice B — Projeção de receitas anual da Golden Needle em cinco anos*), uma comissão de 9% para representantes de vendas é o maior gasto. O seguro sobre dívidas também se configura como uma despesa significativa (7% das vendas). A estratégia de terceirizar a produção permite reduzir o custo de mercadorias vendidas, e comercializar o instrumento com a Pharmax reduz significativamente o impacto dos gastos com propaganda e marketing.

Relatórios de fluxo de caixa detalhados e planilhas de balanço patrimonial estão nos apêndices C e D.

Durante a fase de vendas, baseadas nas médias do setor aceitas atualmente, o custo de aquisição estimado pelos hospitais é de US\$ 150.000. Com base no número médio provável das combinações entre unidades básicas e agulha/câmara vendidas, o valor estimado de cada hospital é de US\$ 5,3 milhões. Esse número é amortizado sobre o ciclo de vida do cliente e descontado em 9%. No geral, o VPL projetado para cinco anos da Golden Needle é de US\$ 75 milhões, com uma TIR de 162%.

Estrutura de capital

Em troca de um investimento inicial de US\$ 2 milhões, a Golden Needle oferecerá 4.000.000 de ações em participação de ações preferenciais da Série A, equivalente a 40% de participação na empresa, a uma avaliação *pre-money* de US\$ 3 milhões. Um segundo ciclo do financiamento será exigido no Ano 2, após a liberação final da FDA 510 (k). Para o investidor da Série B, a Golden Needle oferecerá 2.500.000 de ações em participação acionária em ações preferenciais equivalente a 20% de participação acionária na empresa, a uma avaliação *pre-money* de US\$ 6,400 milhões. No Ano 5, uma estratégia de saída apropriada estará em foco, sendo mais provável a aquisição por uma grande fabricante de instrumentos médicos. Multiplicando por 5, a EBITDA 2008 de US\$ 69,800 o valor total de aquisição é igual a US\$ 349 milhões, retornando, assim, US\$ 135,5 milhões para o investidor da Série A.

TABELA 4 Estrutura de capital da Golden Needle (Série A)

	US\$ INVESTIDO	US\$/AÇÃO	AÇÕES	%
Fundadores	55.000		4.000.000	40
Opções da equipe de gestão			2.000.000	20
Total da gerência			6.000.000	60
Preferenciais Série A	2.000.000	0,500	4.000.000	40
Total do investidor	2.000.000		4.000.000	40
Total da empresa			10.000.000	100
Avaliação <i>pre-financing</i> da empresa	3.000.000			
Investimento total	2.000.000			
Avaliação <i>post-financing</i> da empresa	5.000.000			

TABELA 5 Estrutura de Capital da Golden Needle (Série B)

	US\$ INVESTIDO	US\$/AÇÃO	AÇÕES	%
Fundadores	55.000		4.000.000	32
Opções da equipe de gestão			2.000.000	16
Total da gerência			6.000.000	48
Preferenciais Série A	2.000.000		4.000.000	32
Preferenciais Série B	2.100.000	0.84	2.500.000	20
Total do investidor	4.100.000		6.500.000	52
Total da empresa			12.500.000	100
Avaliação pre-financing da empresa	6.400.000			
Investimento total	4.100.000			
Avaliação post-financing da empresa	10.500.000			

8. Apêndices

Apêndice A — Desenho esquemático Golden Needle (Figura 1)

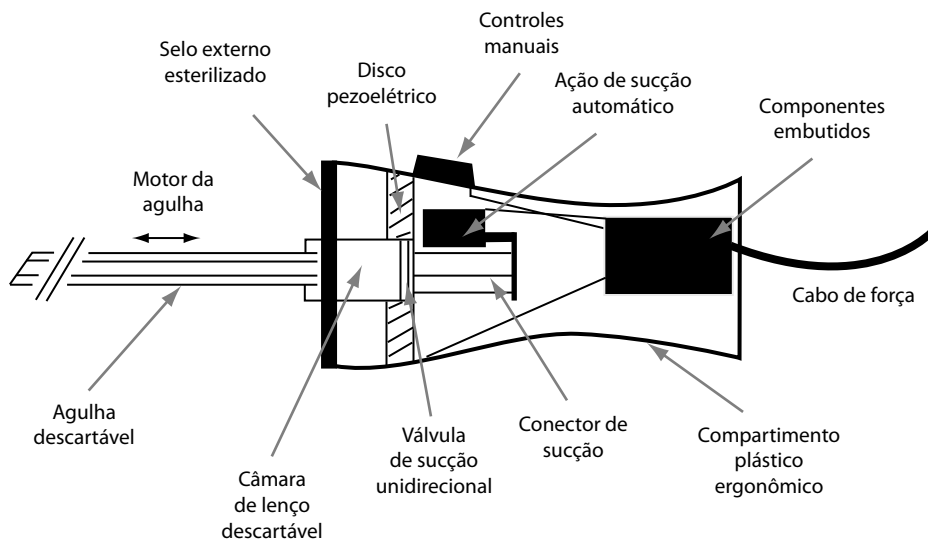


FIGURA 1 Desenho esquemático Golden Needle.

Apêndice B — Demonstrativo de receita Golden Needle em cinco anos

TABELA 6 Demonstrativo de receita Golden Needle em cinco anos

	2004	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Receitas									
Equipamento Golden Needle	0	56.000	0,5	75.04	0,3	187.932	0,4	204.599	0,2
Agulha/câmara	0	10.706.500	99,5	21.841.260	99,7	53.467.404	99,6	81.805.129	99,8
Vendas totais	0	10.762.500	100,0	2.023.510	100	53.655.336	100	82.009.728	100
Custo das mercadorias vendidas	0	1.115.100	10,4	19.892.790	9,2	4.460.511	8,3	6.101.313	7,4
Lucro bruto	0	9.647.400	89,6		90,8	49.194.825	91,7	75.908.415	92,6
Despesas									
Publicidade/promoção	8.000	748.125	7,0	1.095.815	5,0	2.682.767	5,0	4.100.486	5,0
Dívidas irre recuperáveis	-	215.250	2,0	438.326	2,0	1.073.107	2,0	1.640.195	2,0
Taxas do banco/débitos	4.000	36.000	0,3	90.000	0,4	107.311	0,2	164.019	0,2
Comissões	-	968.625	9,0	1.972.467	9,0	4.828.980	9,0	7.380.876	9,0
Taxas e licenças	-	538.125	5,0	1.095.815	5,0	2.682.767	5,0	4.100.486	5,0
Seguro	6.000	762.375	7,1	1.534.141	7,0	3.755.874	7,0	5.740.681	7,0
Revistas/assinaturas	2.000	9.000	0,1	12.000	0,1	15.000	0,0	18.000	0,0
Manutenção/consertos	1.400	11.100	0,1	18.000	0,1	25.000	0,0	30.000	0,0
Despesas de escritório	2.400	24.000	0,2	33.600	0,2	45.000	0,1	60.000	0,1
Honorários de serviços	4.000	18.000	0,2	24.000	0,1	30.000	0,1	36.000	0,0
Locação e taxas	10.800	82.500	0,8	127.500	0,6	200.000	0,4	252.000	0,3
Representação	20.000	90.000	0,8	120.000	0,5	250.000	0,5	500.000	0,6
Salários e benefícios	211.000	1.326.750	12,3	1.763.500	8,0	2.263.500	4,2	2.916.500	3,6
Encargos da folha de pagamento	33.760	238.815	2,2	335.065	1,5	430.065	0,8	554.135	0,7
Telefone/fax/e-mail	5.600	25.200	0,2	30.000	0,1	45.000	0,1	55.000	0,1
Viagens	8.000	192.000	1,8	384.000	1,8	536.553	1,0	820.097	1,0
Serviços públicos	900	5.496	0,1	7.500	0,0	9.996	0,0	12.000	0,0
Despesa total	317.860	5.291.361	49,2	9.081.729	41,4	18.980.919	35,4	28.380.476	34,6
EBITDA	317.860	4.356.039	40,5	10.811.061	49,3	30.213.906	56,3	47.527.939	58,0
Provisão para imposto de renda	(111.251)	1.524.514	14,2	3.783.871	17,3	10.574.867	19,7	16.634.779	20,3
Receita líquida	(206.609)	2.831.425	26,3	7.027.190	32,1	19.639.039	36,6	30.893.161	37,7

Apêndice C — Demonstrativo de fluxo de caixa da Golden Needle em cinco anos

TABELA 7 Demonstrativo de fluxos de caixa da Golden Needle em cinco anos

Ano	2004	2005	2006	2007	2008
Balço do início					
Crédito/débito	5.000	3.866.069	5.379.570	12.274.154	30.895.008
Receita					
Resultados líquidos	(206.609)	2.831.425	7.027.190	19.639.039	30.893.161
Mais:					
Mudanças no contas a pagar		219.965	- 428	147.080	134.860
Mudanças no imposto de renda (a pagar)	(82.295)	1.254.158	121.275	1.314.364	1.494.225
Entrada de capital	4.150.000				
Subtotal	3.861.096	4.305.548	7.148.037	21.100.483	35.522.246
Menos:					
Mudança no inventário/estoque		669.060	-1.302	447.370	410.200
Mudanças no contas a receber		2.123.014	254.755	2.032.259	2.330.498
Subtotal		2.792.074	253.453	2.479.629	2.740.698
Balço no final					
Crédito/débito	3.866.096	5.379.570	12.274.154	30.895.008	60.676.556

Apêndice D — Projeção do balanço da Golden Needle em cinco anos

TABELA 8 Projeção do balanço da Golden Needle em cinco anos

ATIVOS	2004	2005	2006	2007	2008
Ativos atuais					
Dinheiro/banco	3.866.096	5.379.570	12.274.154	30.895.008	60.676.556
Estoque/inventário	-	669.060	667.758	1.115.128	1.525.328
Devedores/contas a receber	-	2.123.014	2.377.768	4.410.028	6.740.526
Ativos totais	3.866.096	8.171.644	15.319.681	36.420.164	68.942.410
Capital e endividamentos					
Capital					
Preferencial conversível Série A	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000
Participação acionária em ações ordinárias	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Lucro/perda	(206.609)	2.831.425	7.027.190	19.639.039	30.893.161
Salários retidos	-	(206.609)	2.624.816	9.652.006	29.291.045
Capital total	3.948.391	6.779.816	13.807.006	33.446.045	64.339.206
Passivo circulante					
Credores/contas a pagar	0	219.965	219.537	366.617	501.478
Imposto de renda	(82.295)	1.171.862	1.293.138	2.607.501	4.101.726
Capital e endividamentos totais	3.866.096	8.171.644	15.319.681	36.420.164	68.942.410

Apêndice E — Análise dos indicadores-chave

TABELA 9 Análise de indicadores-chave

Razão entre rentabilidade & <i>break-even</i>	2005	2006	2007	2008
Margem de lucro bruto (%)	89,6%	90,8%	91,7%	92,6%
Retorno em ativos	34,6%	45,9%	53,9%	44,8%
Retorno em equivalência	41,8%	50,9%	58,7%	48,0%

Indicadores de liquidez	2005	2006	2007	2008
Corrente	5,87	10,13	12,25	14,98
<i>Quick</i>	5,39	9,69	11,87	14,65
Caixa	3,87	8,11	10,39	13,18

<i>Working capital</i>	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Networking capital</i>	3.948.391	6.779.816	13.807.006	33.446.045	64.339.206

Easy Cook

New fast-food

Este plano de negócio foi selecionado e apresentado no Global Moot Corp de 2006. Desenvolvido por um grupo da Universidade Bond da Austrália, ficou entre os finalistas da competição. Em virtude de uma solicitação dos autores, o nome da empresa, assim como o de seus proprietários, foi alterado, procurando preservar a identidade destes.

Os anos 2000 foram marcados por uma profunda reestruturação no setor de alimentos, e a Easy Cook surge nessa década e nesse cenário para explorar uma nova modalidade de *fast-food*. A rápida evolução tecnológica do processo produtivo e o aumento da concorrência estão entre os principais fatores que provocaram essa reestruturação. Entre 2005 e 2007, ocorreu uma concentração de investimentos direcionados para operações de alianças estratégicas, acordos de cooperação comercial, *joint ventures*, aquisição de empresas concorrentes e também *franchising* em diferentes setores, de modo que o de alimentação não ficou fora desse processo.

Uma pesquisa realizada pela Fispal Food Service (Agência Internacional Privada de Desenvolvimento do Mercado de Alimentos) apontou que, num espaço de 10 anos (de 1996 a 2006), o setor de alimentação tipo *fast-food* teve crescimento acumulado de 203,5%, período em que a Easy Cook lançou seu plano de negócios.

Um dos objetivos da Easy Cook é o de expandir seus negócios por meio de franquias, e esse setor teve sua explosão por volta de 2005, com um crescimento na faixa de 19,5%. Esses números são explicados pelo aumento de

demissões e pela perspectiva de muitos profissionais realizarem o sonho de ter um negócio próprio.

Dados de 2008 da ABF (Associação Brasileira de Franchising) apontam que o crescimento do setor é pautado pelo aumento dos níveis salariais, pelo crescimento da taxa de emprego, verificado até outubro de 2008, e pelo acesso das classes C e D ao consumo. A ABF divulgou ainda que o setor de franquias na área de alimentação e vestuários continuou em processo de expansão, e os dois segmentos registraram aumento de 20% no faturamento em 2006. A grande vantagem no setor de franquias é a transferência de *know how*, além da segurança de um negócio já aprovado, e a continuidade do sucesso da marca.

São vários os depoimentos de empreendedores do ramo da alimentação que dinamizam e entusiasma as pessoas a se direcionarem para esse setor, justamente por ser este um dos que mais crescem no mundo. A visão do fundador da Easy Cook não foi diferente. Primeiro ele vivenciou profundamente uma experiência num mercado diferente daquele em que pretendia abrir seu negócio e, quando decidiu pela atividade, elaborou o plano de negócios e saiu em busca de investidores para a sua viabilização, sendo que uma de suas metas é a da expansão por intermédio de franquias.

Diante dessas reflexões, o objetivo agora é iniciar o debate sobre o caso e, para tanto, serão lançadas algumas questões relacionadas ao plano de negócios da Easy Cook.

1. Após a leitura atenta do plano de negócio da Easy Cook, as informações apresentadas são suficientes para convencer um investidor a apostar nesse negócio?
2. Que outras informações poderiam ser acrescentadas ou enfatizadas para atrair investidores potenciais e, assim, possibilitar a viabilização do negócio?
3. Quais são as principais barreiras e os desafios de viabilizar esse tipo de negócio no Brasil?
4. A estratégia de ampliação desse negócio por meio de franquias é o mais adequado? Que elementos apresentados nesse plano de negócios contribuem para justificar essa estratégia?
5. Se o negócio fosse lançado hoje, quais aspectos o favoreceriam ou dificultariam sua realização; e o que seria fundamental constar de uma versão atualizada desse plano?

6. Um dos produtos da Easy Cook (UVEC) deverá ser terceirizada, conforme a proposta dos proprietários. Em que essa estratégia beneficia ou prejudica o desenvolvimento e o crescimento do negócio?

Introdução

O propósito desse plano de negócios é arrecadar US\$ 1.500.000 de um investidor, com perspectivas de conquistar um retorno anual em torno de 32%. A Easy Cook lançou uma proposta de cozinha contemporânea em 2006, priorizando as culinárias italiana e oriental. A principal meta é fornecer refeições de alta qualidade, e sua principal característica é a flexibilidade na forma de preparar e apresentar pratos de diferentes países.

A criatividade da Easy Cook está na preservação dos sabores, combinando-os de modo diferente, criando surpresas sem confundir o paladar, gratificando, assim, o cliente. As refeições oferecem variedades de escolha e serão entregues frescas e saborosas com base em ingredientes como macarrão e legumes. Os consumidores receberão as refeições por meio de um veículo — Unidade de Vendas Easy Cook (UVEC) — que possui tecnologia de ponta e é preparado seguindo as regulamentações do setor da Saúde.

O primeiro teste da UVEC foi feito em março de 2005 em Camberra, capital da Austrália, obtendo um ótimo retorno: vendeu, no primeiro dia de teste, todo o seu estoque de 400 refeições. A UVEC se tornará um negócio em si à medida que a Easy Cook se expandir por intermédio das franquias. A Easy Cook representa um negócio de refeições rápidas transportáveis e replicáveis globalmente.

Conteúdo

1. O Mercado
2. Gestores da Easy Cook
3. Panorama da organização
4. A oferta
5. Os produtos
6. Declaração de missão e visão
7. Análise estratégica: ambiente externo
8. Principais assuntos estratégicos
9. Plano de marketing: objetivos do marketing
10. Produção e plano de logística
11. Plano organizacional
12. Informações adicionais

1. O Mercado

O mercado australiano de fast-food está em plena expansão, oferecendo culinária contemporânea que representa duas das três maiores escolhas em Camberra. Dados informam que esse mercado gira em torno de 40% e foi avaliado em 2003 em US\$ 7,9 bilhões. A Easy Cook vai oferecer refeições no almoço em lugares em que as pessoas possuem alta renda, porém pouco tempo disponível. Os lugares ficarão concentrados em shoppings, *campi* de universidades e mercados aos finais de semana. A ampliação está prevista para atingir outros negócios locais. O foco também recairá em eventos com *buffet* e lojas de conveniência de supermercados.

2. Gestores da Easy Cook

Os proprietários possuem uma experiência significativa em indústria de hospitalidade, propaganda e gestão do negócio que compreende: mais de 80 anos de diversidade do setor, estratégia internacional e operacional combinados com senioridade, qualificação profissional e uma equipe com personalidades ativas e críticas para garantir os valores da Easy Cook. Os proprietários apresentam as seguintes habilidades:

- ▶ John B. – Fundador: dono e administrador de dois restaurantes bem-sucedidos.
- ▶ Tobert C. – Sócio: manteve operações de novos negócios, com vasta técnica de gestão.
- ▶ Peter B. – Diretor financeiro: profissional da área com características empreendedoras.
- ▶ Brad G. – Diretor de TI: diferenciado e criativo, focado na eficiência e competência.
- ▶ Julie P. – Diretora de RH: traz as habilidades importantes de RH combinadas com uma inclinação para o marketing.

3. Panorama da Organização

O fundador John B. foi proprietário de dois restaurantes de culinária contemporânea bem-sucedidos em Camberra, mas se cansou de pagar exorbitante aluguel ao esperar por consumidores todas as noites. Após essa experiência,

passou grande parte dos dois anos seguintes na Tailândia procurando oportunidades de negócios. Nesse período, John B. se alimentou como os nativos, ou seja, nas lojas de venda de comida na rua. A refeição oferecida é feita à frente do consumidor, com ingredientes frescos, o que integra um visual de entretenimento combinado com a vibrante cultura de rua. Essa experiência o levou a pensar: 'Isso é o que está faltando nas nossas cidades na Austrália'. Usando esse conhecimento como um aspecto motivacional, começou a perceber que havia também grandes benefícios comerciais ao gerenciar uma rede de *fast-food*.

Ele observou que a maioria das lojas não ficava restrita a uma área, mas estavam estabelecidas em locais privilegiados. A chave para fazer um negócio bem-sucedido na Austrália seria assegurar que as lojas fossem higiênicas, com padrões de saúde determinados pelos órgãos reguladores, servidos por uma rede eficiente, produzindo refeições consistentes, com profissionalismo e inquestionável qualidade. Ele gastou uma quantidade de tempo considerável elaborando um projeto da Unidade de Venda Easy Cook (UVEC).

A oportunidade de tomar uma fatia do mercado com rápida expansão motivou John B. a se associar com um time de executivos internacionais experientes para desenvolver e implementar essa iniciativa. Seu conceito de Easy Cook era a de levar o produto para as ruas!

4. A Oferta

Procurou um investidor que disponibilizasse uma quantia de US\$ 1.500.000 necessários para iniciar o negócio. Esse valor poderia ser dividido em duas parcelas, US\$ 750.000 no início das primeiras operações visando completar uma central e cinco veículos de produção de refeição suburbana, e a outra parcela de US\$ 750.000 disponibilizada sete meses depois, ou seja, quatro meses depois do início formação da receita.

Fundos do investidor

O valor inicial de US\$ 1.500.000 do investidor poderia ser estruturado como uma nota resgatável, convertido em 15% de ações da Easy Cook ao fim do terceiro ano. Alternativamente, o resgate poderia ser feito no mesmo momento, fornecendo um retorno de US\$ 3.450.000 (2,3 vezes o investimento), igualando ao retorno anual composto de aproximadamente 32%. Foi previsto que ao final do terceiro ano seria um bom período para o investidor sair do negócio,

uma vez que as decisões sobre a expansão do produto em supermercados seriam feitas nesse momento.

4.2. O lucro dos proprietários

A Easy Cook foi dividida em partes iguais entre o sr. John B. e o sr. Tobert C. Eles gastaram inicialmente mais de US\$ 75.000 em custos diretos de teste de produtos e desenvolvimento, e se comprometeram com mais US\$ 200.000 em 2006, antes dos fundos requeridos do investidor. Ficou estabelecido que, no conselho, ambos teriam direito a um voto e negociariam um voto para o investidor.

5. Os Produtos

Os produtos da Easy Cook apresentam o diferencial do pronto atendimento, da qualidade garantida e de um cardápio variado com flexibilidade na customização, cujo intuito é suprir diversas preferências de uma infinidade de consumidores. O outro produto, UVEC, igualmente importante é o veículo especialmente construído para produzir refeições individuais no menor tempo possível. A Easy Cook vai operar com as UVECs e grande parte da frota será destinada às franquias. Esses dois produtos simbolicamente solidificam a marca Easy Cook, consolidando uma maneira de vender refeições contemporâneas nas ruas, de alta qualidade, à base de macarrão e legumes *stir-fry* (sistema rápido e de fácil cozimento). Nos três primeiros anos a área de atuação da Easy Cook, nas três mais promissoras cidades australianas, será sustentada por uma frota de UVEC e um menor número de lojas. Após esse período, o objetivo no terceiro ano de funcionamento será o de diversificar o sistema de receita por meio da venda da refeição individual em supermercados para o preparo e consumo em casa.

Refeições Easy Cook

O operador da UVEC vai cozinhar as refeições na frente do consumidor em 60 segundos, usando ingredientes frescos. Cada porção de macarrão tem sabor de comida fresca e será servido quente em um copo de papelão. Os consumidores serão convidados a criar seu próprio prato de macarrão seguindo três passos:

Passo 1: selecionar o tipo de macarrão e de legumes – macarrão *udon* japonês, macarrão de ovo *hokkien*, macarrão de arroz *pad-thai*, *vermicelli* de

Cingapura; escolher os legumes de sua preferência, tais como cenoura, vagem e pimentão.

Passo 2: adicionar o molho – *satay*, gergelim e soja *teriyaki*, pimenta preta e *lemongrass*, feijão preto picante e *chilli* doce;

Passo 3: escolher o recheio – frango, carne, combinação de frutos do mar e tofu.

Se comparado com outros *fast-foods*, conforme a Tabela 1, o pedido da refeição pode perder em tempo de preparo, porém é significativamente mais saborosa, nutritiva e oferece uma vantagem de lucro para os franqueados de quase 50%.

TABELA 1 Comparação com outra marca e/ou outros produtos de pequenas lojas

	EASY COOK	KEBABS	HOT DOGS X 2	PASTELARIA X 2	FATIA DE PIZZA X 2
Níveis de gordura	Baixo	Médio	Alto	Alto	Alto
Fresco (%)	75 +	50	20	0 – 20	10
Rapidez	60s	3 – 5min	60s	20s	30s
Custo da refeição	US\$ 2	US\$ 2	US\$ 2	US\$ 2,50	US\$ 2,50
Preço de venda	US\$ 7,73	US\$ 6,50	US\$ 6	US\$ 7,50	US\$ 7,50
Lucro bruto	288%	225%	200%	200%	200%

Um segredo da rapidez das refeições da Easy Cook é que as carnes e os vegetais são pré-escaldados e higienicamente lacrados no mesmo copo que o consumidor recebe. O operador simplesmente o remove da geladeira e combina com o macarrão e o molho na frigideira.

Unidade de venda Easy Cook (UVEC)

A UVEC foi projetada para ser montada em rodas, pode ser fechada e totalmente móvel. Será entregue no local a cada dia por uma *mini van* customizada que a posicionará no local da venda. Os pilares de sustentação são posicionados, o teto se abre e a UVEC estará pronta para funcionar. Ao final de cada dia, a *mini van* retorna com a UVEC para a base com a finalidade de retirar o lixo e higienizá-la. O material da UVEC será desenvolvido com aço inoxidável da melhor qualidade, a marca e o logotipo serão decorados com estampas coloridas, beneficiando-se de iluminação interna. Apresenta, inclusive, características versáteis que permitem que seja utilizada em locais de permanência temporária.

6. Declaração de Missão e Visão

“Desenvolver uma nova marca, vibrante e de alta qualidade no setor de *fast-food*; desafiar o mercado já estabelecido ao oferecer uma alternativa de alimento preparado na hora, saboroso e nutritivo; construir um modelo de negócio sólido, com produtos de alta qualidade e baixo capital.”

A visão do negócio é a de expandir-se por meio de franquias na Austrália e, depois, apropriar-se dos mercados internacionais. Irá se diversificar por meio de serviços de *buffet* e posicionamento de produtos em supermercados. Prevê-se a aquisição de outros estabelecimentos ou, ainda, fusões.

Principais objetivos que sustentam a missão

1. Conseguir a autorização para a implantação do site e o certificado de aprovação do governo para pontos de venda nas ruas de Camberra — Austrália.
2. Iniciar a Easy Cook com 10 UVECs da própria empresa em locais de alto poder aquisitivo de Camberra nos seis primeiros meses.
3. Divulgar a marca, atrair compradores de franquias e aperfeiçoar os sistemas utilizados.
4. Estabelecer cinco pontos afastados da região metropolitana, em Camberra, para serem pontos de abastecimento para a rede de franquias.

Valores organizacionais

Negócio profissionalizado, com ambiente meticulosamente limpo e divertido, comprometido com a excelência e com a qualidade dos produtos, bem como com a eficiência da entrega.

7. Análise Estratégica: Ambiente Externo

O mercado australiano de *fast-food* foi avaliado, em 2003, em US\$ 7,9 bilhões. Associado ao potencial da Easy Cook, com aspirações futuras de entrada no mercado norte-americano, esse valor foi estimado em US\$ 105 bilhões.

A ideia de proporcionar uma refeição que possa ser preparada de modo rápido conquista grande fatia do mercado de turistas, profissionais do comércio, donas de casa atarefadas e estudantes. Esses poucos exemplos são o indicativo de uma empresa que se adaptou ao perfil de uma demanda crescente de pessoas que necessitam otimizar seu tempo. Trata-se de uma empresa australiana

que comercializará pratos da cozinha contemporânea, sem fronteiras de cultura, idade e preferência, que tem como missão oferecer uma alternativa de alimento preparado na hora, saboroso e nutritivo.

Análise macroambiental

Ambiente social e cultural

Uma loja moderna, que fornece refeições, tem de assegurar visibilidade dentro de um crescente mercado saudável e consciente. Mundialmente, a alimentação saudável vem conquistando o mercado, o que significa que os produtos com menor atratividade para essa *dieta consciente* poderão perder *marketshare*. Os empreendedores continuam a lucrar com negócios cujos produtos se apresentam como saudáveis e nutritivos, como a Boost Juice (empresa australiana que comercializa lanches e bebidas à base de frutas e iogurtes como *smoothies*, os quais oferecem uma alternativa saudável para a alimentação diária. A Boost Juice conquistou US\$ 70 milhões em receita de suas 150 lojas em 2005.)

A Easy Cook se projetou para ganhar um público direcionado para esse segmento de pessoas dotadas da consciência de que é necessário se alimentar de forma nutritiva e balanceada.

Ambiente demográfico

Para uma loja de fast-food triunfar, deve atrair amplo segmento social. Cruzar fronteiras étnicas e culturais requer um produto com vastas abrangência e atratividade, com o intuito de agradar o público com maior potencial de consumo. A Easy Cook atingirá esse objetivo satisfazendo três pré-requisitos cruciais: saúde, rapidez na entrega e excepcional sabor.

Ambiente econômico

O ambiente econômico, visando ao sucesso da empresa, considerará fatores e condições que influenciarão a capacidade do produto em ser viabilizado para o público-alvo. Os consumidores, particularmente em capitais australianas, norte-americanas e do Reino Unido, dispõem de alta renda para esse tipo de consumo. Os produtos da Easy Cook foram precificados competitivamente para atrair fatias do mercado por meio da diferenciação do produto.

Análise do ambiente interno

A maior força da Easy Cook será sua indústria que se destacará pela velocidade no preparo das refeições em apenas 60 segundos, associada ao

lucro da rede de UVECs. Enquanto o modelo do negócio não é imediatamente protegido por uma patente, sua rápida expansão fornece a vantagem do pioneirismo. Uma sólida marca, um sistema de total qualidade (sujeito a direitos autorais), mecanismo das UVECs patenteáveis e uma crescente demanda pelo produto no ambiente externo asseguram o sucesso desse modelo de negócio.

Descrição do mercado

Em 2003 e 2004, a indústria australiana de varejo no setor de alimentação gerou um aumento de receita de 6,1% se comparado a 2002 e 2003. As refeições contemporâneas representam aproximadamente 40% dessa receita. Embora o mercado seja maduro com potencial para compra e venda, há uma discrepância nos quesitos *qualidade, estilo, modalidade e preço*, apresentando, assim, uma oportunidade para produtos do nicho de mercado da Easy Cook.

Os maiores *players* do mercado — McDonalds, KFC e Burger King — representam mais de 40%. Enquanto eles passaram por uma baixa na receita nos últimos cinco anos, principalmente por causa da preferência do consumidor por produtos mais saudáveis, justamente nesse cenário é encorajador perceber que nichos de mercado como o criado por Boost Juice expandiram rapidamente durante o mesmo período. O McDonalds viu recente melhora em sua receita desde a adição de refeições mais saudáveis com menos gordura em seu cardápio, apesar da preparação desses alimentos ser mais demorada, contrariando o pressuposto da empresa que é a rapidez no preparo da refeição. Esses dois exemplos mostram como a percepção do cliente, que adere ao consumo de alimentos saudáveis, observa isso como proposição de valor. Cerca de 80% do mercado australiano reside nos estados de New South Wales, Victoria e Queensland, com o último sendo aproximadamente metade do tamanho dos outros dois.

A Tabela 2 mostra que, apesar da porcentagem da renda semanal gasta em refeições rápidas reduzir-se à medida que a renda aumenta, quase 63% da receita do mercado é obtida de consumidores dos dois primeiros quartis. Ajustando os números da Tabela 2 para 2005, cujo crescimento real em salários superou a inflação nos últimos seis anos, mais de US\$ 30 semanais são gastos em *fast-food* por esse grupo de consumidores. O grupo-alvo para a Easy Cook será formado por pessoas ocupadas e apressadas, com renda média à alta, e que valorizam refeições nutritivas e saudáveis.

Análise do ambiente competitivo

A Easy Cook prevê um nicho de mercado ao trazer um produto saudável e inovador para que seja comercializado e consumido na rua, além das Unidades de Vendas Easy Cook, as refeições vendidas em supermercados e lojas de conveniências para serem feitas em casa com um cardápio variado e sugestivo em diversas ocasiões.

TABELA 2 Gasto Familiar em *fast-food* e comidas rápidas, 1998-99

QUARTIL DA RENDA	RENDA SEMANAL MÉDIA EM DÓLARES	DÓLARES GASTOS EM COMIDAS RÁPIDAS	PORCENTAGEM DE RENDA FAMILIAR	PORCENTAGEM DE GASTOS TOTAIS
Mais baixo	159,62	6,64	4,2	7,1
Segundo quartil	413,96	10,87	2,6	11,5
Terceiro quartil	712,31	17,56	2,5	18,7
Quarto quartil	1.115,75	24,94	2,2	26,5
Quartil mais alto	1.996,29	34,13	1,7	36,3
Média	879,22	18,82	2,1	15,9

QUADRO 1 Análise de risco do ambiente competitivo

ASSUNTO	COMENTÁRIO	NÍVEL DE RISCO
Intensidade da rivalidade do competidor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nenhum competidor com a mesma velocidade da Easy Cook. ▪ Competitividade de preço. ▪ Segmento do mercado pouco explorado. 	Baixo-médio
Risco de outros concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Easy Cook tem uma estratégia para aumentar rapidamente os locais de pontos de venda. ▪ Disponibilidade de franquias da Easy Cook para encorajar potenciais concorrentes a comprar em vez de competir. ▪ A Easy Cook assegurará locais de pontos de venda críticos antes da liberação de todo o mercado. 	Baixo-médio
Risco de rejeição do mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de impostos deixou os consumidores de média à alta renda com maior disponibilidade de caixa. ▪ As pessoas precisam se alimentar e a Easy Cook oferece bons preços e os produtos dispostos em locais estratégicos. 	Baixo
Incapacidade de adquirir locais de pontos de venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se os locais de pontos de venda críticos e a aprovação da instalação da UVEC não estiverem assegurados com antecedência, a Easy Cook não continuará com esse planejamento em seu formato atual. ▪ O capital do investidor não é necessário até depois da aprovação da UVEC e dos locais de pontos de vendas estarem assegurados. 	Baixo

(continua)

(continuação)

Incapacidade de manter locais móveis no centro empresarial (CE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A estratégia do crescimento através de locais distante dos centros urbanos da Easy Cook, assim como eventos com <i>buffet</i> e posicionamento do produto em supermercados, reduz a dependência do lucro da UVEC no centro empresarial e ainda pequenas lojas podem ser substituídas. 	Médio
--	---	-------

Análise do competidor

Os competidores nesse mercado crescem como os dominantes McDonalds, até lanchonetes, ou mesmo os vendedores ambulantes de *kebabs*, conforme mostra a Tabela 1. Ao procurar uma similaridade mais próxima ao que oferece Easy Cook, chega-se a específicos produtos feitos à base de macarrão fornecido por companhias como a Noodlist. Entretanto, a velocidade de preparação é significativamente mais lenta que a da Easy Cook, necessitando ainda da adição de alimentos asiáticos pré-cozidos, oleosos e um tanto quanto insossos para satisfazer os consumidores que não dispõem de muito tempo. Essa restrição de tempo só é satisfeita quando integra sabor e nutrição. A falta de velocidade no mercado de *fast-food* de refeição contemporânea preparada de maneira saudável é enfatizada por outro competidor, Hot Wok, que oferece refeições à base de macarrão no terminal do aeroporto doméstico de Sydney. Há uma placa no balcão que informa aos consumidores que as refeições demoram até 30 minutos para serem feitas.

A Easy Cook pode mudar essa realidade quando anuncia a rapidez no preparo de suas refeições, superando as expectativas desses consumidores. A Wok in a Box, uma companhia que opera 16 lojas, é um competidor sul-australiano que abriu lojas interestaduais em 2006. De acordo com a revista australiana *BRW* — focada em oportunidades e tendências de negócios inovadores (janeiro de 2005), a receita da companhia para 2003 e 2004 chegou a US\$ 5 milhões, representando uma taxa de crescimento de 78%, que foi encorajador para a Easy Cook, a qual, por meio de suas UVECs e de outras vantagens competitivas, adquire maior exposição, tornando-se mais atraente para aquisição ou proposição de fusão.

Perfil do consumidor

Para a Easy Cook, o conceito de consumidor tem dois significados: primeiro como um grande **potencial** de compra de refeição e, segundo, como **entidade** cujo interesse é ter uma franquia, pessoas procurando por uma oportunidade de terem seu próprio negócio.

As instituições de ensino superior, *campi* de universidades, dentre outros locais estratégicos são, também, alvos potenciais de franquias. Há ainda um

terceiro consumidor em potencial, que são pessoas à procura de atividade com um custo relativamente baixo, cujo produto adicione valor para sustentar eventos privados ou corporativos, os empreendedores de serviço de *buffet*, que, além de servirem em eventos corporativos, podem trabalhar com supermercados e com lojas de conveniência.

8. Principais Assuntos Estratégicos

Vantagens Competitivas

- ▶ Disponibilidade de oferecer refeições *fast-food* com tempo de preparação jamais visto no mercado.
- ▶ Baixo custo de capital e de despesas em geral, com rentáveis resultados e maior exposição.
- ▶ Comida saudável, preparada com rapidez, na frente do cliente, de qualidade e preço competitivos.
- ▶ Nova marca vibrante e reconhecida, método profissional e gestão sólida.
- ▶ Alvo de um segmento de mercado pouco explorado pela concorrência.

Bases para crescimento

- ▶ Expansão partindo de Camberra até Melbourne e Brisbane.
- ▶ Expansão nas áreas suburbanas e regionais por meio das franquias.
- ▶ Expansão para outros segmentos do mercado, como eventos corporativos com *buffet*.
- ▶ Crescimento da marca, posicionamento de produtos em lojas de conveniência e em supermercados.
- ▶ Possível aliança com distribuidores de alimentos para a rede de supermercados.
- ▶ Possível aquisição do competidor em locais-chave (por exemplo, grandes aeroportos).

9. Plano de Marketing: Objetivos do Marketing

O objetivo do posicionamento de marketing da Easy Cook é fazer que os consumidores de *fast-food* estejam confiantes de que estão comprando um produto saudável e nutritivo. Além disso, serviço de *delivery* se torna um diferencial e um aliado para agregar valor ao produto.

Os objetivos do marketing são:

- ▶ Estabelecer uma marca reconhecida por intermédio de pontos de venda de rua sustentados por um número menor de lojas fixas estrategicamente posicionadas.
- ▶ Posicionar como uma alternativa nutritiva, saborosa e saudável em detrimento do *fast-food* tradicional.
- ▶ Manter altas margens em produtos alimentícios.
- ▶ Lucrar com a marca por meio de expansão em franquias e diversidade de produtos, o que incluirá o serviço de *buffet* e o posicionamento em supermercados.

A estratégia inicial da Easy Cook será a de se estabelecer na própria Austrália, sendo a primeira locação Camberra e, após essa etapa, uma expansão de 18 meses em Melbourne e Brisbane. Em princípio, com as UVECs da empresa e as instalações de produção centrais, a expansão rápida se concretizará com franquias localizadas em todas as áreas-alvo.

Previsão de vendas

Fundamentando-se na tributação do mercado, na análise do número realista de UVECs e na possibilidade de lugares de lojas em cada cidade, a Tabela 3 fornece uma prospecção de receita até 2010, demonstrando os tipos de venda que a empresa pode realizar e, também, possíveis lucros a serem obtidos pelas franquias.

TABELA 3 Previsão da receita de vendas

TIPO DE VENDA		30 DE JUNHO 2007	30 DE JUNHO 2008	30 DE JUNHO 2009	30 DE JUNHO 2010
Vendas da empresa	Vendas diretas	US\$ 2.740.388	US\$ 10.892.851	US\$ 21.638.899	US\$ 22.937.233
	Honorários do <i>buffet</i>	US\$ 0	US\$ 530.540	US\$ 1.521.307	US\$ 3.042.614
	Vendas do supermercado	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 198.000	US\$ 909.091
	Suprimento de comestíveis e bebidas	US\$ 169.117	US\$ 10.189.569	US\$ 27.424.933	US\$ 29.070.429
Renda de franquias	Arrecadação do marketing	US\$ 0	US\$ 681.433	US\$ 1.834.032	US\$ 1.944.074
	Entradas iniciais das franquias	US\$ 381.818	US\$ 2.461.363	US\$ 4.206.478	US\$ 0
Total		US\$ 3.291.323	US\$ 24.755.756	US\$ 56.823.648	US\$ 57.903.440

Hipóteses de Vendas

As hipóteses de vendas são apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 Sumário de hipóteses de venda

PARA 30 DE JUNHO DE 2007	30 DE JUNHO DE 2008	30 DE JUNHO DE 2009
Todas em Camberra: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 UVECs da empresa ▪ 10 UVECs das franquias ▪ 6 instalações de produção ▪ 5 lojas da empresa ▪ 1 loja da franquia ▪ US\$ 220.000 gastos no sistema de manutenção de qualidade e manual de operações da franquia ▪ Aproximadamente US\$ 100.000 gastos em atividades promocionais ▪ US\$ 1.500.000 gastos em infraestrutura capital e desenvolvimento de sistemas 	Camberra, Melbourne e Brisbane: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 25 UVECs da empresa ▪ 13 lojas da empresa ▪ 16 instalações de produção ▪ 55 UVECs das franquias ▪ 16 lojas de franquias ▪ Serviços de <i>buffet</i> representam cerca de 10% do total de vendas de refeições ▪ US\$ 630.000 gastos em atividades promocionais, incluindo marketing da área da franquia tanto corporativo, quanto local ▪ US\$ 2.000 gastos em infraestrutura e capital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UVECs das franquias aumentou até 125 no total ▪ Lojas de franquias aumentaram até 37 no total ▪ Aproximadamente US\$ 1.500.000 gasto em atividades promocionais, marketing da área da franquia tanto corporativo quanto local ▪ Reserva de US\$ 750.000 para aquisição de lojas de competidores em locais-chave
		30 de junho de 2010 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Receita do <i>buffet</i> aumenta para 20% do total de vendas das refeições ▪ Cálculos permitem que a receita dos supermercados seja calculada com base em impostos de produção terceirizada

Estratégias de marketing

Dado que a Austrália é o nono dentre os dez primeiros mercados globais para consumo semanal de *fast-food*, a estratégia de marketing será a de penetrar rapidamente no mercado, posicionando as UVECs em locais estratégicos, com rápida expansão em seu total, e da instalação de lojas por meio de franqueados, com possibilidade de ter a vantagem de ser o estreante. A rede de distribuição será sustentada por um sistema integrado de manutenção, com qualidade e consistência, a qual será alavancada na estratégia de marketing. O investimento será baixo, com ganhos em dólar por hora trabalhada maior do que em outras opções de franquia, e o lucro líquido esperado, após as taxas de franquia, é de 20%.

Produto e posicionamento

A sinalização das UVECs terá cores muito vividas, visivelmente limpas e higiênicas para atrair consumidores que passam pelos locais em que estas este-

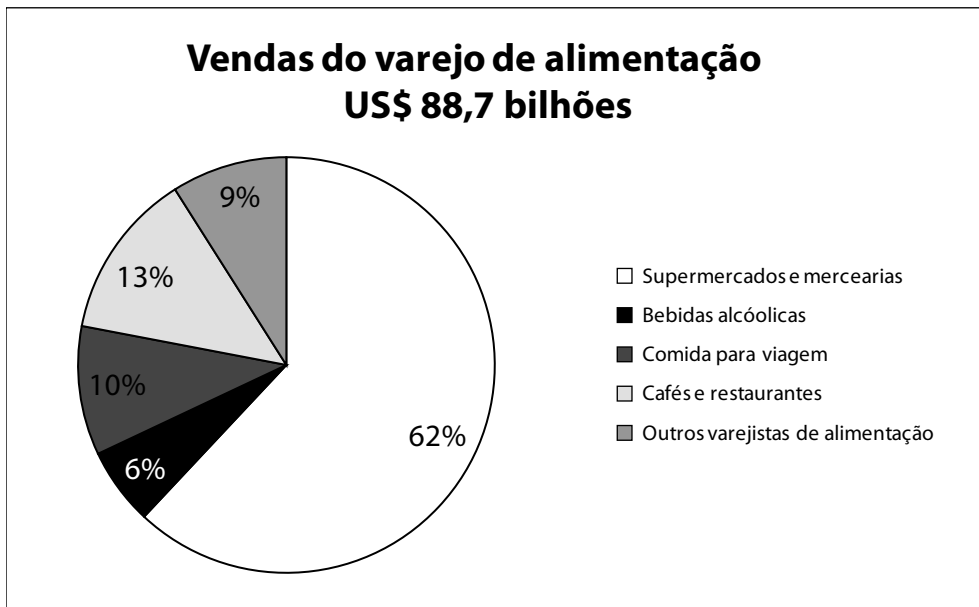


FIGURA 1 Vendas do varejo de alimentação US\$ 88,7 bilhões.

Fonte: Commodities Australianas, Indústria Alimentícia, junho de 2005.

jam posicionadas. A pesquisa australiana sobre alimentação mostra que a culinária contemporânea é dominante nesse mercado, e a Easy Cook vai alavancar as vendas por meio do reconhecimento da marca criada por seu negócio de varejo e *buffet*.

Na Austrália, durante 2003 e 2004, o valor estimado da venda de varejo de alimento (Figura 1) era de US\$ 88,7 bilhões, aproximadamente 10% em lojas de venda de refeições rápidas. Dada a mudança de hábitos de estilo de vida e hábitos de compra, sobretudo aquelas pessoas com menos tempo disponível, foi sentido um aumento nas vendas desse setor da indústria.

Em Camberra, a pesquisa mostra que comidas contemporâneas são duas das três mais prováveis a serem consumidas, representando mais de 40% do mercado. Ao redor do mundo, os consumidores estão desenvolvendo paladar mais diversificado, para além da comida chinesa, e optando por outras alternativas asiáticas e contemporâneas. Nos Estados Unidos esses tipos superaram a *lista das 10 mais pedidas por homens e mulheres*.¹ Os Estados Unidos foi o único mercado-alvo selecionado para a expansão internacio-

¹ *Food technology*, "What, when and where america eats", jan 2006.

nal, uma vez que apresentam semelhante comportamento com relação às tendências e à escolha por *fast-food* e refeições semiprontas vendidas em supermercados. A “comida congelada nos Estados Unidos faturou mais de US\$ 12 bilhões em 2005”.

Preço

Os preços da Easy Cook têm sido validados pelos testes feitos em Camberra, sendo que sua estratégia de precificação teve como ponto de referência competidores e substitutos. (O Wok in a Box, na Austrália, tem o preço mínimo de US\$ 7,95 e o Wild Noodles, nos Estados Unidos, é em média US\$ 7,70). As refeições da Easy Cook servidas em locais de varejo custarão em média US\$ 7,73. As pesquisas mostram esse preço como aceitável para o mercado-alvo. Os preços do serviço de *buffet* serão menores, e essa competitiva postura de precificação complementar os fortes atributos de diferenciação da Easy Cook, estendida também para a linha de supermercados, conferindo-lhe uma clara vantagem no mercado.

Lugar

As UVECs e as lojas estarão em locais-chave em cada área-alvo. A divisão de serviço de *buffet* será administrada por uma central. Áreas geograficamente destinadas às franquias foram estudadas e, no tocante aos supermercados, o alvo se concentrará nas cadeias de supermercados oferecendo comidas semiprontas (equivalente nos Estados Unidos ao Whole Foods Market).

Promoção

Há diversas estratégias em relação à promoção que apoiarão a expansão da Easy Cook. Grande parte do negócio será gerado por meio do famoso boca a boca e da visibilidade das UVECs, e uma quantidade significativa de capital será investida em propaganda e promoção. Nos estágios iniciais, contribuirá para tornar o produto conhecido e sustentar o crescimento da rede de franquias e o posicionamento em supermercados. Diversas estratégias serão implantadas, como resumidas no Quadro 3.

A Easy Cook usará também outros métodos para atrair e fidelizar clientes ao expor as informações nutricionais nas UVECs para cada alternativa de refeição, recipientes e embalagens sustentáveis, fabricadas com materiais biodegradáveis e recicláveis.

QUADRO 3 Resumo das estratégias promocionais

LOCALIDADE	MERCADO-ALVO	MARKETING E PROMOÇÃO
Centros empresariais 2006 – Sydney 2007 – Melbourne e Brisbane	Trabalhadores de renda média e alta em centros empresariais e áreas executivas próximas a <i>shopping centers</i> . Turistas em hotéis.	UVEC no local, mala direta, <i>flyers</i> , contato direto para negócios, cupons promocionais
Mercados (24h e horário comercial)	Famílias, casais, solteiros e turistas	UVEC no local, Cupons promocionais
Empresas particulares e corporativas	Empresários, gerentes de eventos; planejamento de casamento; organizações privadas; escolas e universidades	Venda pessoal, <i>flyers</i> nas UVECs, página na Internet
Supermercados	Todos os grupos anteriores	Promoção na loja, incluindo degustação e ofertas especiais
Franquias individuais	Autônomos, negócios familiares, <i>campus</i> em diversas universidades	Marketing local (rádio, anúncios, jornais). Aplica-se tanto para o nível corporativo como franquias
Internet	Todos os grupos anteriores	Página na Internet para consumidores e potenciais franqueados

10. Produção e Plano de Logística

Produção da UVEC

A produção das UVECs será terceirizada por um fabricante em Camberra. Cada cidade possuirá a sua própria unidade móvel para a venda de refeições a um custo aproximado de US\$ 12.500 por UVEC.

Refeição com produto natural e preparação

Os produtos naturais, usados nas refeições da Easy Cook, chegarão por meio de fornecedores selecionados em Camberra, os quais participam de um competitivo mercado de qualidade.

O segredo para o *delivery* rápido da Easy Cook é o processo de escaldo e preparação dos alimentos na cozinha, o qual será supervisionado pelos grupos de *master-chefs*, que seguem regulamentos rígidos de saúde e higiene. Para manter a rapidez nas entregas, a eficiência dos pedidos e minimizar os desperdícios, os controles de pedidos, estocagem e qualidade serão administrados e monitorados por um sistema computadorizado *in-house*.

Estocagem e reabastecimento da UVEC

O modelo Easy-Rac, sistema único para o reabastecimento da UVEC e da loja, armazenará todas as diferentes refeições disponíveis. Tal modelo contém uma removível divisão interna dos refrigeradores, a qual é equipada com uma mola, para que, no momento da retirada da refeição, a próxima logo se posicione e se tenha um fácil acesso a ela. Com o uso dos Easy-Racs, as refeições do dia são colocadas diretamente na geladeira da UVEC. Assim, será possível fazer o reabastecimento eficiente, minimizando o tempo em que as refeições passam do lado de fora do refrigerador. Para grandes eventos de *buffet*, vans de apoio fornecerão Easy-Racs adicionais pré-carregados para as UVECs locais.

11. Plano Organizacional

Estrutura e alocação do pessoal

No terceiro ano, a proporção empregado/renda, em relação à produtividade, será a de aproximadamente US\$ 125.000 por empregado.

TABELA 4 Resumo da estrutura da empresa e alocação do pessoal

POSIÇÕES	JANEIRO DE 2007	JANEIRO DE 2009
CEO, Marketing, TI, CFO	4	4
Operações e administradores de pontos	1	18
Equipe de vendas	20	110
Chef e equipe de produção	12	277
Administração e outras equipes	4	48

Plano financeiro

QUADRO 4 Suposições ocultas e vendas do *break-even*

Nº	PRINCIPAIS ESTIMATIVAS FINANCEIRAS
1	Média de dias de chuva para as três cidades é de doze por mês, o que equivale a aproximadamente 40% do mês, o que aplicamos conservadoramente, apesar de sua baixa probabilidade. O conservadorismo permite também prever acidentes, como de logística e falta de pessoal, que pode chegar a 13 dias/mês para as UVECs. (Excluir serviço com <i>buffet</i>)
2	Emprego total nas áreas expandidas de Camberra Centro Empresarial é estimado em mais de US\$ 350.000. A Easy Cook espera capturar menos de 2% do mercado diário das UVECs e lojas do centro empresarial.

(continua)

(continuação)

3	Camberra e Melbourne são mercados de tamanho similar, com Brisbane, tendo aproximadamente metade do tamanho. A receita estimada reflete essa proporção.
4	Custos de teste e desenvolvimento da UVEC já totalizados ao redor de US\$ 75.000.
5	Aprovação, o que significa que o projeto já passou pela pré-aprovação do governo local, reduzindo tempo e custo para autorizações individuais do site.
6	As primeiras dez UVECs custam US\$ 125.000, incluindo aprovação.
7	O desperdício está estimado em 15% por meio de todos os produtos relacionados a alimentos (validado nos testes de Camberra). Esse índice se reduzirá uma vez que o Easy-Rac e os sistemas associados a TI estiverem em funcionamento.
8	Treinamento, sistema de manutenção de qualidade e manual de operações de franquias são importantes para continuar a agregar valor. Foram orçados US\$ 220.000 para projeto e documentação no primeiro ano.
9	A receita de supermercado é obtida por meio de <i>royalties</i> de produção terceirizada. Espera-se uma fatia de 1% do mercado-alvo do US\$ 1bilhão estimado. Esse conservadorismo é considerado apropriado para essa conjuntura.
VENDAS DO BREAK-EVEN	
1	Uma análise de <i>break-even</i> para receitas em 2007 e 2008, assumindo-se sem o serviço com <i>buffet</i> ou aquisição de lojas, revela que a venda de menos de cem refeições por UVEC e 150 por loja são necessárias por dia para atingir o <i>break-even</i> .

Destaques financeiros

As estimativas financeiras apresentadas anteriormente produzem uma previsão de receita razoavelmente conservadora. Ainda assim, os resultados são impressionantes:

- ▶ Caixa positivo durante todo o tempo.
- ▶ Grande excedente de caixa ao final do terceiro ano para o retorno dos fundos dos investidores ou da venda.
- ▶ Excedente de caixa pode também ser usado para maiores instalações de produção para suprir supermercados.

Índices financeiros

TABELA 5 Proporções financeiras

ÍNDICES	30 DE JUNHO DE 2007	30 DE JUNHO DE 2008	30 DE JUNHO DE 2009	30 DE JUNHO DE 2010
Margem bruta	41%	40%	42%	38%
NPAT	0,3%	17,5%	20,9%	18,3%
ROE	4,3%	95,4%	72,3%	37,3%
Teste rápido	1,11	2,53	5,27	14,07

Fluxo de caixa

TABELA 6 Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA (VALORES EM DÓLARES)	30 DE JUNHO DE 2007	30 DE JUNHO DE 2008	30 DE JUNHO DE 2009	30 DE JUNHO DE 2010
Balanço de abertura do caixa	0	432.287	3.759.951	16.360.452
Caixa total de operações	547.287	5.678.664	13.350.501	11.216.537
Caixa total de investimentos	-1.815.000	-2.351.000	-750.000	
Caixa de financiamento	1.700.000			
Fluxo de caixa líquido	432.287	3.327.664	12.600.501	11.216.537
Balanço de fechamento de caixa	432.287	3.759.951	16.360.452	27.576.989

Ganhos

TABELA 7 Ganhos

GANHOS (VALORES EM DÓLARES)	30 DE JUNHO DE 2007	30 DE JUNHO DE 2008	30 DE JUNHO DE 2009	30 DE JUNHO DE 2010
EBITDA	141.146	6.551.929	17.292.778	15.373.951
EBIT	17.929	6.184.806	16.959.424	15.174.795
NPAT	8.912	4.325.726	11.848.252	10.622.357
Ganhos retidos	8.912	4.334.638	16.182.891	26.805.247

Riscos críticos

Todos os riscos envolvidos no desenvolvimento do negócio são considerados baixos. O risco do desenvolvimento da UVEC é praticamente zero, tendo em vista que os proprietários da Easy Cook pretendem assumir a gestão desse negócio.

QUADRO 5 Destaques de risco e estratégias de atenuação

DIMENSÃO DO RISCO	NÍVEL DO RISCO	ESTRATÉGIA DE ATENUAÇÃO
Fabricação	Baixo	A UVEC receberá aprovação por concordância geral com normas de operação e de saúde (vigilância sanitária). Testes da primeira UVEC levaram ao desenvolvimento de melhorias, como redução de peso e a criação do Easy-Rac.

(continua)

(continuação)

Administração	Baixo	Experiência em restaurantes, contatos da rede de fornecimento, administração de empresa sênior e conhecimento de que estimular a cultura de qualidade profissional em cada equipe da UVEC é essencial para fidelização de clientes.
Mercado	Baixo	O plano de negócios conta com a captura de menos de 0,5% do mercado no primeiro ano de vendas e somente crescimento moderado para os próximos dois anos.
Avaliação	Baixo	A avaliação apresenta baixo risco com o potencial de expansão após o terceiro ano no lucrativo mercado de supermercados. O investidor terá grande oportunidade de obter 15% da companhia, o qual pode crescer rapidamente, em termos de valor.

12. Informações Adicionais

Estrutura da propriedade e da administração

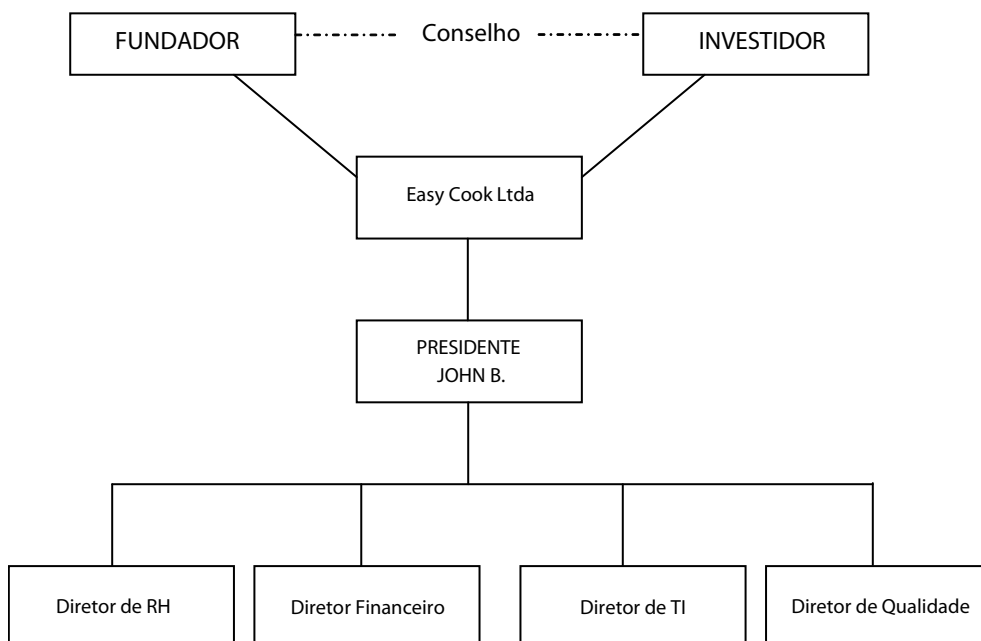


FIGURA 2 Estrutura organizacional.

Análise SWOT

QUADRO 6 Análise SWOT

USUFRUINDO DE PONTOS FORTES	EXTERNANDO OS PONTOS FRACOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produto forte, sustentado por uma grande demanda de refeições com um forte foco em refeições de qualidade, saudáveis e preço competitivo e, ainda, com alta velocidade de produção. 2. Marca forte, a qual foi testada antes da total implantação. Ênfase em uma cultura de marca. 3. Condições de mercado são favoráveis com a oferta de um nicho diferenciado da Easy Cook, em um mercado pouco explorado. 4. Risco de desenvolvimento baixo, uma vez que o produto existe atualmente (embora em um estágio inicial no ciclo de vida australiano). 5. Crescimento fácil, de baixo risco no curto prazo para o mercado e curto prazo para a construção da UVEC, assim com baixo custo por unidade. 6. Modelo de negócio transferível como resultados semelhantes em tendências e na cultura norte-americana de venda de refeições nas ruas. Habilidade de capitalizar com a marca, o conceito e a expansão por meio de franquias e outros segmentos de mercado. 7. Risco de administração baixo por causa de uma equipe experiente e da forte diversificação de habilidades e técnicas. 8. Margens brutas altas em produtos alimentícios, as quais podem ser maximizadas negociando um acordo de grande compra com atacadistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defesa do conceito, uma vez que os produtos alimentícios não podem ser patenteados; isso precisa ser feito por meio da construção de um forte conhecimento da marca e estabelecendo direitos autorais no sistema de qualidade total. Focar também o rápido crescimento e assegurar melhores locais em mercados-alvo. 2. Logística de reabastecimento da UVEC, equacionada por meio do desenvolvimento da UVEC a qual assegura resultados de <i>break-even</i> para um dia de trabalho sem reabastecer. Instalações de produção centrais também serão estabelecidas para apoiar o reabastecimento. 3. Autorizações de locais para venda nas ruas precisam ser estabelecidas antes da implantação das UVECs, mas também locais privados serão assegurados para reduzir a exposição para assuntos locais do governo. 4. Produto pode ser vulnerável para enfraquecer ao longo do tempo, o que pode ser minimizado por meio de inovação e diversificação do produto.
MAXIMIZANDO OPORTUNIDADES	MINIMIZANDO AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades específicas dos nichos de mercado ao construir uma marca forte e levar a cultura de venda de refeições feitas nas ruas para Austrália. 2. Baixa restrição de operação da UVEC significa que pode haver diversidade de locais e acesso para diversos grupos de consumidor-alvo. 3. Capitalizar na diversidade de locais e grupos de consumidores para promover e expandir o mercado por meio de serviço com <i>buffet</i> e compra de franquias. 4. Expansão internacional para os Estados Unidos, o qual tem uma forte cultura de venda de comida pré-preparada nas ruas. Dirigir outra estratégia para <i>joint venture</i>, franquia especializada ou venda da Easy Cook. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulamentações locais do governo em relação a vendedores de rua significam que autorizações têm período de validade mínimo, porém a mudança nessa área é baixa. 2. Vulnerabilidade à imitação dos produtos por concorrentes será reduzida pelo rápido desenvolvimento dos produtos e da marca Easy Cook. 3. Autorizações locais de curto período significam que a marca Easy Cook precisa ser diversificada por meio do <i>buffet</i>, franquias e posicionamento em supermercados. 4. Demanda sazonal para as UVECs significando retornos instáveis. Isso pode ser minimizado pela diversificação da marca por intermédio do <i>buffet</i>, de franquias e de uma linha de produtos voltados para supermercados.

Risco e problemas críticos

QUADRO 7 Riscos e problemas críticos

Risco de desenvolvimento: <i>baixo</i>	Um protótipo já está em testes, e a aprovação da segunda geração agilizará aprovações das autoridades sanitárias.
Risco de fabricação: <i>baixo</i>	Uma unidade UVEC já foi testada e está em processo de aprovação. O protótipo foi produzido no exterior por conveniência de preço e tecnologia, mas será produzido localmente.
Risco de mercado: <i>baixo</i>	Alto nível de exposição da marca oferecida pelos carros de UVEC, com apresentação <i>in loco</i> e saborosa produção do alimento.
Risco de administração: <i>baixo</i>	Sólida equipe, experiente, com tradição histórica de construção e coleta de bons resultados em negócios na indústria de restaurantes.
Risco de financiamento: <i>baixo</i>	A rentabilidade previsível do negócio mostra que a Easy Cook buscará apenas uma rodada de financiamento. Ao obtê-lo e somá-lo às demais taxas para sustentar o negócio, que sobreviverá dos fluxos de caixa de operações, não haverá a necessidade de injeção de mais capital.
Risco de avaliação: <i>baixo</i>	A questão de avaliação é removida ao oferecer ao investidor uma ferramenta de dívida em vez de um lucro. Mas para objetivos comparativos, usando um múltiplo de receita de somente 0,5 ao fim de junho de 2010, a empresa seria avaliada em aproximadamente US\$ 28 milhões. Olhar para ativos líquidos no Ano 4 produz um resultado semelhante. Caso o investidor queira utilizar sua opção de lucro, os US\$ 3,45 milhões a ele devido gira em torno de 15% dessa quantia.
Risco de saída: <i>baixo</i>	As vendas previstas são altas e os retornos, excepcionais. A nota do investidor é resgatável no terceiro ano quando se espera que a companhia esteja com um caixa abundante, de modo que o risco de saída seja insignificante.

Financiamentos suplementares

QUADRO 8 Financiamentos suplementares

Oportunidade de franquias	Com o mercado de <i>fast-food</i> saudável, o ambiente de pequenos negócios de franquias na Austrália sofreu um crescimento substancial ao longo da última década. Realmente, o negócio de franquia hoje é respeitável, uma estrada bem trilhada para o franqueador ir expandindo seu empreendimento e também para franquias acharem um espaço para novos negócios.
Retrato de franquias	As típicas franquias australianas são mais comumente recrutadas via métodos de propaganda do franqueador. A maioria das franqueados se engaja nessa oportunidade fazendo parceria com o cônjuge, e estão, via de regra, entre 31 e 50 anos.

(continua)

(continuação)

Típica oportunidade de franquia	O novo franqueado tem em média US\$ 120.000 em custos iniciais totais. Serão cobradas taxas correntes de franquia — a estrutura de operação escolhida é de 96% de todos os franqueadores, são calculadas com base nas vendas brutas de 78% de todas as oportunidades de franquias, em média, a uma taxa de 6% com um alcance de 1% a 15%. Por volta de 70% dos franqueadores cobram também uma arrecadação de marketing ou de propaganda de uma taxa média de 3%, com alcance novamente de 1% a 15% por meio de todas as indústrias. Em média 70% dos franqueadores não financiam ou facilitam os custos iniciais de uma nova franquia. A maioria das franquias — por volta de 80% — é lucrativa, oferecendo ganhos além de salários de empregos convencionais.
Oportunidade de franquia Easy Cook	Significa menos custos e mais receita por menos horas de trabalho. Existem dois tipos de negócios de franquias, mas não há restrições quanto a um <i>mix</i> de propriedade capaz de escolher a operação de uma ou mais UVECs.

Comparação de lucros e perdas de franquias

TABELA 8 Comparação entre lucros e prejuízos

TÍPICA UVEC FRANQUEADA DECLARAÇÃO DE LUCRO E PERDA POR ANO ACABADO			TÍPICA LOJA FRANQUEADA DECLARAÇÃO DE LUCRO E PERDA POR ANO ACABADO		
		30 de junho de 2007			30 de junho de 2007
Vendas UVEC	Vendas diretas	358.415	Vendas da loja	Vendas diretas	949.583
	Vendas de <i>buffet</i>	33.750			
Renda de operações		392.165	Renda de operações		949.583
Gastos de operações			Gastos de operações		
Custo das vendas			Custo das vendas		
	Fornecimento de comidas e bebidas	-161.496		Fornecimento de comidas e bebidas	-382.486
	Aluguel da UVEC e veículo	-11.220		Aluguel da loja	-37.440
	Imposto local diário	-16.435		Eletricidade, gás etc	-12.920
	Refis (reabastecimento) de gás	-6.460		Manutenção	-6,000
	Manutenção	-2.000		<i>Staff</i>	-138.620

(continua)

	Staff de apoio de meio período x 1	-50.852			
Administração	Arrecadação de Marketing	-11.765	Administração	Arrecadação de Marketing	-28.487
	Contabilidade etc	-7.200		Contabilidade etc	-14.400
Gastos de operações totais		-267.428	Gastos de operações totais		-620.353
EBITDA		124.737	EBITDA		329.230
Amortização (taxas de franquia, linha direta três anos)		-11.667	Depreciação (<i>Fit-out</i> da loja, linha direta três anos)		-30.000
EBIT		113.070	EBIT		275.896
Lucro líquido antes do IR		113.070	Lucro líquido antes do IR		275.896
Imposto de renda		-33.921	Imposto de renda		-82.769
Lucro líquido depois do IR		79.149	Lucro líquido depois do IR		193.128
Lucro líquido depois do IR %		20,2%	Lucro líquido depois do IR (%)		20,3%

Chaps.com

Start-up de Internet

O plano de negócios Chaps.com foi desenvolvido por um grupo de alunos do mestrado profissionalizante da EAESP/FGV em 1999. Nesse momento histórico, o mundo vivia o grande *boom* das empresas da Internet e todo o calor provocado pela indústria de capital de risco. As chamadas *pontocom* traziam tantas oportunidades e tantos modelos de negócios inusitados que, não por acaso, representavam o que o mundo convencionou chamar a Nova Economia. Os investidores de risco *venture capitalists* tinham de atender às expectativas de seus cotistas pelos altos ganhos prometidos por este mercado e acabavam por investir até em negócios que se encontravam nas fases iniciais de elaboração, muitas vezes não mais do que uma simples ideia no papel. O Chaps.com surgiu para explorar as oportunidades que surgiam nesta época.

Após uma seleção interna entre outros cursos de pós-graduação na EAESP/FGV, o Chaps.com foi selecionado para representar a escola no Global Moot Corp de 2000. Recebendo excelentes notas no quesito viabilidade e originalidade da ideia, o projeto chegou à final e despertou o interesse da comunidade de investidores, sobretudo de analistas da NASDAQ, a principal bolsa de negócios com base em tecnologia dos Estados Unidos. O excelente desempenho do grupo repercutiu no Brasil, dando origem a matérias e entrevistas em alguns canais de comunicação e estimulando os alunos a darem prosseguimento ao projeto.

Em uma dessas iniciativas, o Chaps.com participou do e-Cobra (*e-commerce* Brasil), uma grande competição de planos de negócios voltados para

projetos de comércio eletrônico. Depois de passar por diversas etapas eliminatórias, o Chaps.com se classificou como um dos dez finalistas. Depois da apresentação final, um dos juízes se apresentou ao grupo, demonstrando interesse em conhecer melhor o projeto. Seu nome era Gustavo Franco, ex-presidente do Banco Central e um dos sócios da Rio Bravo Investimentos, uma empresa de capital de risco. Um encontro com sua equipe foi marcado e se iniciou o mais promissor relacionamento entre os empreendedores e um potencial investidor.

Tudo parecia caminhar para a inevitável decisão dos empreendedores de abandonar seus empregos para se dedicarem exclusivamente ao Chaps.com diante das perspectivas cada vez mais reais de receberem o primeiro aporte de capital semente da Rio Bravo. Tudo veio por água abaixo com o *estouro da bolha da Internet*. A irracionalidade dos investimentos chegou ao fim, como toda bolha inflada artificialmente pelo excesso de especulações em torno de ideias que não tinham os devidos *lastros* em ativos que sustentassem a alta valorização imposta pelo mercado de ações. Em dezembro de 2000, o índice da NASDAQ despencou 70 pontos. Do dia para a noite, a debandada em massa de investidores fez que muitos negócios de Internet se transformassem em pó, ou, como no caso do Chaps.com, nem sequer fossem iniciados. Os empreendedores ainda tentaram novamente, quando diminuiu o *frisson*, mas o mercado já havia mudado. Apoiando-se apenas na racionalidade, os investidores aprenderam a lição e adotaram a regra de investir apenas em negócios já existentes com alto potencial real e não apenas promessas. O Chaps.com só teria futuro se os empreendedores dessem o primeiro passo, sacrificando recursos pessoais para iniciarem o negócio e demonstrar a viabilidade do modelo, o que não aconteceu por conflitos de interesses e prioridades pessoais de cada sócio.

Desde então, vários negócios surgiram com modelos similares ao Chaps.com, e o mais conhecido é a pasta do professor (www.pastadoprofessor.com.br). Esse plano tem sido usado para fins acadêmicos nos últimos anos e continua surpreendendo os leitores pela simplicidade e originalidade da ideia.

O plano apresentado aqui, como todos os demais, é o original enviado e defendido no Global Moot Corp, no Texas. Com o *feedback* dos juízes, o modelo de negócios foi aprimorado, assim como alguns pressupostos foram melhor definidos. A melhor forma de avaliar esse plano de negócios é desempenhando o papel do investidor, fazendo uma análise crítica, procurando descobrir as mesmas falhas que os juízes da competição encontraram e propondo sugestões de melhoria semelhantes às que eles fizeram, sempre levando em consideração o contexto histórico em que o plano foi desenvolvido.

A seguir, algumas questões relacionadas ao Chaps.com que podem ser objeto de discussão sobre o caso e que podem orientar a leitura dirigida do caso:

1. O plano apresenta informações suficientes para garantir a tranquilidade contra a ameaça de cópias não autorizadas do material comercializado pelo Chaps.com?
2. Há evidências de que a equipe escalada para conduzir o negócio seja a mais adequada?
3. A argumentação sobre barreiras à entrada de novos competidores nesse mercado é sólida o suficiente para justificar o ritmo de crescimento apresentado?
4. A estratégia de terceirizar o desenvolvimento da tecnologia é adequada para uma empresa de Internet? Que elementos foram apresentados para qualificar a ápice?
5. Se o negócio fosse lançado hoje, quais aspectos o favoreceriam ou dificultariam sua implantação e que seriam fundamentais constar de uma versão atualizada desse plano?

Conteúdo

1. Sumário executivo
2. Descrição do negócio
3. Estratégia do negócio
4. Estrutura organizacional
5. Produtos e serviços
6. Plano de marketing
7. Plano operacional
8. Capitalização
9. Plano financeiro

1. Sumário Executivo

Chaps.com é uma solução de Internet que oferece um ou mais capítulos de ampla variedade de livros em formato digital. A comunidade acadêmica ou qualquer usuário pode acessar o site, pesquisar um assunto específico, selecionar os capítulos do livro que lhe interessam naquela ocasião e realizar a compra, para, então, fazer a transferência do material adquirido para o seu computador.

Entendemos que a comunidade acadêmica em geral carece de material de boa qualidade para conduzir seus estudos, suas pesquisas ou para preparar as aulas. Muito frequentemente, o professor recomenda vários livros para seus alunos, ainda que seja para utilizar apenas alguns poucos capítulos por livro. Dessa forma, o que se segue é um grande desconforto de se tirar as cópias necessárias e enfrentar longas filas nas copiadoras das instituições de ensino.

Para o público em geral, interessado em apenas um único assunto, o usuário pode encontrar qualquer serviço que lhe permitiria compor um livro totalmente original e personalizado, estritamente de acordo com as suas preferências.

O Chaps.com planeja capitalizar essa oportunidade de atender às necessidades dos estudantes e do público em geral com esse serviço inovador. Seremos capazes de entregar de forma eletrônica os capítulos dos livros ou o livro inteiro diretamente para a residência do cliente, se este o preferir.

Uma vez que não há serviço similar oferecido no mercado, o Chaps.com terá como grande vantagem o fato de ser o pioneiro, a primeira companhia a adquirir os direitos dos editores e autores, de forma a garantir a provisão do material necessário para ser disponibilizado em meio digital, uma proposta que estará eminentemente calcada no componente de marketing. Existe a plena confiança que uma estrutura bem fundamentada de marketing ajudará a abordar esse segmento de forma total e integrada.

Inicialmente, os clientes Chaps.com serão alunos das áreas de Administração, Economia e Contabilidade, que podem ser segmentados em cinco grupos: alunos de graduação, graduados, pessoas que buscam atualização acadêmica, público em geral e pesquisadores. Porém, em se tratando de uma sociedade sintonizada com a já conhecida Economia da Informação, qualquer pessoa que esteja em busca de informações é um cliente em potencial. Entretanto, focaremos os esforços de marketing neste primeiro piloto, que se concentra na comunidade acadêmica, segmento em franco crescimento na região dos empreendedores. Nosso objetivo é atingir 3.000 vendas pelo site no primeiro ano de operações, aumentando para 25.000 no segundo ano, 78.000 no terceiro, 243.000 no quarto e 450.000 no quinto ano.

Para atingir com sucesso seus objetivos, o Chaps.com conta com um time de primeira linha encabeçada por Marcos Hashimoto, gerente do Citibank com formação em Sistemas de Informação. O time ainda contará com Yoon Young Kim, que contribuirá com sua experiência na área de Marketing, Alexandre de Vicente Bittar, que assumirá a área financeira, José Wilson Pimentel, engenheiro experiente que será o principal executivo de Operações, e Adam

Akihiro Kubo, advogado que exercerá o papel de gestor de contratos, consultor sobre aspectos legais e direitos autorais.

O montante requerido pelo Chaps.com é de R\$ 650.000, sendo que, desse total, R\$ 550.000 viriam do investidor para o capital de giro, para investimentos em marketing e outras necessidades de capital de curto prazo. O investimento deverá ser feito em dois momentos distintos: R\$ 300.000 no início do negócio e R\$ 350.000 depois de dois anos, como parte do plano de expansão. A taxa interna de retorno é de 40% ao ano. Os principais indicadores financeiros são apresentados na Tabela 1 a seguir.

TABELA 1 Chaps.com: indicadores financeiros

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendas	51.304	398.307	1.217.986	3.460.193	7.079.160
Lucro líquido	(350.058)	(146.417)	74.466	836.978	2.093.908
Fluxo de caixa	167.500	22.943	67.349	18.681	911.301
Margem de lucro	(682 %)	(37 %)	6 %	24 %	30 %

O Chaps.com é um novo modelo de negócio, pronto para ser lançado. É uma empresa que visa o cumprimento das necessidades daqueles que buscam a informação precisa. Chaps.com acredita que poderá atender essas necessidades de uma forma bastante prática e eficiente.

2. Descrição do Negócio

A ideia do negócio surgiu da necessidade de quebrar o paradigma que limita a eficiência da cadeia de valor existente entre geradores e consumidores de informação. O consumidor desse tipo de produto pode ser definido como qualquer um que busque algum tipo de informação, e pode ser dividido em três segmentos: 1) a comunidade acadêmica formada por professores, estudantes e pesquisadores; 2) profissionais especialistas em busca de informação atualizada e 3) público em geral, que tenha acesso a meios de informação correntes (livros, revistas, jornais, Internet).

Percebemos que as editoras desempenham um papel fundamental nessa cadeia pelo fato de fazerem parte obrigatória no sentido de fazer que qualquer tipo de informação chegue ao leitor. Na maioria dos casos, sua decisão de publicar determinada informação se baseia unicamente em aspectos eco-

nômicos (em outras palavras: é realmente lucrativo publicar um determinado material?)

No modelo de negócio proposto, dividimos os geradores de informação em dois grupos: 1) a comunidade acadêmica e 2) pessoas ligadas ao mercado editorial (que publicam os seus trabalhos em livros, revistas, jornais etc.).

Num segundo modelo, o Chaps.com estará disponibilizando conteúdos bibliográficos pré-selecionados pelo corpo docente das universidades, originados das mais variadas fontes, para livre uso dos respectivos alunos. Nesse caso, o usuário continua sendo o aluno, mas o cliente é a instituição de ensino superior.

Num terceiro modelo, o Chaps.com poderá abrir todo o seu acervo digital para livres internautas que visitem seu site a fim de realizar pesquisas bibliográficas de temas acadêmicos ou não e compor sua própria e personalizada versão digital da publicação. Nesse caso, tanto usuário como o cliente é o internauta, e não mais o aluno, assim como o modelo de pagamento é mais restrito, por não se tratar de usuário previamente cadastrado como nos modelos anteriores. Mais detalhes serão discutidos posteriormente.

3. Estratégia do Negócio

O Chaps.com está na fase inicial de sua existência. A ideia inicial foi concebida, e algumas poucas ações foram conduzidas para garantir o registro de domínio na Internet e o registro da marca. Algumas parcerias-chave foram estabelecidas, assim como contatos com as principais editoras de livros didáticos.

Sua maior vantagem competitiva reside na inovação da ideia. Não existe, hoje, nenhuma outra empresa de Internet que ofereça um serviço semelhante. Ser o primeiro a se movimentar nesse mercado constitui a maior e principal vantagem competitiva da empresa.

Está sediada em São Paulo principal fonte de referência intelectual e econômica do país, sendo acessível aos clientes e, ao mesmo, tempo próxima das fontes de recursos tecnológicos, facilitando a contratação de profissionais formados nas principais universidades do país.

Uma aliança estratégica com a empresa Ápice Digital, um provedor de Internet, está em andamento. Por meio dessa parceria, a Ápice Digital disponibilizará a mão de obra para o desenvolvimento dos aplicativos, ferramentas de busca e estrutura do banco de dados em troca de uma comissão por venda do Chaps.com, assumindo a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso do

negócio. A *Ápice Digital*, com mais de 40 clientes de médio a grande portes em sua carteira, mais de cinco anos de existência, empreendedores com muita disposição para investir em negócios emergentes, constitui um dos pontos fortes do negócio proposto pelo Chaps.com. A solidez de sua estrutura tecnológica e a competência técnica de sua equipe sinalizam tranquilidade e segurança à empresa no quesito tecnologia.

4. Estrutura Organizacional

Para o início de atividades, o Chaps.com optou por uma estrutura bastante enxuta em termos de pessoal. Além dos empreendedores, a empresa contará com uma bibliotecária, uma secretária e um auxiliar administrativo. Os próprios empreendedores utilizarão seu tempo para levar a proposta às faculdades e universidades. Não acreditamos que seja necessária uma organização maior do que essa para conduzir as tarefas ao longo do primeiro ano de atividades, visto que a maior parte do trabalho será terceirizada. Esse é um modelo bastante apropriado para o setor de empresas baseadas em tecnologia e utilizado pela maior parte das empresas do setor.

Os empreendedores à frente do negócio são:

- ▶ *Gerente de tecnologia: Marcos Hashimoto* — 36 anos, formado em tecnologia pela Universidade Mackenzie em 1983, especializado em Análise de Sistemas em 1985 e Mestre em Administração de Empresas pela EAESP/FGV em 1999. Trabalha com tecnologia desde 1983 e atualmente trabalha como gerente de processos no Citibank. Jorge será responsável pela manutenção da estrutura tecnológica na *Ápice Digital*. Todas as melhorias e modificações tecnológicas estarão sob seus cuidados.
- ▶ *Gerente de Marketing e Vendas: Yoon Young Kim* — 31 anos, formado em Marketing pela ESPM, com especialização em Negócios Internacionais na Califórnia, Estados Unidos, e Mestre em Administração pela EAESP/FGV. Possui mais de quatro anos de experiência em marketing de varejo, especializando-se em lançamento de produtos com base no comportamento do consumidor. Seu perfil permitirá conduzir todos os esforços de marketing e vendas do Chaps.com, viabilizando os relacionamentos com os principais centros de ensino do país, bem como gerenciar a base de dados do consumidor para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

- ▶ *Gerente financeiro: Alexandre de Vicente Bittar* — 29 anos, formado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP, com especialização em Administração e Mestrado pela EAESP/FGV. Possui quatro anos de experiência na indústria da construção civil e dois anos atuando como gerente financeiro no Chaps.com. Será responsável pelos processos contábeis, incluindo contas a pagar e a receber, tesouraria e oportunidades de investimentos.
- ▶ *Gerente de recursos humanos e jurídico: Adam Akihiro Kubo* — 28 anos, formado em Direito pela PUC/SP, com especialização em Leis Internacionais pela Universidade da Califórnia, Estados Unidos. Gerencia hoje o setor administrativo da Philips. Dentre suas responsabilidades no Chaps.com, estarão a gestão dos contratos com terceiros e parceiros, assim como o estabelecimento de acordos com editoras e gráficas.
- ▶ *Gerente de operações e desenvolvimento: José Wilson Pimentel* — 41 anos, químico pela Universidade Federal de Fortaleza, com especialização em operações industriais em Kansas (Estados Unidos). Mestre em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, detendo quatro anos de experiência como gerente operacional de desenvolvimento de produtos. Wilson será responsável por manter relacionamentos com parceiros e prestadores de serviços, assim como a gestão das operações básicas da empresa como entrega de material impresso, digitalização de publicações e elaboração de resumos e índices.

Durante a primeira fase do projeto, os empreendedores dedicarão 50% do seu tempo para as atividades no Chaps.com, com exceção dos senhores Wilson e Fan, que ficarão 100% dedicados ao novo negócio, colocando-se à frente das principais responsabilidades que tal empreendimento exige em seus primórdios. Ao final do primeiro ano de operação, os demais empreendedores se juntarão a eles para formar o time definitivo e integral da direção da empresa.

5. Produtos e Serviços

Os principais produtos comercializados pelo Chaps.com serão arquivos magnéticos contendo partes de livros, revistas e quaisquer outras publicações que estejam sendo disponibilizados pela entidade responsável (editora, autor, biblioteca etc.). Esses arquivos serão elaborados e montados exclusivamente pelo cliente, seja este o aluno, o internauta, o professor ou a instituição de ensino.

Não há tamanho limite para compor esses arquivos, nem formato específico. Serão protegidos por senha e por criptografia para que seja evitada a cópia pirata.

O produto poderá ter diversos usos por parte do cliente. Poderá ser usado para fins escolares, na forma de elaboração de trabalhos e monografias, pode ser usado por bibliotecas para manter publicações em formato digital de conteúdos específicos, ou poderá servir como fonte para pesquisas de acadêmicos e pesquisadores.

Em comparação com seus concorrentes diretos, o material em formato magnético ou digital possui inúmeras vantagens. Trata-se de um meio mais limpo, mais higiênico, ocupa pouco espaço, pode ser manipulado de diversas formas e ser transportado ou conduzido pelos meios de comunicação de alta rapidez, como a própria Internet.

Além disso, o produto trará mais comodidade e conforto ao usuário, visto que poderá ser obtido pela Internet, sem a necessidade de enfrentar longas filas em copiadoras ou o trabalho de busca manual em bibliotecas e livrarias.

As necessidades a serem satisfeitas pelo Chaps.com incluem:

- ▶ Rapidez na obtenção de material didático;
- ▶ Capacidade de armazenagem e estocagem de produto pelo menos 50 vezes menor.
- ▶ Facilidade de organização dos dados e registros do material em questão.
- ▶ Ótima relação custo/benefício.
- ▶ Alta qualidade do produto gerado nesse processo.
- ▶ Fácil manipulação dos dados para a realização de trabalhos de diversas naturezas.

A ideia de venda de capítulos de livros e publicações pela Internet foi devidamente patenteada nos órgãos competentes, configurando a proteção dos direitos autorais sobre o modelo de negócio proposto.

O produto está em fase de concepção, e alguns protótipos foram desenvolvidos para simular a execução do sistema de busca, seleção e composição do produto final, mas deverá ser aprimorado pela empresa parceira Ápice Digital, sob orientação dos empreendedores do Chaps.com.

No momento, a empresa estuda novas tecnologias para o armazenamento das informações (banco de dados), assim como prospecta os mercados consumidor e fornecedor, na busca de contratos de exclusividade para garantir a criação de barreira à entrada de competidores e assegurar um nível técnico adequado às expectativas do mercado.

Pela ainda incipiente cultura digital do público-alvo, acrescida da dificuldade de acesso à tecnologia de Internet por uma boa parte das instituições de ensino deste país, o Chaps.com colocará como alternativa, para o primeiro ano de atividade, a opção de enviar o material solicitado pelo cliente via papel. Para isso, estabelecerá associação com uma gráfica terceirizada, que atuará com o único e exclusivo fim de imprimir o material originalmente encaminhado pela Internet.

Apesar da tecnologia usada na geração do produto não ser considerada *de ponta* na indústria de Internet, trata-se de uma tecnologia inovadora no meio em que o Chaps.com atuará: educacional superior e editorial. Um dos aspectos mais importantes e relevantes quando se discute tecnologia para esse negócio é o tratamento de segurança dado às informações disponibilizadas ao cliente. O Chaps.com contratará os serviços de um dos líderes do mercado mundial de softwares de segurança, a Entrust e seu software de mesmo nome, que permitirá a criptografia dos dados, certificação de origem e assinatura digital, elementos fundamentais para a proteção dos direitos autorais dos associados da empresa.

6. Plano de Marketing

Descrição do setor

Depois das indefinições políticas que o cenário econômico brasileiro viveu no último ano, as empresas devem retomar seus investimentos na informatização e atualização tecnológica de suas operações a partir de 2005. O levantamento feito pelo Gartner Group com diretores de tecnologia da informação indica intenções de até triplicar os investimentos nesta área a partir do próximo ano.

Essa perspectiva é reforçada com a pesquisa realizada pela IDC Brasil com mais de 550 das maiores empresas brasileiras, constatando-se um aumento médio esperado de 11% no orçamento para TI. Os principais fatores que justificam esse aumento, além das eleições, foram as possibilidades de guerra no Oriente Médio e variações cambiais que geraram significativas perdas durante o ano de 2004.

O setor secundário é composto de editoras e livrarias. Estas últimas são geralmente locais onde as pessoas vão para comprar um livro ou uma revista que queiram ler ou consultar por uma razão específica. Algumas livrarias oferecem um bom serviço, porém o espaço e o custo relacionados limitam o número

de ofertas que podem fazer. Na maioria das vezes, o cliente tem a opção de reservar ou encomendar uma obra, e a livraria pode enviar para o cliente, mas nem todas disponibilizam essa opção. Livrarias virtuais, via Internet, possuem a vantagem de não impor limites de número de títulos à disposição, mas o cliente é obrigado a pagar pela entrega e tem de esperar no mínimo 24 horas para receber a compra. Outra desvantagem é que o cliente não pode folhear a obra para conhecer o conteúdo, mesmo que superficialmente, limitando as possibilidades de venda por impulso.

Esse movimento reflete o potencial do mercado editorial, mas não caracteriza ainda a aquisição do hábito da leitura entre os brasileiros. Por isso, o mercado editorial voltado especificamente para o meio acadêmico vem representando o nível de crescimento mais acentuado de todos. Quando se relaciona o fato de que mais de 90% dos internautas possuem nível superior, verifica-se que as oportunidades de negócios com produtos que reúnam ambas as mídias se tornam altamente atrativas.

Uma das grandes desvantagens em ser o *first mover*, ou o primeiro a atuar no mercado, é a alta resistência deste em assimilar novos conceitos como os propostos pelo mundo da Internet. Editoras e autores ainda veem com ressalvas quaisquer iniciativas no sentido de disponibilizar seus produtos no formato digital, posto que isso exige uma quebra radical de paradigmas e a adoção de novos padrões de valores e princípios de negócios. O Chaps.com está se preparando para enfrentar esses problemas por meio de um bem fundamentado trabalho de conscientização da comunidade editorial, buscando aliados que estejam abertos a assumir o papel de *catequizadores* dos empresários do ramo para as oportunidades que podem surgir com as possibilidades geradas pelo mundo virtual.

Atualmente, o mercado editorial acadêmico se encontra em plena ebulição em termos do aumento significativo da demanda por novas obras, além do crescimento do número de universidades fora do eixo da capital ou das principais cidades do país. Essa tendência, porém, não deve se manter por muito tempo, uma vez que o exame nacional dos cursos e as demais exigências impostas pelo MEC para elevar o nível do ensino superior no país podem levar ao fechamento de algumas instituições com baixo desempenho, reduzindo o mercado-alvo do Chaps.com, mas não ao nível de inviabilizar o negócio proposto.

O mercado editorial é formado por mais de 2.000 editoras, responsáveis pela publicação de 5.700 novos títulos por ano, demonstrando um mercado

altamente promissor se comparado historicamente com o seu desempenho de menos de cinco anos atrás, quando não se publicava mais do que mil novos títulos por ano.

No mercado de empresas de cópias, estima-se que o setor movimenta um volume de aproximadamente R\$ 300 milhões em cópias por ano.

O setor é dividido em jornais e periódicos, livros e revistas. Quanto à atividade, o mesmo setor é segmentado em edição, impressão e distribuição, com empresas de todos os portes em cada um desses segmentos.

Mercado-alvo

O Chaps.com será pioneiro nesse nicho do mercado no Brasil, com foco na comunidade universitária. Ao contrário das livrarias virtuais na Internet que vendem apenas livros, Chaps.com atuará como principal canal em que pessoas com necessidades muito particulares encontrarão exatamente o que procuram. Nossa empresa planeja atrair pessoas que querem usar a Internet como meio para obter a informação que requeiram em suas atividades profissionais e acadêmicas, de forma personalizada e confiável.

O mercado acadêmico é constituído de aproximadamente 450 universidades e faculdades, segundo dados obtidos pelo MEC, e outras categorias de instituições de ensino podem ser igualmente consideradas. Num primeiro momento, em que o Chaps.com planeja focar o campo de Ciências Sociais Aplicadas, sua atuação se restringirá às 90 instituições hoje cadastradas no MEC com estes cursos.

Não há limite geográfico para a atuação de uma empresa de Internet, isto é, qualquer internauta com o endereço (URL) pode acessar o site e adquirir o que desejar, não importando se está localizado no Amazonas, no Rio Grande do Sul ou no Timor Leste.

O cliente Chaps.com está ligado às áreas de Administração, Economia e Ciências Contábeis, e pode ser dividido, conforme dito anteriormente, em cinco grupos. O primeiro grupo contém alunos de graduação que precisam de livros de referência e material de suporte para complementar seus estudos. Uma característica dos integrantes desse grupo é que eles têm mais tempo disponível para realizar pesquisas em bibliotecas. Esse é nosso segmento mais importante, com um potencial estimado de 400 mil estudantes em todo o Brasil.

O segundo grupo é de alunos já formados que têm as mesmas necessidades do primeiro, porém para literatura mais especializada. Esse grupo não possui o mesmo tempo livre do primeiro, portanto, têm menos tempo para fazer pes-

quisas em bibliotecas. O uso da Internet lhes permitirá ganhos consideráveis de tempo. Esse mercado é estimado em 5 mil alunos.

O terceiro grupo compreende pessoas que procuram se atualizar em cursos de curta duração. A maior parte desse grupo já trabalha e procura melhorar seus conhecimentos em áreas específicas. Igualmente, esse grupo não possui muito tempo livre e é estimado em aproximadamente 20 mil pessoas.

O quarto grupo é de profissionais que não estão fazendo nenhum curso, mas necessitam de material especializado para realizar seu trabalho. Esse grupo não configurará um tipo de cliente regular, mas precisará de um site específico no qual poderá encontrar as informações de que precisa.

O último grupo é formado por professores e usará os serviços do Chaps.com para cumprir com suas obrigações de produção acadêmica, contando com uma ampla variedade de material para suas pesquisas. Trata-se de um grupo muito sensível às questões de direitos autorais e cuja fidelidade será garantida com qualquer serviço que assegure os direitos dos autores.

O Chaps.com espera conquistar pelo menos 10% do mercado das copiadoras de livros dentro dos próximos cinco anos. Ao final de dez anos, o Chaps.com deverá ser a principal opção dos consumidores para a aquisição de capítulos de livros didáticos de qualquer natureza.

Uma pesquisa de mercado foi conduzida nas principais entidades de ensino superior do Brasil. Perguntas-chave foram feitas para um grupo de 300 alunos e as principais conclusões foram:

1. 62% dos entrevistados disseram que pagariam mais para ter acesso a material especializado em formato digital.
2. Nas alternativas relativas a preço, a opção mais aceita foi a de pagar até 50% além do preço de uma cópia xerográfica comum.
3. 25% sempre procura por material adicional na Internet para complementar seus trabalhos escolares.

Até o segundo ano de atividade, o Chaps.com estima que poderá alcançar pelo menos 15% do mercado hoje coberto pelas copiadoras que atendem às faculdades. Existe um potencial de penetração de até 50% dentro de cinco anos para os alunos dos cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas, e pelo menos 10% de outras áreas.

A mais óbvia tendência de mercado é o aumento do material eletrônico disponibilizado para aulas e treinamentos, o que tem se mostrado verdadeiro desde os primórdios da computação, mas logo se verificou que se trata de uma

tendência em franca aceleração. A segunda tendência diz respeito à proliferação de livros, jornais e revistas em mídias eletrônicas, como o e-book, com inúmeras vantagens sobre o papel, como distribuição, acesso, organização, pesquisa, filtro, seleção, modos de suporte e leitura. Essa tendência joga a favor do Chaps.com, visto que as gráficas, distribuidoras e lojas arcam com os altos custos relacionados à manipulação da mídia em papel.

O cliente típico que será atendido pelo Chaps.com caracteriza-se pela afinidade com o ambiente tecnológico, pelo alto poder aquisitivo, residente em grandes e médios centros urbanos, com muita restrição à disponibilidade de tempo e que valoriza muito a comodidade e o conforto nas opções para atender às suas necessidades.

O mercado é sensível à qualidade do serviço prestado, e um dos principais pontos da estratégia é o foco em segmentos-alvo que conheçam os princípios e fundamentos do produto oferecido e que aceita pagar por ele. Todos os clientes do Chaps.com precisam de material disponível de forma rápida e em variadas mídias. A alta demanda de serviços como os oferecidos pelo Chaps.com consolidam esse comportamento do consumidor que requer uma rápida adequação ao forte crescimento do uso da Internet no mundo.

Existe uma categoria de clientes, os não estudantes, que buscam informações não acadêmicas. Esses clientes exigem maior variedade de publicações disponíveis, assim como formas variadas de entrega de material, inclusive por meio impresso. Trata-se de um público que procura assuntos altamente especializados, mas fortemente pulverizados em diversos tipos de mídia.

Um cenário bem delineado do mercado configura da melhor forma a oportunidade que os empreendedores vislumbraram: o uso da Internet para o envio de arquivos eletrônicos contendo uma das poucas informações que as pessoas não têm na rede: os conteúdos de livros didáticos. O risco que os empreendedores antecipam é a perda do momento de entrada no mercado. Por se tratar de uma ideia com poucas barreiras à implementação de outras semelhantes, esse pode se constituir uma ameaça real, pois esperar um ou dois meses para lançar o serviço pode representar o sucesso ou o fracasso da empresa. Ser o primeiro a contatar as universidades e editoras constitui, portanto, importante forma de barrar os novos entrantes.

Concorrência

Este negócio não sofre concorrência, por se tratar da primeira e única empresa do ramo que oferece tal serviço. Uma das empresas que realizam algo

um pouco similar é a CopyMarket, de São Paulo, criada há dois anos e com a finalidade de executar o mesmo serviço, porém para livros de ficção, ou seja, totalmente fora do escopo original que pretendemos cobrir.

Como forças externas de pressão, destacam-se as copiadoras, sobretudo as localizadas dentro ou próximas às instituições de ensino. É importante lembrar que tais copiadoras ferem a lei de direitos autorais por reproduzir conteúdos de livros sem autorização, configurando crime de pirataria que acaba não sendo punido pelas autoridades legais. Qualquer esforço nesse sentido esbarra na dificuldade de propor uma alternativa viável e de baixo custo para o aluno, impedindo que este adote hábitos menos ilícitos de obter material para estudos. O surgimento de uma solução que garanta o repasse dos direitos autorais para seus detentores seria visto de forma altamente positiva por autores e editoras, colocaria em risco a indústria da cópia não autorizada, ou seja, as inúmeras copiadoras próximas às universidades.

As livrarias, bibliotecas e empresas de cópias xerográficas representam os concorrentes indiretos por atenderem às necessidades do público-alvo de outras formas, como a venda e o empréstimo de livros, ou a cópia de parte destas publicações.

As livrarias estão perdendo o mercado há aproximadamente dez anos, em função do alto custo dos livros, além da tendência do corpo docente em adotar não um, mas vários livros didáticos, inviabilizando ainda mais a aquisição de livros por parte dos alunos.

As bibliotecas possuem, em sua maioria, um acervo razoável, mas não adequado ainda às demandas mais atualizadas do corpo docente, além da própria dificuldade de disponibilizar a quantidade de exemplares adequada à quantidade de alunos demandantes.

As copiadoras têm, assim, se tornado o principal meio de acesso dos alunos ao conteúdo bibliográfico solicitado pelo professor. Suas características atendem às necessidades dos alunos de baixo custo e imediata disponibilidade que as livrarias e as bibliotecas não conseguem cumprir.

Em pesquisas de mercado realizadas em algumas das principais escolas de São Paulo, observou-se que as copiadoras detêm quase 70% da preferência dos alunos, em detrimento das livrarias e das bibliotecas. Um número altamente significativo que as qualifica como principais concorrentes do Chaps.com.

Falando-se especificamente do principal concorrente, as empresas de cópias xerográficas, observa-se que a qualidade das cópias geralmente deixa muito a desejar, além da dificuldade de se conseguir usar o serviço em horários

de pico, quando uma grande parte dos alunos lotam os balcões em longas filas para obter o material necessário. Por isso, além da baixa qualidade, o outro ponto fraco das copiadoras tem sido a falta de comodidade proporcionada a seus clientes em termos de rapidez e conforto.

A principal força do concorrente está na proximidade física com o cliente. A cultura amplamente difundida de cópias xerográficas no meio acadêmico também contribui para reforçar o papel e as ações das copiadoras.

A perda do mercado para uma empresa de Internet representaria um golpe fortíssimo para as empresas copiadoras, visto que mais de 80% de sua receita vêm de cópias de livros, restando apenas uma pequena porção para outros tipos de cópias, como apostilas e de material que o próprio aluno traz. Considerando que o Chaps.com, poderá, em parceria com o corpo docente, disponibilizar também as apostilas usadas em aula em formato digital, o impacto às copiadoras poderia chegar facilmente a superar os 90% da demanda.

Existem poucas barreiras à entrada nesse mercado, o que pode facilitar a entrada de outros concorrentes. Uma das barreiras que o Chaps.com desenvolverá, valendo-se da categoria de pioneiro, será a formação de parcerias com as principais editoras dos livros didáticos usados nas disciplinas dos cursos a serem cobertos pelo serviço. A exclusividade de oferta do acervo das principais editoras do meio inibiria a entrada de novos concorrentes. Outra barreira nessa mesma linha será o estabelecimento de contratos de exclusividade com algumas instituições de ensino superior que garantirão que apenas o Chaps.com ofereça os serviços aos seus alunos e ao corpo docente.

Estratégia de marketing

O departamento comercial do Chaps.com explorará, em primeiro lugar, as principais universidades da cidade de São Paulo ligadas aos cursos-alvo da primeira fase de abordagem (Ciências Sociais Aplicadas). Os contratos firmados com as primeiras Universidades servirão como credencial para oferecer o serviço às outras instituições.

Em paralelo, uma ampla campanha de marketing por meio de divulgação em mídias de acesso aos alunos e ao corpo docente buscará atrair a atenção desse público para o novo serviço, oferecendo promoções de primeiro contato para aqueles que os utilizassem.

O Chaps.com pretende crescer em três dimensões: 1) aumentar as vendas em cada ponto contatado (universidades); 2) aumentar a cobertura geográfica

dentro do próprio território nacional e 3) ampliar o leque de cursos e disciplinas cobertos pelo serviço, a saber (Jurídico, Informática, Marketing, Publicidade, Jornalismo, Turismo e outras).

No caso de distribuição via Internet, o cliente simplesmente selecionará a opção de transferência do arquivo adquirido para que, dependendo do tamanho do conteúdo, alguns poucos segundos fossem necessários até que todo o material esteja à sua disposição no seu próprio computador. No caso de envio da versão via papel, o canal de distribuição serão os Correios, sendo que as despesas de frete incorrerão diretamente para o cliente.

A marca Chaps.com foi escolhida por dois motivos básicos. 1) *chaps* significa amigo na língua inglesa e caracteriza o clima de relação que se espera construir com um público que poderá ter um grau de fidelidade para toda a sua existência. 2) *chaps* também significa “capítulo” na sua forma abreviada da língua inglesa, caracterizando justamente sua principal funcionalidade: a venda de capítulos de livros, e não o livro inteiro. A terminologia “.com” a qualifica como uma empresa de Internet, incorrendo em todas as características próprias de empresas da área.

O Chaps.com prevê em seu planejamento o investimento na formação e a fixação de uma identidade de marca e imagem, a ser construída e consolidada com seu público-alvo.

A divulgação do serviço será feita por meio da exploração de mídias de comunicação, como revistas do setor, publicações internas das instituições de ensino, a própria Internet e anúncios (*banners*) em sites relacionados com educação e de acesso frequente por parte de seu público-alvo. Acredita-se também que a propaganda de boca a boca será um dos principais instrumentos que ajudarão a levar os serviços àqueles que ainda não o conhecem. Uma abordagem direta com o corpo docente com certeza influenciará a sua decisão para utilizar e impor aos seus alunos a utilização desse sistema.

Por se tratar de um serviço inovador, não se descarta a hipótese de que revistas de diversos temas, como “Educação”, possam escrever matérias que enalteçam o novo serviço. E, por último, acredita-se que a mala direta por e-mail, desde que respeitado o interesse do cliente em receber tal tipo de comunicado, possa ser uma excelente ferramenta de divulgação do serviço.

Estratégia de comercialização

Dois dos empreendedores estarão totalmente envolvidos na divulgação da marca e dos serviços nas instituições localizadas na cidade de São Paulo,

e os modelos de negócio se distinguem de acordo com o tipo de cliente. Acordos podem ser fechados com os professores individualmente, com a faculdade para disponibilizar o novo serviço a seu corpo docente e discente, ou com o próprio aluno, que poderá buscar as informações requeridas de forma individual e não representando um serviço oferecido à parte, de forma institucional. Os contratos com a faculdade poderão ter prazo de validade e serão regidos por contrato de prestação de serviços. Quanto aos professores, os acordos poderão envolver apenas a indicação do serviço aos seus alunos, até a cortesia de digitalização do material do professor para eles. O internauta que usar o serviço diretamente poderá adquirir o material por meio de pagamento por cartão de crédito ou qualquer outro tipo de pagamento *on line* que houver na época.

O preço será montado em função da menor unidade de medida do produto: a página. Cada página irá requerer um custo específico de aquisição do material original e disponibilização no servidor da Internet no formato já digital. O preço final deverá ser apenas 20% maior do que a cópia xerográfica, sob o risco de não atrair os alunos. Esse preço, por se tratar de um modelo inovador de negócios, poderá ser revisto a qualquer momento, mas será lançado como sendo inicialmente R\$ 0,12 por página. A estrutura que compõe essa proposta está descrita a seguir:

TABELA 2 Chaps.com: estrutura de composição do preço

ITEM	VALOR (R\$)	% DO TOTAL
Custo da página (em formato papel original)	0,055	46
Mão de obra (digitalização)	0,02	17
Direitos autorais	0,015	12
Margem de contribuição	0,02	17
Margem de lucro	0,01	8
TOTAL	0,12	100

Projeção de faturamento

Os cálculos da projeção de faturamento foram feitos em função das previsões já mencionadas, dos custos do produto e dos orçamentos, e o volume de vendas deverá crescer consideravelmente no início e no meio de cada ano. A Tabela 3 mostra a evolução do faturamento ao longo dos cinco primeiros anos, por linha de produto e por categoria de cliente:

TABELA 3 Chaps.com: evolução do faturamento

FONTES (*)	PRIMEIRO ANO	SEGUNDO ANO	TERCEIRO ANO	QUARTO ANO	QUINTO ANO
Faculdades	12.400	109.780	365.597	1.548.289	3.644.320
Alunos	38.904	271.046	783.445	1.739.332	2.105.778
Internautas	0	2.392	31.649	129.788	1.196.759
Banners	0	15.089	37.295	42.784	132.303
Receitas totais	51.304	398.307	1.217.986	3.460.193	7.079.160

* Valores em R\$

A expectativa é chegarmos ao quinto ano de vida com 3 mil escolas cadastradas tendo em média 400 alunos cada uma, que fariam um *download* com a média de 20 páginas por semestre cada um.

Enquanto o modelo de negócio estiver mais fundamentado nas instituições de ensino superior, haverá uma tendência maior de aumento de demanda em períodos de início do ano ou do semestre letivo, quando os alunos recebem as indicações de bibliografia por parte de seus professores. Em época de baixa demanda, o Chaps.com ocupará seu tempo basicamente criando e cultivando novos relacionamentos e parcerias comerciais, e também formando o acervo digital orientado para seu público-alvo.

Para o modelo de entrega pela Internet, geralmente a entrega é imediata, não levando mais do que alguns poucos minutos, salvo determinadas situações. No caso de envio do livro impresso, o prazo de entrega é diretamente proporcional à distância. Tais informações podem ser facilmente adquiridas na agência dos Correios da cidade onde o cliente reside.

Os serviços de pós-venda oferecidos pelo Chaps.com se limitam ao suporte *online* aos produtos adquiridos e ao trabalho de relacionamento com o cliente para explorar novas oportunidades de negócio na mesma linha dos produtos adquiridos.

7. Plano Operacional

O cliente navegará pela loja virtual por meio do seu computador conectado à um *modem* à rede mundial de computadores, a Internet. A interface de relacionamento entre o próprio sistema e o cliente inclui outros sistemas de comércio eletrônico avançado e de busca de última geração. Este último permitirá a rápida localização de seções que apresentem o conteúdo procurado.

A seguir, a descrição dos módulos principais que podem ser acessados pelo cliente a partir da página principal:

- ▶ *Os mais vendidos*: informação sobre os itens mais vendidos pelo site, outras páginas relacionadas, visão de mercado sob perspectiva das principais livrarias do país.
- ▶ *Vitrine*: mostra os mais recentes títulos disponíveis no site, com a respectiva informação, incluindo a capa, resumo, perfil do autor, categoria, preço, número de páginas e outras informações relevantes.
- ▶ *Busca por assunto*: permite ao usuário localizar títulos dentro dos assuntos selecionados: Administração, Economia, Contabilidade, Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia, Sistemas de Informação, Jurídico, Engenharia e outros.
- ▶ *Eventos*: neste link, o usuário terá acesso a todos os eventos realizados nos principais centros culturais do país, geralmente ligados a lançamentos de livros, entrevistas com autores, relatórios especiais, ensaios e outros.
- ▶ *Parceiros*: aqui, cada visitante terá informação relacionada aos atuais parceiros Chaps.com, incluindo o serviço de entrega, impressão, tecnologia, publicidade, livrarias, universidades e outros.
- ▶ *Primeira visita*: visitantes que entram pela primeira vez terão a oportunidade de fazer um tour virtual pelo site para se familiarizar com os serviços oferecidos pelo site. Eles serão direcionados às principais funções do processo de aquisição de capítulos e ao processo de personalização de livros.
- ▶ *Linha direta*: aqui é onde o Chaps.com se apresenta aos clientes. Por meio deste *link*, os visitantes poderão enviar mensagens diretamente à empresa e obter informações sobre outros assuntos, bem como dar sua opinião sobre o site ou o serviço.
- ▶ *Tabela de fretes*: para clientes localizados em cidades não contempladas pela entrega gratuita. Aqui, uma tabela mostra o custo de frete de cada localidade para que o cliente que deseja uma obra impressa tenha uma noção clara dos custos de envio.
- ▶ *Empreendedores*: essa é a porta de entrada principal para os clientes cadastrados. Nesta seção, os usuários terão um atendimento personalizado, bem como indicações das melhores ofertas com base no histórico de aquisições passadas.

- ▶ *Universidades*: para grupos de estudantes que já tenham uma indicação do serviço por intermédio de seu professor ou de sua escola. Aqui ele poderá acessar um *kit* pré-preparado especificamente para suas necessidades, incluindo recomendações pré-estabelecidas de livros e capítulos, com preços especiais e ofertas adicionais.
- ▶ *Promoções*: de tempos em tempos, Chaps.com trará à tona ofertas especiais e promoções, como por exemplo descontos em certos produtos. Essa iniciativa visa atrair internautas para as vantagens de se receber títulos em novos formatos e por meio de mecanismos inovadores.
- ▶ *Mapa do site*: esta página é desenhada exclusivamente para que o internauta possa se localizar no próprio site. Através de ferramenta de busca simples, o usuário pode acessar a seção do site que ele precisa para atender sua necessidade.
- ▶ *Home*: de qualquer localidade do site, o usuário poderá voltar à página inicial.
- ▶ *Busca avançada*: uma sofisticada lógica booleana está disponível para permitir ao usuário fazer buscas complexas por meio de uma variada combinação de critérios de seleção.
- ▶ *Seu cadastro*: nesta página, o usuário pode se cadastrar para receber um tratamento especial no site, ou, para clientes já cadastrados, permite modificar ou atualizar suas informações. Mantendo essas informações atualizadas, o usuário poderá receber informações frequentes sobre novas versões, lançamentos, eventos e outras notícias relacionadas ao seu perfil.
- ▶ *Suas compras*: qualquer usuário pode acessar de forma rápida e simples a situação atual das compras realizadas até o momento. A qualquer momento, ele pode abandonar o processo e ir para o encerramento para efetivar o pedido.

O fluxo operacional do processo de aquisição de um produto no site do Chaps.com será o seguinte:

1. O cliente acessa o site por meio da URL *www.chaps.com.br*
2. No campo de *busca*, digita uma palavra-chave segundo a intenção de pesquisa (assunto, título ou autor). E clica em *OK*.
3. O sistema trará todas as opções disponíveis de acordo com o critério procurado. Seleciona, dentre as opções que o sistema trouxer, a que melhor atender suas necessidades.

4. O sistema trará a descrição de cada capítulo individual da publicação ou um resumo do artigo, se for uma revista ou apostila. O cliente seleciona o capítulo que lhe interessar comprar.
5. É dada a opção ao cliente de continuar a busca para aquisições adicionais ou encerrar a compra. Se resolver continuar a busca, ele é levado para a primeira tela novamente. Se desejar encerrar, o cliente deve escolher a forma de pagamento.
6. Caso o cliente seja pré-cadastrado, o sistema pede a identificação e a senha por questões de faturamento. Caso não seja cadastrado, o sistema abre uma tela de cadastro na qual o cliente preenche suas informações e os dados de faturamento.
7. Após a verificação da senha, o sistema dá a possibilidade de abrir o documento adquirido no processador de texto-padrão ou, então, fazer a transferência do arquivo.
8. Ao final do processo, o cliente pode ser conduzido novamente à tela inicial do site.

Capacidade de produção

A produção caracterizada pelo Chaps.com se refere à sua capacidade de digitalização de textos que estão em papel. Se o processo de digitação for eficaz, poderá converter textos em papel para meio digital numa proporção de 20 páginas por dia. Por outro lado, esse volume será maior se houver a possibilidade técnica de se escanear em modo de reconhecimento de caracteres, minimizando, assim, a necessidade de digitação. Em caso de aumento de demanda, contrataremos outros membros para complementar o processo de digitalização e, com isso, dobrar a capacidade de conversão, assim como adquirir mais um computador, se for necessário.

Um bom planejamento de demanda deve ser realizado para adequar as necessidades de alunos e docentes. O período de tempo entre a digitação dos textos a serem disponibilizados e sua necessidade devem ser estimados em função de volume e disponibilidade do digitador. Esse deve ser um processo automatizado que garanta que tão logo o texto seja digitalizado, já se torne imediatamente disponível no servidor da Internet para acesso do cliente.

Somente para o caso de envio de material em papel, o procedimento de entrega deve respeitar os prazos de entrega dos Correios ou outra empresa

contratada para o transporte. O acondicionamento do produto deve ser em caixas duras, que permitam manter a integridade do material embalado. A gráfica responsável pela impressão deve remeter o material diretamente para o cliente, segundo dados passados pela equipe operacional do Chaps.com. A própria gráfica deve fazer o controle do conhecimento para garantir que o material chegue ao seu destino dentro do prazo acordado.

A principal vantagem competitiva que o Chaps.com pode contar em seu processo produtivo é a qualidade dos textos-resumo dos capítulos, por configurar uma inovação com relação ao mercado. A informação sobre o que versa cada capítulo individual da obra não consta em nenhum outro modelo conhecido de negócio para esse público-alvo, demonstrando um interesse em prover o cliente com o máximo de informações necessárias para a tomada da decisão de compra.

A partir do segundo ano, estima-se que a capacidade de processamento, digitação e elaboração dos resumos seja aumentada proporcionalmente ao volume de vendas. Mais precisamente, o volume de processamento deve ser incrementado em um servidor completo a cada milhão de *page views* adicional. No caso de processamento dos textos, o ritmo de 30 páginas por dia já caracteriza a necessidade de aumento de recursos para o processo de digitação, aumentando daí em diante em progressão constante. A elaboração dos resumos pode ter um ritmo de crescimento diferente, por estar condicionado à natureza do material, possibilitando um menor esforço de redação por conta da qualidade do material original.

Fornecedores e terceiros

Um dos mais críticos fornecedores para o negócio do Chaps.com é a figura da editora, a principal provedora dos conteúdos que serão disponibilizados no site. Tal é a importância desse componente que não são tratados como meros fornecedores, mas, em muitos casos, como verdadeiros parceiros do negócio, com possibilidade de atuação em alguns níveis das operações do Chaps.com e com direito a participar das decisões estratégicas da empresa, dependendo do grau de relevância e da contribuição de seus produtos para o Chaps.com. Um contrato de exclusividade de fornecimento seria fundamental para impedir a entrada de seguidores em negócios semelhantes.

O principal parceiro do Chaps.com é a Ápice Digital, uma empresa de tecnologia que desenvolverá e manterá as páginas do sistema no ar. Sua atuação

nessa área é reconhecidamente de qualidade superior e seu compromisso com o Chaps.com é altíssimo, fato este verificado pelo modelo sugerido de parceria, em que os preços são os mínimos possíveis por conta de sua participação em cada venda do Chaps.com. Dessa forma fica caracterizada uma das evidências de uma parceria estratégica: o comprometimento mútuo e o condicionamento de parte dos ganhos aos resultados do parceiro.

No caso de editoras que gozam de um contrato de relacionamento com o Chaps.com, os prazos para disponibilização do material para a digitação ou do material já digitado é estabelecido previamente, num acordo mútuo. No caso de editoras que não possuem ainda relacionamento com a empresa, a necessidade de autorização deve ser antecipada o quanto antes, podendo o Chaps.com se antecipar e iniciar o processo de conversão enquanto as negociações prosseguem, mas só abrindo o acesso no servidor após a conclusão das negociações.

Sistemas de gestão

Existirão três pontos de controle de qualidade no sistema. Um no processo de elaboração dos resumos dos capítulos: o diretor operacional verificará a qualidade pessoalmente, por sistema de amostragem aleatória, em que se avaliará o conteúdo, a relevância, o tamanho e o tempo de execução. No caso de material digitalizado, existirá um processo de revisão elaborado em turnos alternados com os digitadores, para assegurar o menor índice de erros de digitação, bem como a reprodução fiel do material original em papel. Por último, será verificada a qualidade da impressão final da gráfica, quando for o caso, para volumes maiores de 50 páginas, no sentido de assegurar o atendimento de prazos, qualidade da impressão e atendimento dos requisitos do cliente.

Com relação à plataforma tecnológica, já foi mencionada a parceria técnica com a Ápice Digital. Essa empresa foi selecionada, basicamente, por sua experiência prévia em outros projetos de comércio eletrônico. Por meio da Ápice Digital, o Chaps.com assegurará que todos os aspectos técnicos, incluindo o desenho das páginas, a manutenção do *software* e da base de dados, dos servidores e dos aspectos de segurança e comunicações serão vistos por um especialista da área.

Por meio desse acordo, a Ápice Digital garantirá a constante atualização do site, tanto em termos de conteúdo, como a conservação permanente da

tecnologia de ponta, com o intuito de manter-se compatível com as mudanças do mercado, incluindo o *hardware* e os sistemas operacionais.

O projeto da *Ápice Digital* inclui: a divulgação em ferramentas de busca, com a maior variedade de configurações de classificação, seu diretório e sub-diretórios, a página principal, o uso de ferramentas de busca fundamentadas em lógica booleana, o registro de domínios, o servidor, *firewall*, *DNS* e *proxies* com vários níveis de proteção, o *e-mail* público, mecanismos de *backup* e *setups* operacionais.

Além disso, a *Ápice Digital* será responsável por manter a adequada capacidade de armazenamento ao crescente volume de títulos disponíveis, manter a capacidade de comunicação em níveis aceitáveis, manutenção de todos os dados de usuários sob controle restrito, programas, *plugins* e outras interfaces, além da execução de *links*, anúncios em sites correlatos, procedimentos automatizados, catálogo do site e atualização constante em termos de design e organização.

8. Capitalização

O total de recursos financeiros de terceiros necessários para tornar esse projeto o sucesso a que está se propondo é de aproximadamente R\$ 650 mil. Esse montante será utilizado para o início das operações da empresa, na forma de capital de giro e aquisição de parte da infraestrutura necessária para iniciar as operações.

O montante recebido do investidor terá a seguinte utilização:

Capital de giro.....	47%
Marketing.....	38%
Outras despesas.....	15%

Entendemos que, para o início das operações, não haverá grande necessidade de investimento em ativos, visto que a maior parte será própria, terceirizada ou alugada. Sendo assim, o investimento será aplicado, basicamente, em capital de giro para manter e promover a empresa até que as vendas atinjam o volume esperado. O *payback* do investimento deve acontecer após 38 meses.

As vendas e a rentabilidade do negócio, projetados para os cinco primeiros anos de operação estão sumarizados na Tabela 4:

TABELA 4 Chaps.com: projeção de rentabilidade

PROJEÇÃO REAL (*)	RECEITAS	CUSTO DAS VENDAS	LUCRO BRUTO	DESPESAS OPERACIONAIS	LUCRO ANTES DO IMPOSTO
Ano 1	51.304	15.391	35.913	266.228	(230.315)
Ano 2	398.307	119.492	278.815	426.077	(147.262)
Ano 3	1.217.986	365.396	852.590	655.514	197.076
Ano 4	3.460.193	1.038.058	2.422.135	897.006	1.525.129
Ano 5	7.079.160	2.123.748	4.955.412	2.087.152	2.868.260

* Valores em R\$

O lucro total seria de R\$ 4.212.888. Esse cálculo foi obtido com base nas projeções das vendas, dos custos e dos orçamentos. Assumiu-se, para esses cálculos, a habilidade do Chaps.com de crescer seu volume de vendas num ritmo de três vezes por ano ao longo de cinco anos.

Ao final do período, caberá ao investidor decidir se continua no negócio, desta vez com participação direta, ou se decide se afastar e manter a empresa independente. O Chaps.com entende que o investidor pode ingressar no negócio antes do vencimento do investimento. Especialmente nesse caso, estabelecemos algumas regras: o capital a ser integralizado pela empresa corresponderá à dívida pendente até o momento, com o percentual de participação proporcional, até o limite de 50% do capital total.

Em caso de insucesso do negócio antes do vencimento da quitação integral dos débitos, não caberá a nenhum dos empreendedores qualquer ônus não justificado. Em contrapartida, todas as informações de controle serão constantemente levados à apreciação do conselho de governança formado pelos empreendedores e por representantes do investidor para prevenir situações de ingerência de responsabilidade dos empreendedores.

9. Plano Financeiro

Pressupostos críticos

A projeção de receita foi elaborada considerando-se que o novo negócio traz uma nova cultura à comunidade acadêmica de uma forma geral. Qualquer novo modelo de negócio que incute um novo jeito de se fazer as coi-

sas leva tempo para ser assimilado e incorporado como atividade corrente. Estima-se que, no início das operações, esse efeito possa fazer que as vendas levem algum tempo para atingir o volume esperado para garantir o giro de caixa positivo.

Espera-se também que as vendas possam ser impactadas por uma reação de empresas copadoras contra o novo modelo, que usarão de todas as formas possíveis para manter o *status quo*.

Análise de sensibilidade

Por ser um negócio inovador e estar fundamentado numa nova cultura que vincula diretamente o estudante a uma tecnologia que, embora não seja nova, ainda não é acessível para uma boa parcela da população, podemos acreditar que a receptividade à ideia pode não acontecer no prazo que esperamos. Levando essa possibilidade em consideração, projetamos uma estimativa de projeção de resultados com base em premissas mais pessimistas, sendo que o conjunto de possibilidades incertas pode gerar uma variante de cenário com a seguinte configuração:

TABELA 5 Chaps.com: projeção de rentabilidade no cenário pessimista

PROJEÇÃO PESSIMISTA	RECEITAS	CUSTO DAS VENDAS	LUCRO BRUTO	DESPESAS OPERACIONAIS	LUCRO ANTES DO IMPOSTO
Ano 1	41.043	12.312	28.730	229.078	(294.958)
Ano 2	338.560	101.568	236.992	426.077	(663.069)
Ano 3	1.096.187	328.856	767.330	655.514	111.816
Ano 4	3.460.193	1.038.058	2.508.293	1.201.705	1.306.587
Ano 5	7.079.160	2.123.748	4.891.942	2.056.565	2.835.377

O lucro total seria de R\$ 3.295.753

É, contudo, importante demonstrar aqui que o negócio possui grande probabilidade de ser visto como excelente oportunidade de crescimento, tanto do ponto de vista das editoras e dos autores, como para as instituições de ensino e acadêmicos em geral.

Sendo esse um cenário possível, apresentamos a seguir uma estimativa de projeção de resultados com base em premissas mais positivas, sendo que o conjunto de possibilidades incertas pode gerar uma variante de cenário com a seguinte configuração:

TABELA 6 Chaps.com: projeção de rentabilidade no cenário otimista

PROJEÇÃO OTIMISTA	RECEITAS	CUSTO DAS VENDAS	LUCRO BRUTO	DESPESAS OPERACIONAIS	LUCRO ANTES DO IMPOSTO
Ano 1	153.912	46.173	107.738	229.078	(121.340)
Ano 2	796.614	239.984	557.630	386.033	(171.597)
Ano 3	1.826.979	548.093	1.278.885	610.753	668.132
Ano 4	4.325.241	1.297.572	3.027.668	1.201.705	1.825.963
Ano 5	7.079.160	2.123.748	4.955.412	2.087.152	2.868.260

Lucro total: R\$ 5.094.418

Custos variáveis

O custo da mercadoria vendida (páginas transferidas) é basicamente composto da parcela de direitos autorais a ser repassado para o autor ou para a editora, correspondendo a aproximadamente 15% do preço de venda.

Como a distribuição é feita pela Ápice Digital, de forma eletrônica, o custo variável proporcional à essa operação corresponderá a aproximadamente 12% do preço de venda.

No caso de uso dos serviços da gráfica para a impressão do livro personalizado, um custo adicional variável será cobrado do cliente equivalente a aproximadamente 33% do preço final pago pelo usuário. Nesse caso, o cliente terá também o repasse do custo de frete, que será proporcional à localidade para onde o material será enviado, de acordo com a tabela de fretes já mencionada em outra parte do plano. No entanto, esses custos variáveis adicionais devem ser incorporados ao preço, e serão integralmente repassados para o cliente, ou seja, não provocarão nenhum tipo de efeito nos resultados financeiros.

Despesas

Salários: Yoon e Wilson serão os dois empreendedores que se dedicarão integralmente ao novo projeto desde o início das operações. O salário a título de pró-labore será de R\$ 3.000 cada um. Os demais empreendedores abrirão mão de seus direitos de pró-labore enquanto estiverem empregados, desde que mantidos os salários durante a implementação do negócio. Com a concretização das expectativas, os demais empreendedores se juntarão ao grupo nas operações diárias do negócio a partir do segundo ano. Aos funcionários-chave, o Chaps.com pagará o salário de R\$ 1.100 para o bibliotecário e R\$ 440 para cada digitador. No primeiro ano, o custo total de

folha de pagamento será de R\$ 11.564 por mês, considerando-se os custos de encargos sociais e benefícios. Esta equipe deverá dobrar no terceiro ano e triplicar no quinto ano.

Despesas administrativas: consideramos apenas as despesas diretas de instalação, como móveis, equipamentos, linhas telefônicas, estrutura de rede, e despesas indiretas, como energia elétrica, água, imposto predial, perfazendo um montante de R\$ 2.000.

Terceiros: custos com a implementação do site — R\$ 5.560. Como tarifa de manutenção para manter o site no ar, serão pagos outros R\$ 400 por mês à Ápice Digital. O resto da remuneração da Ápice será variável, em função das páginas vendidas.

Despesas financeiras: as operações de pagamento pelas páginas baixadas serão feitas mediante débito em cartão de crédito ou emissão de boleto bancário. Isso incorrerá numa taxa de transação com o banco que pode girar em torno de 3 a 5% do volume transacionado, conforme acordo feito com o banco parceiro. Esse montante diminuirá proporcionalmente em relação ao faturamento total, porque acreditamos que os acordos firmados com as entidades acadêmicas prevalecerão ao longo do crescimento do negócio. Assim sendo, estima-se que não mais do que 30% do faturamento do primeiro ano seja atribuído aos pagamentos feitos pelos internautas, caindo para 10% no quinto ano.

Impostos: para esse modelo de negócio, os únicos impostos pertinentes são o ISS e o IR. No início, o Chaps.com será constituído como uma entidade jurídica independente para se beneficiar de privilégios tributários, classificando-se na categoria Simples Federal, com 5% de ISS e 4,5% de IR, sobre o lucro presumido.

Despesas de marketing: toda empresa de Internet tem o seu desempenho medido por vários critérios. No caso de comércio eletrônico, além das receitas diretas, o volume de vendas é outro indicador importante.

Os investimentos em marketing representam fatores críticos para o sucesso do negócio. Para o Chaps.com, o montante de R\$ 114 mil de investimento inicial será distribuído da seguinte forma no primeiro ano:

Anúncios em revistas: R\$ 32.000

Cartazes nas faculdades: R\$ 7.000

Material impresso para distribuição livre: R\$ 13.000

Anúncios em revistas universitárias: R\$ 12.000

Encartes em jornais locais: R\$ 10.000

Anúncios pagos em outras mídias abertas: R\$ 10.000

Banners em outros sites: R\$ 22.000

Outras despesas diretas: R\$ 8.000

A partir do segundo ano, as despesas de marketing serão mantidas pelo próprio capital de giro gerado pelos negócios.

Balanço

Ao final do primeiro ano, o Chaps.com apresentará a seguinte situação: ativos de R\$ 180.168, sendo que 93% desse montante possui liquidez imediata (caixa), sendo que no segundo ano essa proporção já se altera (para 23%), por causa do aumento do volume de recebíveis de curto prazo. Por causa da estrutura de negócios escolhida, não há outros tipos de ativos, nem depreciação, estoque, ativos de longo prazo ou contas a pagar de longo prazo.

Ao final do quinto ano, o caixa terá R\$ 1.500 mil, sendo dois terços de liquidez imediata. Os lucros representarão três vezes o passivo, e os empréstimos de longo prazo serão totalmente quitados.

Análise de ponto de equilíbrio

O Chaps.com operará num setor capaz de suportar altas margens brutas. Os custos variáveis, em comparação com a receita unitária, são muito baixos. O custo variável por página transferida é igual a 30% das vendas unitárias. Acredita-se que, à medida que aumentar a participação no mercado e desenvolvamos mais parcerias, que essa margem caia para 20%. A margem de contribuição é de R\$ 0,084 por página.

No primeiro ano, o Chaps.com terá o valor médio de custos fixos de R\$ 22.000, incluindo despesas de manutenção e contrato com terceiros. Esses custos serão mantidos numa base mensal, e, como são fixos, não serão impactados por um aumento ou queda de vendas. O ponto de equilíbrio do Chaps.com no primeiro ano é de R\$ 31 mil em vendas por mês, ou 258,6 mil páginas por mês. Pela projeção de fluxo de caixa, o Chaps.com só atingirá o seu ponto de equilíbrio a partir do terceiro ano de operação.

Projeção de fluxo de caixa

TABELA 7 Chaps.com: projeção de fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA PROJETADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Entrada					
Investimento	400.000				
Receitas	51.304	398.307	1.217.986	3.460.193	7.079.160
Saídas					
Despesas de marketing	114.000	114.000	114.000	114.000	114.000
Salários	138.768	264.768	403.536	403.536	819.840
Despesas financeiras	770	4.979	12.180	25.951	35.396
Despesas administrativas	2.000	2.500	4.000	7.500	10.000
Custo da mercadoria vendida	15.391	119.492	365.396	1.038.058	2.123.748
Implementação do site	5.560	0	0	0	0
Impostos e taxas	5.130	39.830	121.798	346.019	707.916
Total de saídas	281.619	545.569	1.020.910	1.935.064	4.210.900
Saldo de caixa	169.685	-147.262	197.076	1.525.129	2.868.260
Fluxo de caixa	169.685	22.423	219.499	1.744.628	4.612.888

Ecoplast

Desenvolvimento sustentável – empresa produtora de *pellets* de compostos de resina de polímero termoplástico com fibras naturais sem processo de pré-secagem

Este plano de negócios foi escrito por um grupo de alunos do INSPER IB-MEC São Paulo em 2007 e representou a escola no Latin Moot Corp de 2008, obtendo a terceira colocação na classificação geral. O resultado qualificou o grupo a participar também do Stuart Clark Venture Challenge, também em 2008, na Universidade de Manitoba, em Winnipeg, no Canadá.

Os dois grandes pontos do negócio, como o leitor observará, são:

1. A inovação no processo industrial criado pelo próprio empreendedor, que reduz substancialmente o custo do processo, otimiza o uso de uma variedade maior de matéria-prima, aumenta a eficácia do processo e diminui os riscos na produção de manuseio do material.
2. O apelo de sustentabilidade do negócio pelo uso de matéria-prima, atualmente descartado em outros processos, principalmente o bagaço de cana, gerado na produção de açúcar e etanol em abundância no Brasil, referência mundial nesse segmento do agronegócio.

Essas duas características foram os principais responsáveis pela boa receptividade dos juízes ao projeto Ecoplast. Os empreendedores estão atualmente negociando o projeto com investidores, sendo que muitos dos contatos foram

estabelecidos durante as duas competições que a Ecoplast participou. Em virtude do alto valor inicial do investimento, o processo é mais complexo, pois dificilmente um investidor assume sozinho tal risco, por mais viável que seja a ideia. A equipe estuda a viabilidade de obter a maior parte do investimento, que é a aquisição da máquina, por outras fontes de financiamento, como o BNDES, que possui linhas específicas para esse tipo de necessidade, diminuindo, assim, a participação do investidor e, conseqüentemente, reduzindo seus riscos e aumentando a atratividade do negócio.

Além desses dois aspectos, um fator que foi fortemente considerado e não pode ser observado neste plano é a percepção dos juizes quanto à competência dos empreendedores, sobretudo o sócio técnico, Marcelo Albernaz, criador do inovador processo apresentado.

Marcelo demonstrou total domínio sobre o processo, transmitiu segurança na apresentação, respondeu com bastante propriedade e segurança a todas as perguntas feitas e gerou confiança por parte dos investidores que assistiram às apresentações. Esse é um fator que é levado em consideração na maioria das competições de planos de negócios. O pressuposto básico dessa premissa é que um bom plano de negócios, mesmo que desenvolvido sobre uma boa ideia ou oportunidade, não se sustenta se não for conduzido por quem efetivamente conhece o negócio, domina o processo e demonstra competência para conduzi-lo, o que Marcelo fez com muita propriedade.

A leitura desse plano de negócios deve levar em consideração seus aspectos positivos e negativos. Ponderações importantes para a posterior discussão do caso podem considerar os seguintes aspectos extraídos dos comentários e das perguntas feitas pelos jurados aos empreendedores:

1. As pesquisas de mercado mostram dados dos Estados Unidos. A falta de dados no mercado-alvo que, é o Brasil, desmereceria a projeção de receitas estimada?
2. O fato das vantagens da inovação no processo se referirem aos custos de produção e não haver uma análise mais específica sobre o impacto no preço final do produto chega a ser relevante na análise do negócio?
3. Foi prudente para o grupo apresentar o cenário conservador com quase cinco anos para atingir o *payback* ou foi um tiro no pé que pode espantar o investidor?
4. A Ecoplast pode afirmar que o *know how* do processo de produção sem a pré-secagem é uma barreira à entrada de concorrentes se a pesquisa foi feita em universidades públicas?

5. É possível afirmar que a Ecoplast carece de uma estratégia clara de entrada ao confrontarmos a baixa capacidade de produção inicial, com a alta demanda apresentada em mercados tão distintos?

Conteúdo

1. Sumário executivo
2. Descrição da companhia
3. Equipe de administração
4. Produtos e serviços
5. Plano de marketing
6. Operações
7. Plano financeiro

1. Sumário Executivo

Este plano de negócios apresenta a Ecoplast a investidores que tenham interesse em participar do início de um negócio com base em compostos de plástico/fibra natural, na forma de *pellets*, para diversos setores que aplicam tecnologias de extrusão, injeção, molde e termoforma. O investimento que buscamos é de R\$ 2.000.000,00 em troca de *equities* da companhia.

Os atuais compostos feitos de madeira/plástico, ou WPC (Wood Plastic Compound) tem dominado a indústria de bens de consumo, como ferramentas, talheres, cosméticos, construção civil, automotiva, móveis, entre outras. A Ecoplast propõe uma nova combinação de componentes a partir de plástico e fibras naturais, como bagaço de cana, sisal, coco ou casca de arroz, ou NFPC (Natural Fiber Plastic Compound). Esses compostos são mais leves e possuem melhores propriedades mecânicas para aplicação nos mesmos ramos da indústria. Por causa da abundância de fibras naturais no Brasil, sua obtenção é fácil e de baixíssimo custo, conferindo uma utilização a um material atualmente descartado ou destinado a combustível de queima.

Além da evidente vantagem em termos de sustentabilidade ambiental, o empreendedor da Ecoplast, Marcelo Albernaz, desenvolveu uma tecnologia de produção que não necessita da etapa de pré-secagem, mantendo a mesma qualidade e reduzindo consideravelmente os custos de produção (o consumo de 0,30 KWh/kg cairia para 0,17 KWh/kg) e os riscos de combustão. Esta repre-

sentada a verdadeira vantagem competitiva da Ecoplast pela barreira imposta aos concorrentes diretos. Com isso, a empresa pode introduzir o NFPC onde antes só competidores de WPC atuavam. A fibra natural custa o equivalente a 10% da madeira, e o preço do produto final poderia cair de R\$ 4,94/kg para R\$ 2,47/kg.

A produção de NFPC no Brasil é baixíssima por conta das limitações de qualidade e altos preços praticados em virtude do caro processo de secagem na produção de *pellets*. Atualmente, apenas cinco empresas atuam nesse mercado, produzindo aproximadamente 500 toneladas/mês, enquanto estimativas sugerem que o mercado demanda 120 mil toneladas/ano. A Ecoplast planeja iniciar suas operações produzindo 108 toneladas/mês, podendo chegar ao seu limite de 745 toneladas/mês. Uma montadora já declarou estar em busca de alguém que lhe forneça mil toneladas/mês.

A Ecoplast pode começar a produzir entre 18 e 20 meses após a aprovação do orçamento, pois esse seria o tempo necessário para a entrega e a preparação da máquina. Nesse ínterim, a equipe trabalharia no desenvolvimento do mercado e na prospecção de fornecedores.

Além do Sr. Albernaz, a equipe de gestão conta ainda com Débora Barbosa Bonato, que detém cinco anos de experiência em empresas de engenharia, atualmente preside a Newsan Saneamento e possui MBA em Finanças pelo IB-MEC — São Paulo. O Sr. Plínio Akamine é administrador, com experiência em projetos financeiros no Banco Votorantim e também possui MBA em Finanças pelo IBMEC — São Paulo.

Com base em projeções financeiras detalhadas, a Ecoplast precisará de um aporte de R\$ 7.600.000,00, sendo que R\$ 5.320.000,00 serão usados primordialmente para a aquisição da máquina via financiamento do BNDES e R\$ 2.000.000,00 serão integralizados por um investidor em troca de 40% de participação na empresa. O negócio se torna lucrativo ainda no primeiro ano de operações. O *payback* se dará em dois anos, com uma taxa interna de retorno de 276,83% e o VPL de R\$ 42.299.000,00 em cinco anos.

2. Descrição da Companhia

A Ecoplast está fundamentada na crença de que o desenvolvimento sustentável não é bom apenas para o negócio, mas a solução para problemas ambientais é essencial para o crescimento futuro. A empresa se configura como uma *start up*, que produz um composto de resina plástica por meio de qualquer fibra natural ou madeira como carga (*filler*). Esse material é apresen-

tado sob a forma de *pellets*, uma pequena bola rígida de plástico utilizada por indústrias de processamento de plásticos.

O objetivo é trazer um material ecológico como uma alternativa para a utilização da madeira e do plástico, como Polietileno de Alta Densidade (*High Density Polyethylene* — HDPE), Cloreto de Polivinil (*Polyvinylchloride* — PVC) e Polipropileno (*Polypropylene* — PP) combinados com carga mineral ou reforçados com fibra de vidro. O novo composto ajuda o desenvolvimento da reciclagem, pois utiliza sobras da produção agrícola como carga para o composto, além de poder ser reciclado várias vezes. Além de ter a aparência de madeira, esse produto tem as seguintes vantagens: apelo para a reciclagem, melhor preço, mais leve, tem vida útil maior do que a da madeira, não é abrasivo e consome menos energia.

Inicialmente, a companhia venderá pequenas quantidades deste composto para diferentes aplicações, menos do que 40 toneladas. Serão vendidos *pellets* para peças injetadas de indústrias de cosméticos, móveis, construção e para extrusão de perfis.

Em um segundo estágio, desenvolveremos e ofereceremos esse novo material para indústrias automotivas, que absorvem 70% da produção brasileira de componentes plásticos (total de 110.000 toneladas/ano em 2006). O produto trará vantagens tanto no aumento das propriedades mecânicas de para-choques, como na diminuição do custo em virtude da redução de peso.

A companhia estará localizada no interior de São Paulo (Ribeirão Preto), onde se situam as maiores indústrias da América Latina e fornecedores da maior parte da matéria-prima natural. Uma vez estabelecido no Brasil, os negócios serão expandidos para o exterior.

3. Equipe de Administração

Debora Cristina Bonato Barbosa: designer Industrial pela FAAP com mais de cinco anos de experiência em empresas de engenharia e à frente da New-san Saneamento desde 2006. Detém um MBA em Finanças pelo IBMEC — São Paulo, CEAG pela EAESP/FGV. Será a CEO da Ecoplast.

Marcelo Takimoto Albernaz: engenheiro mecânico pela Universidade Mackenzie com pós-graduação em Administração. Possui mais de 11 anos de experiência em vendas, desenvolvimento e comissionamento em extrusão na Coperion Werner & Pfeiderer, líder mundial em equipamentos de extrusão. Será o diretor técnico da Ecoplast.

Plínio Akamine: administrador pelo Mackenzie com MBA em Finanças pelo IBMEC — São Paulo. Possui mais de cinco anos de experiência em projetos financeiros no Banco Votorantim. Assumirá a administração da Ecoplast.

4. Produtos e Serviços

Descrição física

Ecoplast produzirá *pellets* de compostos de resina de polímero termoplástico com fibras naturais sem processo de pré-secagem. *Pellets* são pequenas partes de compostos plásticos, sob a forma de pérolas, fáceis de processar e prontos para conversão. Os *pellets* podem ser usados em diversos tipos de equipamentos, como máquinas injetoras e extrusoras para folhas e perfis.

Uso e apelo

Benefícios específicos do produto e/ou serviço

Há alguns anos a indústria vem trocando a madeira por compostos plásticos. A madeira é um dos materiais que se tornam mais caros a cada ano por causa da redução das florestas destinadas à sua extração. O uso de compostos plásticos pode solucionar parte desse problema, mas ainda há alguns campos de aplicação que necessitam das características inerentes da madeira, tais como: peso, propriedades mecânicas, custo e, principalmente, acabamento da superfície. Os compostos plásticos com carga mineral podem suprir as propriedades mecânicas, mas não podem substituir a madeira por razões estéticas e de custo. Essas limitações abrem espaço para um novo tipo de composição: mistura com madeira ou fibras naturais (bagaço de cana, sisal, fibra de coco, casca de arroz etc.).

Em virtude da abundância e da facilidade de obtenção, a madeira/fibra natural pode ser amplamente utilizada como carga para compostos plásticos. A fibra natural, além do processamento a um menor custo, ajuda a desenvolver a reciclagem de materiais que atualmente são descartados ou queimados, pois são tratadas como resíduos de outras produções. Em virtude do grande aumento pela demanda de álcool na composição de combustíveis e alimentos, existe uma grande disponibilidade dessas matérias-primas (fibras naturais), especialmente no Brasil.

Esse processo não representa apenas um benefício social, mas também pode gerar uma economia para a indústria. Os compostos de fibra natural (*Natural Fiber Plastic Compound* — NFPC) são mais leves e possuem propriedades

mecânicas úteis para aplicação industrial. Enquanto os atuais produtores de *Wood Plastic Compound (WPC)* utilizam apenas fibra/pó/farinha de madeira como carga para compostos plásticos, o país possui variadas possibilidades de utilização de outros tipos de fibras naturais. A Tabela 1 mostra as diversas aplicações do produto.

TABELA 1 Aplicações do plástico com fibra natural

CONSTRUÇÃO	ACABAMENTOS DE INTERIORES/ INTERNS	AUTOMOTIVA	JARDIM/ AMBIENTE EXTERNO	INDUSTRIAL/ INFRAESTRUTURA	OUTRO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revestimento – horizontal e vertical exterior ▪ Caixilhos de portas e componentes ▪ Dutos ▪ Fachadas, forros e beirais ▪ Placas pré-prontas para piso ▪ Produtos para telhados ▪ Telhas ▪ Escadas ▪ Madeiramento ▪ Caixilhos de janelas e componentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balaustres ▪ Persianas/ venezianas ▪ Molduras ▪ Proteção de parede ▪ Perfis decorativos ▪ Painéis interiores ▪ Armários de cozinha ▪ Piso laminado ▪ Móveis de escritório ▪ Prateleiras ▪ Rodapés ▪ Revestimento a prova de som ▪ Utilidades domésticas ▪ Bancadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revestimento de portas e do teto ▪ Dutos ▪ Painéis interiores ▪ Tampão do porta-malas ▪ Capas para estepe ▪ Piso de caminhão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Decks</i> ▪ Cercas ▪ Edículas ▪ Bancos para parques ▪ Equipamento de <i>playground</i> ▪ Superfícies de <i>playground</i> ▪ Móveis (mesas e cadeiras injetadas) ▪ Vasos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corrimãos ▪ Embalagens industriais ▪ Fundações marítimas/diques ▪ <i>Pellets/crates/totes</i> ▪ <i>Piers/docas</i> ▪ Grades ▪ Dormentes de linha férrea ▪ Cestos de lixo ▪ Sinalização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teclas pretas de piano ▪ Banheiras ▪ Cabos de ferramentas ▪ Cabide ▪ Lápis cosméticos ▪ Acessórios de escritório ▪ Caixa de violino

Pesquisa desenvolvida durante este estudo identificou uma variedade de outras aplicações, que têm sido mencionadas por várias fontes como usos possíveis para materiais NFPC, mas pouca informação está disponível para defender essas alegações, de modo que devem ser consideradas nichos de mercado. A produção de composto plástico/madeira tem crescido mundialmente e há grande oportunidade para utilização de outras cargas naturais para o desenvolvimento de novos produtos e utilizações. Todas as aplicações onde a madeira é trabalhada por meio de máquinas, e, além disso, apresenta diferentes formas, é um mercado potencial para esse produto. Essa tecnologia já está disponível e provada após vários testes em laboratório na Alemanha.

Vantagens competitivas

Compostos plásticos/madeira (WPC) ou fibra (NFPC) podem ser usados da mesma forma que a madeira, sendo que o produto final tem a aparência desta, com a mesma cor característica. Corantes também podem ser adicionados para obter outros acabamentos. Plásticos madeira/fibra contam com a vantagem de que complexas peças moldadas podem ser produzidas por meio de modelagem em apenas uma etapa, sem nenhum trabalho posterior de finalização ou montagem. Há ainda outra vantagem, especialmente para aplicação no setor moveleiro e de construção: moldes de fibra plástico/madeira podem ser trabalhados e montados como a madeira, utilizando as mesmas ferramentas, tais como serrote, broca e parafuso.

Todas as peças de madeira que são expostas ao ambiente natural, como sol e chuva, degradam após um período de tempo e requerem muita manutenção para aumentar seu tempo de vida útil. O composto plástico com fibra natural pode superar esse problema, sem nenhuma manutenção adicional. Esse material necessita apenas de limpeza. Utilizando-se uma formulação correta, ele não sofre danos pela ação do tempo.

O Quadro 1 a seguir apresenta uma comparação entre as atuais alternativas no mercado:

QUADRO 1 Comparação de propriedades das opções existentes

DESCRIÇÃO	POLÍMERO / PLÁSTICO	MADEIRA (SEM TRATAR)	NFPC/WPC
Propriedades mecânicas	++	++	++
Resistência à água	+++	-	++
Resistência a fungicidas	++	-	++

(continua)

(continuação)

Durabilidade	+++	-	+++
Propriedade acústica	-	+++	+++
Peso	+	+++	++
Estética	+	+++	++
Necessidade de manutenção	+++	-	+++

(- ruim, + regular, ++ bom, +++ excelente)

Comparação entre o composto plástico com carga natural *versus* carga mineral:

DESCRIÇÃO	CARGA MINERAL	CARGA NATURAL
Desgaste de máquina	++	+++
Estabilidade	+	++
Resfriamento rápido	+	+++
Material ambientalmente renovável	+	+++

Composto plástico com fibras naturais/madeira tem a vantagem de economia de custos para o consumidor final:

- ▶ O custo das fibras da madeira ou de outra fibra natural é significativamente mais baixo do que o de outros materiais de reforço (carga mineral ou fibra de vidro).
- ▶ Em virtude da menor densidade da fibra natural, ela também tem um efeito sobre a redução do custo no produto final (preço/fator de volume).
- ▶ Por causa de um menor perfil de temperatura para processamento, há uma economia de energia na produção.

Novas gerações de produtos ou serviços existentes

Pode-se complementar nossa linha de produtos com um composto com fibra natural totalmente biodegradável. Nesse caso, é necessário apenas substituir a resina plástica por uma resina biodegradável, como amido, que ainda é muito cara e está em fase de desenvolvimento. Pode-se utilizar as mesmas máquinas com pequenas modificações para produzir esses novos produtos. Novas regulamentações que reduzem taxas para material biodegradável e reciclável serão estabelecidas. No futuro, *pellets* serão produzidos pela substituição da resina plástica por uma resina biodegradável, obtendo-se, assim, um material totalmente biodegradável.

Proteções

Pretende-se diferenciar a empresa com produção em escala e tecnologia de processo. A metodologia para trabalhar com diferentes fibras naturais é a grande vantagem de produção sem pré-secagem da fibra natural. Essa tecnologia é inovadora, foi criada por Marcelo Albernaz, um dos sócios da Ecoplast e representa a verdadeira proteção de mercado contra a entrada de competidores.

5. Plano de Marketing

O mercado brasileiro está bastante imaturo, assim há pouca ou nenhuma informação sobre os tamanhos e/ou valores dos mercados individuais. Dessa forma, informação relacionada ao mercado dos Estados Unidos para WPCs em cada setor é comparada com o setor equivalente no Brasil, salientando quaisquer similaridades ou diferenças.

Como o segmento funciona?

Os produtores de compostos brasileiros possuem formulações-padrão utilizadas para várias aplicações. Assim como lá, aqui também é possível desenvolver formulações específicas para aplicações especiais. Há alguns produtores de compostos plásticos que usam apenas madeira no mercado brasileiro, e a maioria deles não têm um produto de boa qualidade. Por causa da limitação de *know how*, eles apresentam um maior custo de produção e baixa taxa de produção.

Demanda nos principais setores de aplicação

a) Jardim e ambiente externo

A construção de *decks* é a aplicação número um para material WPC nos Estados Unidos, com cerca de 60% de todos os materiais desse tipo sendo manufaturados para esse propósito.

Como a madeira é barata no Brasil, seriam necessários cinco anos para aumentar a demanda por WPC para essa aplicação. Por outro lado, o uso de fibras naturais fará que o material seja mais competitivo no curto prazo.

b) *Demanda norte-americana por decks de WPC (em milhões de pés de pranchas)*

	1992	1996	2001	2006	2011
Demanda total por <i>decks</i>	3.886	4.411	4.735	5.200	5.695
Porcentagem do Composto	1,5	2,9	6,0	11,7	30,3
Demanda total por <i>decks</i> de WPC	58	129	282	610	1.725

Fonte: The Freedonia Group Inc 2002 – Composite and Plastic Lumber in the United States

c) *Marítimo*

De acordo com uma pesquisa conduzida pela Washington State University, a madeira tratada por pressão é predominantemente utilizada em aplicações marítimas nos Estados Unidos, mas cerca de 7.000 a 8.000 toneladas de material são atualmente substituídas todos os anos. Além disso, a substituição custa à Marinha norte-americana cerca de 250 milhões de dólares por ano. De maneira semelhante, 200 milhões de dólares são gastos todos os anos em materiais para portos não militares. Além disso, há cerca de 7.000 marinas de madeira nos Estados Unidos, com custos totais de substituição anuais de estimados 70 milhões de dólares. A partir desses dados e de sua própria pesquisa, a Washington State University estima que materiais WPC poderiam conquistar até 20% da cota do mercado de substituição, estimado em 100 milhões por ano (90 milhões em portos e 14 milhões em marinas, £54,5 milhões e £8,5 alternativas a materiais tradicionais de construção).

Quando se observa o mercado norte-americano, percebe-se um grande potencial de exportação do novo material desenvolvido para essa aplicação (normalmente, a formulação é PP + 75% de fibra de madeira). Após alguns anos, o mercado brasileiro também terá de substituir a demanda da madeira por WPC para *decks*. As revistas de decoração mostram uma tendência de aumento no uso de *decks* no mercado brasileiro.

d) *Automotivo*

Materiais WPC são atualmente utilizados para aplicações automotivas interiores, mas os fabricantes estão se dirigindo ao uso de outras fibras naturais no processamento de materiais compostos. Por exemplo, todos os BMWs e Mercedes usam compostos de fibra natural para componentes como revestimentos de portas, revestimentos protetores e tampão de porta-malas.

Além disso, a redução do peso total dos veículos é de suma importância para a indústria automotiva. Os compostos de plástico/madeira existentes são pesados e isso pode motivar os fabricantes de carros e fornecedores de primeira linha a buscarem materiais alternativos ou cargas compostas alternativas.

No setor automotivo, o uso de componentes e materiais pelo menor preço possível para atingir as exigências mínimas de materiais e padrões de desempenho são também ameaças ao uso de compostos plásticos.

No Brasil, a Ford está trabalhando com o governo da Bahia para reduzir as taxas para compostos plásticos com cargas naturais, como bagaço de cana-de-açúcar, fibra de coco ou de sisal. A Ford citou uma demanda de cerca de 3 toneladas/hora de composto plástico com fibra natural. Há várias pesquisas no segmento automotivo para utilização de compostos com fibras naturais em andamento na Mercedes, Scania etc.

e) *Interiores (decoração, estrutural e móveis)*

O mercado de interiores é citado como uma área em crescimento, tanto agora, quanto no futuro, e uma pesquisa está em andamento para o desenvolvimento de materiais que sejam adequados para aplicações estruturais e que se assemelham bem à madeira.

Uma das grandes vantagens dos materiais de compostos por plásticos/fibra natural é que eles são mais rígidos do que os polímeros e tendem a possuir boas propriedades elásticas. Eles se recuperam rapidamente de cargas aplicadas e removidas, o que significa que seriam adequados para aplicações moveleiras. Há, entretanto, barreiras significativas a serem superadas antes que o NFPC seja considerado para essa aplicação. No mercado final de baixo custo de móveis, o material estaria competindo com produtos de baixo custo, como placa de fibra de madeira de média densidade (*Medium Density Fiberboard* — MDF) e *chipboard*, e não seria considerado, a não ser que pudesse competir com outros materiais em termos de preço. No mercado final, os materiais NFPC existentes não possuem as qualidades estéticas que seriam necessárias e, em alguns casos, estariam competindo diretamente com produtos de madeira de alta qualidade.

Estratégia de mercado

a) *Análise da indústria*

Ao analisar a indústria de composto de plástico/madeira/fibra natural foi possível obter melhor entendimento de como a indústria se comporta atualmente no Brasil.

b) Barreiras à entrada/ameaças de novos concorrentes

As principais causas que levam à criação de barreiras para a entrada foram consideradas e estão descritas a seguir:

- ▶ Economias de escala: fabricantes que fornecem produtos além do WPC terão vantagens de escala em termos de alavancagem no mercado. Existe a possibilidade de fabricar produtos com diferentes matérias-primas e cargas naturais. Os competidores atuais usam máquinas adaptadas, com alto consumo de energia e baixa capacidade de produção. Foi desenvolvido um processo para esse tipo de material que leva a capacidade de produção a mais de 1,5 tonelada/hora por linha de extrusão.
- ▶ Diferencial do produto: dependendo da aplicação, o material desenvolvido apresenta um diferencial para o consumidor final e pode-se ter uma melhor margem de lucro (tal como produtos de utilidade doméstica). Para as aplicações onde o produto não tem um diferencial, é possível competir utilizando material com menor custo. Acredita-se que se pode manter nossa vantagem comercial, já que o *know how* de processo pode resultar em um material melhor. Também contratos de exclusividade de fornecimento serão feitos, de forma a manter a fidelidade do consumidor.
- ▶ Tecnologia: a Ecoplast desenvolveu considerável *know how* de processo para produção de composto plástico com fibras naturais. Esse conhecimento foi conseguido após vários anos de tentativas com formulações diferentes e preparo de máquinas. Atualmente, conta-se com a capacidade de produzir um material com boa qualidade, sem a pré-secagem da fibra natural. Com essa tecnologia, ganha-se uma economia considerável de energia (0,15 kwh/kg em vez de 0,3 kwh/kg) e um custo de operação bem mais baixo.
- ▶ Necessidades de capital: a operação inicial necessitará de capital para local de instalação, equipamento de processamento, operadores experientes e *know how* de processo. Apenas a máquina de extrusão custa o equivalente a R\$ 3.500.000,00.

De uma maneira geral, as barreiras para novos concorrentes potenciais foram consideradas moderadas, além do grande nível de necessidades de capital. A ameaça de novos concorrentes poderia, dessa forma, ser considerada moderada a baixa.

c) *Competição com a indústria interna*

Há poucas companhias processando esse tipo de produto no Brasil. A Contere produz 20 toneladas/mês de WPC a R\$ 4,60/kg, a Polyblu produz cerca de 300 toneladas/mês de WPC, a Sabic produz 60 toneladas/mês de WPC a R\$ 5,00/kg apenas para aplicações na indústria cosmética. Além destas, outros produtores, como Artecola, Beplast, Ecowood e Cogumelo precisam pré-secar a madeira antes do processo de extrusão e têm uma baixa capacidade de produção. A maioria delas está localizada nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, e o material delas tem limitações de qualidade e não atende às exigências para as aplicações que a Ecoplast atende, além de apresentarem vários problemas de processo. Também é possível competir com companhias que forneçam composto plástico com carga natural, mas, para esse segmento, as aplicações serão feitas onde o produto desenvolvido apresenta um diferencial.

d) *Poder de barganha dos consumidores*

Para a maioria das aplicações, o produto é inovador, e alguns clientes podem criar barreiras para testá-lo. Amostras serão distribuídas para serem testadas por eles, para provar o desempenho e a qualidade do material. Por outro lado, é crescente o número de companhias demandando fornecedores que desenvolvam esse tipo de material (Corpo de canetas e lápis — 150 toneladas/mês, embalagem de cosméticos – 60 toneladas/mês, indústria automotiva — 1.300 toneladas/mês, utilidades domésticas — 250 toneladas/mês). As margens sobre os produtos de madeira ou de composto plástico com fibra natural ao longo da cadeia de suprimentos são atrativas no momento.

Estratégias de competição

Qualquer companhia que possa fazer produtos de qualidade será capaz de diferenciá-los de outros produtos presentes no mercado. Essa estratégia de diferenciação pode ser seguida, pois o produto terá atributos únicos, que são valorizados pelos consumidores e que são percebidos por eles como melhores ou diferentes dos produtos da competição (eles apresentam aparência melhor do que outros materiais). O valor adicionado pela singularidade do produto pode permitir que a empresa estabeleça um preço *premium* por ele. Isso pode, entretanto, não ser sustentável no longo prazo, pois os competidores poderiam copiar esses produtos, mas eles teriam um custo de produção mais alto (eles têm que pré-secar a carga natural). A vantagem competitiva da Ecoplast seria dada pelo desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos (po-

de-se estabelecer contrato exclusivo de fornecimento com os consumidores). Isso poderia ser mais difícil para os concorrentes competirem.

Em geral, as estratégias de crescimento seguidas pelas empresas brasileiras fabricantes de produtos WPC, estão focadas em desenvolvimento de produto. Em muitos casos, as companhias já suprem produtos manufaturados de madeira ou plástico e desenvolveram esses novos produtos como forma de aumentar a participação no mercado. Essa é uma estratégia de baixo a médio risco.

Grande parte do interesse em compostos plásticos com fibra natural ou madeira advém da indústria de processamento de plásticos, e as estratégias de desenvolvimento de compostos plásticos de madeira/fibra natural são consideradas uma etapa de baixo risco, partindo-se do ponto de vista tecnológico.

O primeiro foco de estratégia promocional da empresa se realizará por intermédio de feiras específicas ou técnicas. Haverá a participação das maiores feiras do segmento (Brasilplast, Interplast no Brasil, Argenplas na Argentina, NPE em Chicago, Estados Unidos, e K“Show na Alemanha) divulgando o produto para o público que já procura opções mais vantajosas para os seus negócios.

No Brasil, a própria equipe de vendas da empresa atuará, e as representações comerciais se estabelecerão também em outros países à medida que o produto se estabeleça e ganhe mercado. Pela característica de mercado fechado, se faz necessário estreitar relacionamentos com clientes-chave, sobretudo os formadores de opinião em cada ramo de atividade.

O lote de vendas tem, normalmente, um tamanho entre 10 e 80 toneladas/mês por consumidor, e um vendedor apenas pode lidar com a produção de uma única linha de produção. Com dez clientes (28 toneladas em média por cliente), é possível trabalhar em dois turnos com uma máquina.

6. Operações

O produto final comercializado pela Ecoplast serão os *pellets*, fáceis de processar e prontos para a conversão. Os *pellets* podem ser usados em vários tipos de equipamentos, tais como máquinas de injeção e extrusoras para folhas e perfis.

O produto já existe no mercado internacional, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, mas a maior parte da aplicação atual é em perfis. A intenção é produzir material para perfis, mas principalmente para aplicação em injeção, o que necessita de mais *know-how* e material de melhor qualidade.

A empresa trouxe a inovação do processo de produção de extrusão composta sem pré-secagem, além da possibilidade de trabalhar com fibras naturais diferentes, ao contrário dos fornecedores atuais, que se concentram apenas em madeira.

Estágio atual

Após algumas rodadas de testes, obtém-se um produto de maior qualidade com pó de madeira a 6-10% de umidade (sem pré-secagem). Após a extrusão, o material apresentou cerca de 0,5-1% de umidade. Se for utilizada no processo uma secadora adicional após a extrusão, pode-se obter material com menos de 0,3% de umidade, o que é necessário para aplicação por injeção. Há apenas cerca de dez máquinas no mundo funcionando com essa tecnologia, mas todas usam apenas pó de madeira como carga natural. Não será utilizada apenas madeira como carga natural, mas também casca de arroz, bagaço de cana-de-açúcar e outras cargas naturais, que são mais baratas do que farinha/fibra de madeira.

Para extrusão de perfis, não é necessário secar o *pellet* final com menos que 0,3% de umidade. Não existe problema para extrusão com o material final com 1-2% de umidade. Atualmente, as empresas na América do Sul produzem apenas perfis com PVC, e a ideia é produzir perfis usando Polietileno ou Polipropileno, para evitar o risco de gases tóxicos em caso de queima.

Na Universidade Federal de São Carlos e na UNICAMP, há máquinas em laboratório, onde foram feitos alguns testes com fibra de curauá com bons resultados. Embora os testes não demonstrem a viabilidade de uma produção em escala industrial, a equipe acredita que não haverá problemas maiores nesse sentido e nem com o uso de outras fibras naturais, como fibra de coco, bagaço de cana-de-açúcar, farinha/pó de madeira e casca de arroz. Os estudos com outras fibras prosseguem nessas universidades, no que diz respeito às suas propriedades, mas elas fazem apenas a alimentação manual, sem resolver a questão da reprodução do processo em grande escala, por causa da dificuldade de manipulação da matéria-prima.

Ciclo de vida do produto

A madeira vem se tornando mais cara e não haverá oferta suficiente para atender a demanda em alguns anos. Enquanto isso, o ciclo de vida do produto desenvolvido apenas aumentará. No Brasil, existe a grande vantagem de fontes de matérias-primas para fibra natural em grandes quantidades quando com-

parados com outros países. Também existe a grande vantagem de já se deter o *know-how* para o processamento da fibra natural, o qual não é facilmente obtido. Os competidores são capazes apenas de produzir esse produto com pré-secagem da carga natural.

É possível que uma ou outra fibra natural se torne mais cara no futuro e pode-se migrar para outra fibra natural por razão de custos. Por causa disso, há a intenção de desenvolver cooperativas para assegurar o suprimento de matéria-prima.

Planejamento de capacidade

A empresa crescerá de acordo com a capacidade instalada da planta descrita anteriormente. Considera-se produção mínima 100 toneladas/mês, para obtenção de lucro de 1,17% por mês.

TABELA 2 Capacidade de produção por estágio

NÚMERO DE MÁQUINAS	NÚMERO DE TURNOS	PRODUÇÃO (TONELADAS/MÊS)	EMPREGADOS	INVESTIMENTO (MILHÕES R\$)
1	2	281	16	4,7
1	3	422	22	5,3
2	2	543	22	8,5
2	3	844	27	9,7

O custo da resina oscila de acordo com o preço do petróleo. Há uma previsão de efeito de desfazer o gargalo da produção de Polipropileno em 2009, porém os preços da resina poderão se manter no mesmo patamar.

TABELA 3 Demanda por matéria-prima no primeiro estágio

MATERIAIS	QTD (TONELADAS)	CUSTO POR UNIDADE	CUSTO TOTAL
Resina (PP) virgem	67,58	R\$ 4.800,00	R\$ 324.403,20
Resina (PP) reciclada	35,20	R\$ 3.800,00	R\$ 133.760,00
Aditivos (toneladas)	5,63	R\$ 9.000,00	R\$ 50.688,00
Bagaço de cana ou casca de arroz	102,78	R\$ 30,00	R\$ 3.083,52
Fibra de madeira	70,40	R\$ 500,00	R\$ 35.200,00
Total	281,60	—	R\$ 547.134,72

Para a produção de um composto de fibra natural, o processo de extrusão necessita inicialmente derreter o polímero e, então, juntá-lo derretido à fibra natural, de forma que uma mistura homogênea seja alcançada. Qualquer umidade restante pode ser então removida por meio de ventilação a vácuo. A extrusora então comprime o composto para que ele passe pelo furo, onde ele é cortado na forma de pequenas pérolas. Por fim, usa-se uma secadora para remover a umidade superficial do *pellet*, proveniente do sistema de água da peletizadora. Essa tecnologia utiliza o calor do polímero derretido para secar a fibra natural durante o processo de extrusão.

Esquema simplificado do processo (Figura 1)

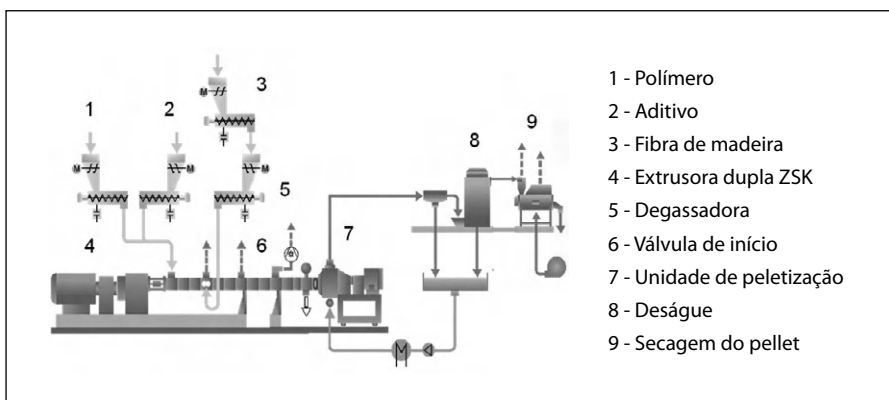


FIGURA 1 Esquema simplificado do processo de produção.

Dados de instalação necessários por máquina

- ▶ Área de Instalação C x L: 12 x 12 metros quadrados/altura: 8 metros.
- ▶ Consumo total de água para resfriamento: 30 m³/h no max: 30°C a 4 bar de pressão.
- ▶ Área necessária, incluindo estoque de matéria-prima e material final: 3.000 m² para duas linhas de extrusão.
- ▶ Localização: interior do estado de São Paulo — cidade de Ribeirão Preto (em Ribeirão Preto estão localizados vários produtores de bagaço de cana-de-açúcar — 2.366 mil toneladas/ano — Fonte IBGE — 2006) e também algumas plantações de arroz — 1.340 toneladas/ano — Fonte Instituto de Economia Agrícola — 2007).

O material será fornecido em sacas de 25 kg, e os consumidores normalmente retiram o produto na empresa, mas o material poderá ser entregue utilizando caminhão de tamanho médio, que será utilizado apenas para entregas próximas à empresa (por exemplo: dois grandes consumidores em potencial estão localizados em São Paulo) ou em casos de emergências. Em caso de mudança de mercado, empresas de logística terceirizadas serão contactadas para que cuidem da entrega de porta em porta.

Fornecedores

Em um primeiro estágio, a matéria-prima dos fornecedores já existentes de fibra natural e resina será comprada. Por causa da baixa demanda inicial, a aquisição do polímero/resina dos distribuidores será feita por um preço mais alto. Após o aumento da demanda, a compra da matéria-prima se efetuará diretamente com os fabricantes, como a Braskem ou a Nova Petroquímica.

A escolha do plástico para utilização em compostos madeira/plástico depende de inúmeros fatores. Contudo, como a madeira se degradará em altas temperaturas, plásticos que podem ser processados abaixo de 200 °C são geralmente usados.

No início, serão utilizados os fornecedores de fibras naturais existentes, mas pretende-se usar cooperativas nas comunidades próximas para produção de fibra. Por meio desse modelo, assegura-se uma matéria-prima de melhor qualidade, podendo usar fibras naturais que não são comercialmente utilizadas e, ao mesmo tempo, ajudar na melhoria da qualidade de vida das comunidades carentes.

Cronograma de implantação

Após fechar uma parceria com um investidor, a máquina extrusora será comprada, que apresenta o maior prazo de entrega (nove meses). Pretendemos iniciar as vendas dois meses após a chegada da máquina à planta, por causa do processo de licenciamento.

TABELA 4 Planejamento do projeto

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	ANO 1												ANO 2					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Abertura da empresa																		
Linha de extrusão																		
Início da produção																		
Concorrência/licitação																		
Outros equipamentos																		
Compra de materiais																		
Contato com clientes potenciais																		
Vendas																		

Vantagens competitivas na operação

Até pouco tempo atrás, o composto de plásticos com madeira não era bem difundido por causa da grande dificuldade de produção de uma composição de boa qualidade. As fibras naturais apresentam uma grande quantidade de umidade, que é crítica para a determinação do nível de qualidade da composição final. Outro problema se relaciona à dificuldade de incorporação das fibras naturais no processo de extrusão, sem que ocorra a queima das fibras durante a extrusão ou granulação. Os produtores atuais também misturam diferentes tipos de fibras naturais, sendo que eles não conseguem manter constantes as propriedades mecânicas. A Ecoplast resolveu esses problemas com um inovador processo de produção no tratamento da carga natural usada na composição.

- ▶ Desenvolveu-se um novo sistema de processamento que permite a incorporação da fibra natural, sem a necessidade de pré-secagem diária da fibra. Esse sistema permite a produção de *pellets* para futura extrusão ou injeção, como a extrusão direta de perfis.
- ▶ A grande vantagem desse novo sistema é a secagem da fibra natural durante o processo de extrusão, o que representa uma economia de energia considerável e, conseqüentemente, de custo. Normalmente, o processo padrão de extrusão para fibra natural necessita de cerca de 0,30 KWh/kg, ao passo que esse novo processo necessita de apenas de cerca de 0,17 KWh/kg de

energia específica. Tal ganho representa uma economia de 0,13 KWh/kg ou R\$ 7.280/mês para uma produção de 400 tons/mês. A energia economizada é grande, mas a maior economia acontece nos custos operacionais da produção em escala, pois pode-se trabalhar em processo contínuo, ao passo que os concorrentes precisam trabalhar em bateladas.

- ▶ Estimam-se custos de produto em R\$ 1,77/kg comparado com R\$ 2,00/kg da concorrência.
- ▶ As especificações mecânicas e ópticas podem ser definidas ou modificadas por meio do material utilizado como carga ou com modificações na formulação, o qual pode ter a aparência de madeira e preservar a sua mesma cor característica.
- ▶ Há algumas empresas no Brasil que produzem compostos de madeira com a pré-secagem do pó de madeira. Mas o alto custo para secagem desse material acaba sendo uma desvantagem. A madeira é higroscópica e, se o produtor não utilizar o pó de madeira seco logo após o processo de secagem, o pó de madeira incorpora novamente a umidade de equilíbrio de 8-16%. O processo de produção usado pelos atuais produtores de WPC, pré-seca a farinha/pó de madeira a menos de 1% de umidade. Esse processo necessita de muita energia. Trata-se de um processo de produção por partidas (não é contínuo) que se torna perigoso porque a farinha/pó de madeira no nível de umidades se tornam altamente explosivos.

7. Plano Financeiro

Capitalização

A Ecoplast será uma sociedade limitada. Projetamos um investimento total de R\$ 7.600.000,00, sendo que R\$ 5.320.000,00 será usado primordialmente para a aquisição da máquina via financiamento do BNDES e R\$ 2.000.000,00 será integralizado por um investidor em troca de 40% de participação na empresa. Os empreendedores entrarão com os R\$ 280.000,00 restantes divididos em três partes iguais, dando a cada empreendedor 20% sobre o capital social.

Pressupostos financeiros

As vendas foram estimadas considerando uma média mensal de 28 toneladas por cliente. Esse montante não é considerado um *grande pedido* para o nível

de cliente que adquire esse tipo de material. Estima-se que o número de clientes conquistados evoluirá segundo a Tabela 5 a seguir (valores em reais):

TABELA 5 Evolução do número de clientes e receitas

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Número de clientes	6	13	17	25	25
Receita de vendas	R\$ 6.464.341	R\$ 12.337.809	R\$ 17.184.078	R\$ 24.692.408	R\$ 26.738.740

Por exemplo, na passagem para o Ano 4, a Ecoplast terá um mês e meio para trabalhar diretamente com cada cliente para atingir a meta do ano (25 clientes até o final do período). Acredita-se que o desafio, nos períodos estimados, é perfeitamente factível e dentro da realidade de atuação do ramo. Nos anos anteriores, haverá quase 2,3 meses para atingir a meta, um prazo perfeitamente condizente com o estabelecimento de um negócio nascente nesse mercado.

Essas estimativas são coerentes com a estratégia de aumentar o orçamento com pessoas de maneira proporcional ao seu crescimento. Da mesma forma, as demais despesas evoluirão de forma proporcional ao crescimento do negócio, conforme a projeção de resultados demonstrada na Tabela 6 a seguir (valores em reais):

TABELA 6 Projeção de resultados

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) Receita de vendas	6.464.341	12.337.809	17.184.078	24.692.408	26.738.740
(-) PIS/COFINS	353.955	690.377	982.923	1.484.188	1.607.895
(=) Resultado operacional	6.110.385	11.647.432	16.201.154	23.208.219	25.130.844
(-) Custo do material vendido	3.256.503	6.175.446	8.421.154	11.381.285	12.324.486
(-) Custo de vendas	161.608	308.445	429.601	617.310	668.468
(=) Lucro bruto	2.692.273	5.163.540	7.349.821	11.209.623	12.137.889
(-) Custos fixos	2.292.978	3.410.284	5.355.685	5.199.884	5.355.665

(continua)

(continuação)

(=) Lucro operacional	399.294	1.753.256	1.994.156	6.009.738	6.782.224
(-) IRPJ	59.894	262.988	299.123	901.406	1.017.333
(-) CSLL	11.499	50.493	57.431	173.080	195.328
(=) Lucro/prejuízo	328.901	1.439.774	1.637.601	4.935.197	5.569.562

Empresas que atuam nesse ramo requerem altos investimentos e esse é um dos motivos que fazem que o custo seja representativo em comparação com as vendas. Uma considerável parte dos custos se refere à compra de matéria-prima usada na fabricação do produto final.

Análise do investimento

A margem EBITDA calculado a partir dos resultados do negócio mostra que a taxa de produtividade tem seu mais forte período de crescimento nos dois últimos anos da projeção:

TABELA 7 Evolução da margem EBITDA

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Margem EBITDA	0,8%	8,9%	16,5%	27,7%	28,5%

Considerando o investimento inicial, os resultados mostram que o *payback* descontado acontece, na pior das hipóteses, em menos de cinco anos e em menos de dois anos no cenário mais otimista. Os cenários foram projetados levando-se em consideração as incertezas sobre o volume de vendas, uma vez que a tecnologia inovadora e o mercado ainda imaturo para esse tipo de produto representam os principais elementos de risco que devem ser considerados na análise do investimento (valores em reais):

TABELA 8 Projeção de cenários considerando-se as incertezas sobre o volume de venda

DESCRIÇÃO	CENÁRIO CONSERVADOR	CENÁRIO OTIMISTA
Investimento total inicial	8.830.000	8.830.000
Lucro/prejuízo por ano	2.087.000	4.504.000
Número de anos para pagamento	4,23	1,92
Retorno médio (%)	1,97%	4,87%
Valor presente líquido	R\$ 40.299.000	R\$ 48.960.000
Taxa interna de retorno	234,40%	276,83%

Para o cenário otimista, considera-se os mesmos valores de venda praticados no mercado, porém menores custos de matéria-prima. Com o crescimento da demanda da resina a partir do terceiro período do primeiro ano de operação, pode-se comprar a matéria-prima diretamente dos fornecedores com preços menores.

Ao se atingir 80% de capacidade da primeira linha, a meta é conseguir um novo aporte para a instalação de mais duas linhas para o segmento automotivo. A Tabela 9 a seguir demonstra as projeções para este novo cenário:

TABELA 9 Projeção de demonstrativo de resultados

DESCRIÇÃO	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
(+) Receita de vendas	26.738.740	59.744.373	66.178.382	69.854.959	72.796.220
(-) PIS/COFINS	1.591.275	3.648.694	4.046.604	4.305.069	4.428.574
(=) Resultado operacional	25.147.466	58.095.679	62.131.778	65.549.890	68.367.647
(-) Custo do material vendido	12.324.486	27.537.524	30.503.104	32.197.721	33.553.414
(-) Custo de vendas	668.469	1.493.609	1.654.460	1.746.374	1.819.906
(=) Lucro bruto	12.154.511	27.064.545	29.974.214	31.605.795	32.994.327
(-) Custos fixos	5.355.665	9.238.809	9.238.809	9.238.809	9.238.809
(=) Lucro operacional	6.798.845	17.825.736	20.735.406	22.366.986	23.755.518
(-) IRPJ	1.019.827	2.673.860	3.110.311	3.355.048	3.563.328
(-) CSLL	195.807	513.381	597.180	644.169	684.159
(=) Lucro/prejuízo	5.583.212	14.638.495	17.027.915	18.367.769	19.508.031

Grupo Mancini

A força do empreendedor

Há algum tempo a cidade de São Paulo é considerada a Capital Mundial da Gastronomia. Até meados dos anos 1960, isso não era assim, pois havia, de fato, muitos restaurantes de categoria popular, mas a cidade carecia de serviços gastronômicos diferenciados para atender uma população mais exigente. As pessoas de classe média e alta tinham poucas opções de restaurantes mais requintados, que oferecessem a culinária de diferentes países.

Em 1988 foi fundada a Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI), uma entidade civil sem fins lucrativos representativa dos segmentos de restaurantes. Essa entidade tinha um projeto de tornar “São Paulo, Capital Mundial da Gastronomia”, reconhecendo na capital a multiplicidade de culinárias, naquela época representativa de 43 países (em 2009 já constavam 51).

E nessa mesma década surge no cenário desse segmento, uma cantina italiana diferenciada e que começa a chamar a atenção dos paulistanos. Estamos falando aqui da Família Mancini, que nasceu em 10 de maio de 1980. Mas, esse restaurante não se posicionou no mercado como mais um restaurante ou mais uma cantina, e, para entender melhor o diferencial desse estabelecimento, será preciso entender a história de seu fundador. Trata-se de um empreendedor chamado Walter Mancini, uma das pessoas mais conhecidas do ramo de restaurantes.

De acordo com Walter, a ideia veio das tradicionais cantinas do Brás com direito à comida da “mama”, que, no caso da sua cantina, no início, era pre-

parada pela própria Dona Marianina, sua mãe. Faz questão de dizer que desde os primeiros pratos servidos na cantina até hoje eles ainda têm o toque caseiro, mantendo a tradição da culinária italiana, com ingredientes selecionados e de boa qualidade.

Suas inspirações são provenientes de tudo que viveu e que aprendeu, transformando-as em verdadeiras lições de vida, por exemplo: lembra que antigamente, era comum deixar as portas das casas abertas e, como a vizinhança era pequena, todos eram convidados a entrar? Pois ele fez dessa lembrança uma prática constante no Restaurante Famiglia Mancini que funciona até hoje:

“As portas ficam sempre abertas”, embora tenha feito modificações para atender a uma determinação da Lei do Silêncio instituída em 1997, que proibiu os restaurantes de funcionar de portas abertas. Mesmo assim, Walter afirma que nunca teve uma única chave de entrada da cantina, firmando essa convicção de que as portas devem ficar abertas para que o cliente se sinta em casa.

Uma de suas inovações foi expor os antepastos à vista, na entrada do restaurante. A inspiração veio do Mercado Municipal, cujos produtos ficam acessíveis e à mão. A partir dessa experiência, com o objetivo de criar uma regra justa para o cliente e para a casa, surgiu a ideia de instalar uma balança onde o cliente pesa os produtos, e sabe de antemão quanto pagaria, uma inovação deu origem à comida por quilo, que se multiplicou pelos restaurantes da cidade. Dessa forma, Walter foi apelidado de o “pai do peso”. Ele comenta que essa experiência foi levada pelos coreanos nos anos 1990 para Nova York.

Atualmente possui seis restaurantes, todos situados na Rua Avanhandava, uma pequena rua no centro de São Paulo, o que desafia certos conceitos do Marketing, porque todo o crescimento do setor de restaurantes saiu do centro e se concentrou na região dos jardins, fazendo dessa região o centro gastronômico de São Paulo.

O grupo Mancini possui: a Famiglia Mancini, tradicional cantina italiana; Walter Mancini, Ristorante; Pizzaria da Famiglia Mancini, Central 22, Camarim 37 e o mais recente, Madrepérola, culinária do mar, todos de tradição da culinária italiana. Walter tem hoje 23 músicos contratados e algumas casas tem música ao vivo. Faz parte desse conjunto gastronômico uma galeria de objetos de arte — Calligraphia. Ele criou esse espaço para que o cliente encontrasse um lugar agradável enquanto aguardasse ser chamado em um dos restaurantes e colocou à disposição dos clientes objetos de decoração de designers brasileiros, gravuras originais, desenhos e fotografias, acessórios de moda, papelaria refinada, livros de arte e culinária, CDs, DVDs, luminárias, cerâmicas.

O restaurante Família Mancini completou 30 anos no dia 10 de maio de 2010 e, grosso modo, já atendeu mais de 10 milhões de pessoas.

Walter Mancini é uma pessoa que se diz apaixonada por seu trabalho e por seu papel como empreendedor. Mas, então, quem é esse empreendedor e a que se deve tanto sucesso?

Bom, tudo começou no início dos anos 1980. Quem conversa com ele não consegue imaginar tudo que já fez para sobreviver. Walter começou a trabalhar com 11 anos de idade e de fato nunca avançou em seus estudos além do 3º ano do antigo curso primário. Carrega consigo uma frase de seu pai que lhe dizia: “Aquele que não quer ser a carga será o burro... então, vamos trabalhar.” Foi morar sozinho aos 18 anos no centro da cidade de São Paulo.

Sentado à mesa de um de seus restaurantes, contou algumas passagens de sua vida:

— Eu tive uma vida que não posso dizer que foi fácil ou difícil, agradável ou desagradável. Eu nunca me preocupei em ganhar o dinheiro. Eu já vendi cebolas na rua como mascate, ajudei o vendedor de sorvete, vendi roupas, gibis velhos, vendi jornais e discos, tive uma discoteca. Fiz a decoração de uma casa noturna, vendi poesia na noite, compondo-as por improviso, na hora! Eu tinha que pagar o aluguel. Ou seja, fiz várias coisas para sobreviver. Mas, nunca persegui uma moeda... mas sim, um sonho.

Lembro-me de uma mulher que me perguntou: — Walter, você conhece algum pedreiro? Eu disse: — ...eu sou o pedreiro, eu vou levantar o muro. Fui procurar um pedreiro para saber como fazer a massa com cimento, como levantar um muro e o levantei. Deu um temporal e o muro caiu, mas eu o construí. Certa vez pintei um apartamento e também tive um problema, porque usei aquela bisnaga para misturar no látex branco, eu não fiz a medida certa e depois nunca mais encontrei a cor e... ficou metade de uma cor e metade de outra. Isso significa trabalho... e eu tinha que sobreviver. Às vezes atrasava o meu aluguel, pedia para o camarada não me despejar, porque a única coisa que eu tinha era aquela kitchenette para viver. E quando vinha o inverno trocava uma vitrola por um agasalho. No verão, passava a malha para frente, trocava por um aparelho de som, sempre gostei de música. Então, a minha vida é linda, simplesmente linda, mesmo não tendo só felicidades!

Vários episódios vividos por ele se interligam com sua vida particular. Em um deles, por exemplo, ele conta que sua mãe ficava brava porque ele gostava de mexer nas latas de lixo na rua onde se localizava sua casa. Walter diz que não entendia o que levava as pessoas a jogarem fora coisas tão belas. Retirava

do lixo: ferros, torneiras, chuveiros etc., para vender no ferro-velho e, assim, conseguia dinheiro para comprar *pizza* para si e também para pessoas que viviam na rua. Desde cedo revelou sua natureza de mercador.

Recorda que trabalhou para diversas pessoas, mas destaca especialmente uma, bastante dinâmica, exigente e agressiva comercialmente, e com ela aprendeu muito, visto que lhe dizia: “Eu tô pagando pra você pensar pra mim, você vai se virar, vai fazer isso, e eu quero um resultado.” Dessa forma, ele se desenvolveu e passou a ser o seu braço direito, atuando como conselheiro. Reconhece que é uma pessoa criativa, e essa característica sempre o ajudou a encontrar soluções para os mais difíceis problemas nas situações mais adversas.

Em sua opinião, tornou-se um empreendedor por causa da necessidade. Por exemplo, houve época em que viajou muito para comprar equipamentos eletrônicos e máquinas fotográficas e depois vendê-los. Dessa forma, ganhava dinheiro, inclusive para pagar a quem lhe emprestara para viajar e comprar as mercadorias: “Já perdi um negócio, fui sócio de outro, perdi coisas valiosas... mas fui aprendendo e amadurecendo”.

Entretanto, enfoquemos o grande ponto de inflexão em sua vida. Era abril de 1980. Numa Sexta-Feira Santa, sem trabalho e sem qualquer dinheiro, sequer para um café, passou pela Rua Avanhandava, onde hoje se situa a cantina Família Mancini e os outros empreendimentos de Walter. Naquela época lá funcionava o Restaurante Zi Teresa. Walter conta essa passagem:

— Como está a sua vida? — pergunta o meu conhecido que estava no caixa.

— A minha vida está péssima, eu estou devendo o aluguel, não tenho nenhum tostão no bolso,.

— Quer beber alguma coisa?

— Só se você me pagar, porque eu não tenho um tostão!

Lá ficamos a conversar, até que num dado momento o caixa comentou:

— A situação aqui está péssima. Você não quer arrumar um comprador para esse lugar? A gente te dá uma comissão!

— Tá bom! — eu disse. No dia seguinte, Sábado de Aleluia, assim que acordei, falei pra mim mesmo: esse negócio vai ser meu. Então, comecei a buscar a “grana.”

Recorda que bateu em muitas portas... Algumas pessoas se afastaram dele porque sabiam que estava pedindo dinheiro emprestado e não tinha como pagar. Foi pedir para um amigo e “esse camarada reconhecia minha força de trabalho.” E assim conseguiu o dinheiro para dar entrada no negócio.

Logo que assumiu o estabelecimento lembra-se de ter falado para si mesmo que suas dificuldades acabaram, restando apenas muitas esperanças, uma nova vida. “Esse é o meu jeito... eu não consigo enxergar dificuldades, eu só enxergo a vitória.”

Então, começou sua vida na Família Mancini. Chamou sua mãe e sua tia e disse: — Não tem “grana”, a geladeira está vazia, não tenho como pagar o aluguel... vamos unir nossas forças aqui... mãe, você vai para o fogão; tia, você fica no caixa e eu vou para o salão.

Conseguiu com um amigo alguns salames feitos de gesso enrolados em papel; com outro amigo de infância, garrafeiro, arrumou umas garrafas que enchia de água com groselha, imitando vinhos, com a finalidade de pendurá-las e enfeitar o salão. Para completar a decoração, levou uns quadros que tinha em seu apartamento; outro amigo emprestou-lhe uma vitrola; outro desmanchou o bar e lhe ofereceu umas garrafas vazias de uísque e ali começou a trabalhar. “E a vida foi embora... não tem dor, eu saí do trem do inferno e entrei no paraíso.”

Desde essa época Carlinhos faz parte da história de Walter. Trabalha na Família Mancini há 25 anos, sendo que aquele havia sido o seu primeiro emprego.

— Eu não sabia nada sobre o trabalho, comecei ajudando na cozinha e trabalhei um tempo lá. Nunca havia comido em um restaurante, imagina então saber como ele funciona! E o Walter me deu muitas oportunidades, até chegar aqui, hoje eu sou o gerente da Família Mancini — conta Carlinhos.

Walter é visto por muitos como uma pessoa que proporciona oportunidades e abre novas perspectivas de trabalho para aqueles à sua volta e também para os desconhecidos.

Certo dia, Walter estava no Ristorante Walter Mancini e o gerente lhe disse que havia uma pessoa muito aflita querendo conversar com ele. A pessoa lhe ofereceu seus préstimos, pois estava precisando trabalhar em qualquer função no restaurante.

— Em que você trabalha hoje? — perguntou Walter.

— Eu vendo alho nas ruas, nos faróis. Mas a concorrência está muito grande, todos os faróis ocupados, essa onda de assaltos, os clientes ficam com medo de abrir o vidro do carro e a gente acaba perdendo muitas vendas. Eu preciso trabalhar... tenho uma família grande para sustentar.

— Então, vou lhe dar uma sugestão e você vai tentar. Se os negócios não melhorarem, você volta aqui e eu vou lhe arrumar um trabalho.

Walter não conhecia a pessoa em questão, mas disse que sentiu que tinha potencial, faltavam-lhe ideias.

— Quantas cabeças de alho você coloca no saquinho? perguntou Walter ao rapaz.

— Cinco cabeças! Se elas forem menores, coloco seis.

— Então você vai fazer uma coisa... Coloque quatro lindas cabeças de alho e, junto delas, coloque um ramo de louro e uma pimenta vermelha. Se aproxime sorridente do carro, sem assustar o motorista e lhe diga: — Leve esse presente para sua esposa ou para sua mãe. Hoje você vai fazê-la mais feliz, você vai surpreendê-la.

Walter recorda que o camarada saiu do restaurante sorrindo e acreditando que ali estava uma boa oportunidade para se diferenciar dos concorrentes.

— As pessoas precisam ser criativas e colocar amor no que fazem — É um dos lemas de Walter.

Carlinhos fala que esse é apenas um lado bom de Walter, entre tantos outros que o empresário tem. Ele consegue enxergar as oportunidades não só para si mesmo, mas também para as outras pessoas, e afirma que ele faz isso o tempo todo. Atribuiu ao Walter uma característica de bom observador. Às vezes, não sabe explicar claramente como foi parar na gerência:

— Depois de aprender todo o serviço da cozinha, fui para o balcão, para fazer tudo o que os outros colegas faziam também. Não pedi nada, não almejei nada. Walter precisava de uma pessoa para gerente, chegou pra mim e disse que assumisse a gerência da casa. E eu estou aqui! Ele sempre faz isso, chega para a gente e pergunta se temos alguém, nomes para indicar para tal cargo. Acho que comigo foi assim, alguém deve ter dado uma dica. Mas a decisão é sempre dele, pois ele observa todos aqui o tempo todo.

Walter deixa claro que gosta de ajudar as pessoas, e quando alguém o procura e lhe pede um conselho ou uma sugestão, até mesmo com a intenção de abrir um restaurante, ele dá o seguinte recado:

— Faça. Eu lhe ajudo em tudo que precisar. Você pode entrar no meu restaurante que vou lhe mostrar o que você deve e o que não deve fazer e vender, e vou lhe explicar algumas coisas sobre o ser humano, como ele procede, o que está dentro dele. Na verdade, aconselharia todo mundo a colocar em prática aquilo que sonha, pois todos têm direito a isso.

Walter diz que aconselhar é muito fácil e que o complicado é encontrar pessoas espirituosas e corajosas.

— Perder dinheiro às vezes se perde, mas não se deve fraquejar, cair. Não posso cair nunca! Nem que eu perca todos os meus negócios e o dinheiro. A minha alma não está no chão, ela tem decência no que ela trata, no meu cliente, no negócio que faço. Não faço negócio embrulhado, negócio atrapalhado. Perder dinheiro todo mundo perde, porque isso faz parte. Na vida se ganha e se perde, ela é o alicerce da sua história. Se um camarada achar que só vai vencer e que tudo vai dar certo, não vai. Tem dia que dá tudo errado, tem negócio que só dá errado, você se ajeita no meio do caminho, vê que o muro está caindo corre e o escora; essa é a vida. É como uma amizade... você fere um amigo com quem tem uma relação atravessada. Então você precisa recuperar isso, aprender a ouvir, você tem que aprender a suportar.

Walter afirma que a história de seus negócios está ligada à história da sua casa, da infância, do colégio e dos seus relacionamentos. Essa é a leitura que ele faz do mundo!

Ele acredita que o cliente que vai ao seu restaurante é como uma visita e merece ser bem cuidado. Afirma o tempo todo que seus empreendimentos foram construídos para vender felicidade.

Walter adota o seguinte slogan: “O coração paulistano bate mais forte com nossas deliciosas massas combinadas com inúmeras opções de molhos. Tudo à sua escolha! Nossas porções são generosas. Afinal, esta é uma casa de família!”

Com essa filosofia, não abre mão de priorizar o cliente, pois acredita que este precisa levar vantagem em tudo. Comenta que teve uma conversa com o confeiteiro da Pizzaria da Famiglia Mancini que queria comprar uma assadeira para fazer a massa da *pizza* com desenhos na borda.

— Eu disse a ele: — Traga-me uma assadeira em que a massa fique o mais fina possível, porque o cliente tem que pagar pelo recheio, ele não pode pagar pela massa. Disse ainda: lembre sempre que não temos que dar vantagem para a pizzaria, e sim para o cliente, porque a nossa vantagem é de ter o cliente dentro da casa. Ele vai pagar por aquilo que vale a pena, então não me traga uma assadeira na qual você tem que engrossar muito a massa, porque eu não quero. Eu quero que a pizza tenha mais recheio e menos massa. Eu sei que a reação do cliente quando esse produto for à mesa será: “Puxa vida, estão me cobrando por uma massa que não tem recheio.” Aí eu vou passar por uma pessoa que fica tapeando os clientes, e eu não gosto disso, pois essa não é a minha proposta nesse mercado. Eu não posso lesar meu cliente, ele merece meu respeito.

Carlinhos comenta que essa é a reação de Walter sempre que tem algo que possa dar errado com o cliente.

— O Walter é assim mesmo. Eu costumo falar com meus funcionários, com meus clientes, que quem não aprende com o Walter não aprende com mais ninguém. Ele tem uma visão extraordinária... e digo mais, tudo onde ele coloca a mão dá certo, porque é muito exigente e correto nas coisas. Quando ele faz uma reunião com a gerência, ninguém nem pisca, só prestamos atenção no que ele fala. Durante essa caminhada ao lado dele, posso dizer que nunca vi alguma coisa que ele tenha feito e que tenha dado errado. Se algo sai errado, ele conserta rapidamente. Às vezes eu me questiono: será que isso vai dar certo? Às vezes tenho vontade de perguntar, mas falta coragem, então nós acreditamos, vamos juntos e a previsão se confirma, dá certo mesmo. Confiança, é isso o que temos nele, confiança. Ele é insistente e confiável!

Carlinhos disse que Walter trata seus funcionários com muito respeito. Reconhece o trabalho de cada um deles, independentemente da função que ocupam nos restaurantes.

— Se ele chegar à porta para falar com o gerente, vai até a cozinha falar com o cozinheiro, conversa com o faxineiro. Trata todo mundo da mesma maneira e tem muita consideração por todos que trabalham com ele.

Walter tem duas convicções. Diz que prefere ficar no zero a zero e ter os estabelecimentos lotados de clientes por duas razões: primeiro pelo fato de o cliente não estar no concorrente e, em segundo, que os funcionários ficam mais seguros com a casa cheia e trabalham despreocupados, sem medo de perder o emprego: — Eles trabalham melhor e mais confiantes.

Walter afirma que não existem segredos para tratar as pessoas e faz questão de não se diferenciar do grupo como um patrão e quase nunca fica no escritório. Passa a maior parte do tempo nos salões dos restaurantes, gosta de atender e conversar com as pessoas dentro do balcão. Delega o máximo de atividades para seus colaboradores, principalmente o que não gosta de fazer, como lidar com dinheiro. Considera que administra as pessoas de maneira muito simples, como se estivesse em um jogo de futebol: cada um tem sua posição, tem que conhecer bem aquilo que faz e o time tem um objetivo comum, que é levar o cliente a frequentar os restaurantes. Assim, afirma que seu trabalho pode se encerrar por volta das 18 horas, e que daí para a frente, a bola está com as suas equipes.

Acredita que tem time que ganha e que perde. Só vai saber o resultado quando abre a porta para trabalhar: “Foi dada a largada, a bola está em campo

e quem passa a ser o patrão é o cliente.” O cliente, para Walter, tem que sair do restaurante feliz com o atendimento, porque foi elogiado, paparicado, chamado pelo nome. O time que perde é aquele que não tem regras, não sabe o que quer e nem sabe aonde vai parar. Sua crença enfatiza que tudo de que se gosta, deve-se dar ao outro, pois o outro lhe devolverá exatamente isso como resultado. É assim que trabalha com sua equipe.

Para trabalhar com Walter, é preciso ser uma pessoa decente, ter crédito, ser bom pagador, ser humilde. Ele afirma que a equipe é fundamental e que não precisa se impor como patrão, dono do negócio, porque ninguém é dono de nada. Argumenta que ser dono de um restaurante sem clientes e sem equipe é ser dono de um monte de mesas e de cadeiras, ou seja, é o mesmo que ser dono de nada.

Ele comenta ainda: — Então, sempre arregaço a manga da camisa... (Porque) Você é igual a eles, é preciso entender que você vale tanto quanto vale o faxineiro, começa por aí, estão no mesmo nível: o faxineiro e o dono.

A opinião de Carlinhos é alinhada ao pensamento de Walter. Quando fala do tipo de pessoa para trabalhar na Família Mancini, elege as mesmas características, humildade, decência, honestidade... Pudera, são 25 anos de convivência!

Como se explica uma gestão tão simples e de tanto sucesso?

Carlinhos acredita que um dos pontos geradores de sucesso, e dessa cultura da simplicidade, se deva ao fato de Walter não ter sócios. Diz que Walter considera seus funcionários como sócios e, assim, consegue o comprometimento de todos.

Walter afirma que, na época em que só existia a cantina Família Mancini, não faltava dinheiro, tudo corria bem, a cantina estava sempre lotada e as pessoas curtiam a espera das mesas sempre acompanhada de drinks servidos na calçada e alguns petiscos oferecidos pela casa. Nesse período, seus filhos estavam em fase de crescimento, e a família passava boa parte do tempo na praia, ou seja, estava tranquilo. Mas, sentia que estava morrendo, porque é um homem criativo, de desafios. Não pensava em abrir outra casa para ganhar mais dinheiro, pois nessa época tinha o bastante. Então, o que o inquietava tanto?

Quanto ao trabalho...

— O que é o trabalho? O trabalho é assim, por exemplo, um grande advogado, um grande juiz ou um grande economista, ou o Walter, um marceneiro, um camponês. A profissão é meramente uma enxada, o diploma é uma enxada. Ele

não serve para mais nada. Ele é um material de trabalho. Para um grande advogado, a enxada dele é o Direito que ele aprendeu. Para o Walter é o salão, é essa magia é o marketing que eu faço. Então, o que acontece, eu sou tão bom quanto o grande juiz ou o grande advogado. Mas assim como o Walter, tem um marceneiro que faz uma caixa bem feita, que dedica seu coração à marcenaria para fazer caixas. Quando você vê um ótimo marceneiro ou pintor, por exemplo, você vê um trabalho de alma; e o restaurante é um trabalho de alma. Até no Direito, onde o advogado vivencia o drama de um cliente, ele escuta a voz da sua consciência e diz: — Eu advogarei para você de outra maneira, não vou advogar como todos os outros. Vem cá, chama o seu credor que eu vou fazer uma ponte, e você vai se acertar, brigar não ajuda. Esse é o amor, essa é a dedicação que não faz parte da vida de muitos profissionais porque eles não entendem isso. Eles usam a profissão como uma enxada para ganhar dinheiro, e isso é outra história.

Em frente ao restaurante *Famiglia Mancini* existia uma choperia a qual o dono resolveu se associar a um proprietário de restaurante do bairro do Bixiga, em São Paulo. Walter tentou comprá-la, pois não acreditava que essa associação teria alguma coisa a ver com a *Famiglia Mancini*. Negociou, ofereceu tudo que podia, até o caminhão para levar os móveis. Disse para sua esposa que preferia fazer uma grande dívida no banco para comprar aquele lugar do que ter que ficar preso àquele panorama em frente ao seu estabelecimento. Finalmente conseguiu comprar e construiu lá o *Ristorante Walter Mancini*.

Não planejou adquirir aquele imóvel para construir o restaurante. Ele fala que não sabe e não gosta de planejar. Quando compara os seus com outros restaurantes da cidade, Walter diz que: — Boa parte deles são sociedades, sempre são acompanhados de um economista, que tem habilidade para fazer negócios, muitas vezes visando apenas ao lucro, e não são feitos com a alma. Ele se vê só e sempre apoiado pelos funcionários. Para ele, contratar ou se associar a um economista, a um planejador ou a alguém que saiba administrar é fácil, mas o que você precisa de fato é de um sonhador, um criador, e esses são raridade no mercado.

Carlinhos conta que a compra da choperia para se transformar no *Ristorante Walter Mancini* não foi fácil, porque os proprietários não se decidiam. Foram dias e horas de conversa, mas Walter não desistiu por motivo nenhum. Tinha certeza de que aquele lugar teria de ser seu. Até que, em uma das conversas, sentado numa das mesas da *Famiglia Mancini*, sempre muito enfático, ele deu um ultimato: — Agora vai ser tudo ou nada, se vocês quiserem fechar negócio comigo vai ser assim. Se não for pra mim, que venha outra pessoa.

E nessa noite, conversaram até mais ou menos uma hora da manhã e saíram com o negócio fechado.

Carlinhos afirma que esse foi um dos maiores desafios de Walter, que sonhava ter um restaurante diferenciado. Repete várias vezes que, fazer macarrão é fácil, que o complicado é cuidar do nome, de uma marca, e mais uma vez ele usou sua intuição.

Em tudo que Walter fez e faz, ele procura seguir sua intuição, ou seja, dificilmente ele chega com algo pronto e estruturado.

Carlinhos diz que: — Ele teve a visão de abrir o Ristorante Walter Mancini, abrir a Pizzaria da Famiglia Mancini e os outros estabelecimentos. Então, ele sentia que aquele lugar era diferente. Ele ia para casa, mal dormia e no outro dia perguntava: — Carlinhos, tá tudo bem? E eu respondia: — Tudo bem, seu Walter, graças a Deus. E esse pequeno diálogo o tranquilizava para pensar em outras coisas. Sabe por quê? Tinha que ter certeza de que estava tudo bem com os clientes, pois o menor problema com eles poderia se tornar muito grande, e ele nunca deixou passar nada. Com isso resolvido, poderia pensar na inauguração. Próximo da inauguração de uma nova casa, ele fica apreensivo, acompanha todos os detalhes, do começo ao fim, e tem que estar tudo pronto com antecedência, ele até ensaia antes, convida pessoas para experimentar, eu me lembro que a Pizzaria da Família Mancini ficou uma semana funcionando só com convidados, com direito a tudo, pizzas e vinhos só para ter certeza de que no dia da inauguração tudo iria estar perfeito.

Outro episódio vivido por Carlinhos aconteceu no dia da inauguração da Famiglia Mancini em 1988, quando Walter quis colocar uma prateleira com vinhos ao lado do caixa e, faltando duas horas para inaugurar a casa, a prateleira caiu, quebraram todos os vinhos, e ele, meio tenso, mas bem-humorado, disse: — Vou inaugurar sem vinho. — Saiu dizendo para todos que a casa havia sido batizada. Pagou os vinhos, que havia adquirido em consignação, porque, ao negociar com o fornecedor, tinha certeza de que venderia todos naquela noite.

Carlinhos afirma: — O Walter é assim, ele tem uma visão do que vai acontecer daqui a 20 anos na cidade e ele fala que vai fazer isso porque daqui a 20 anos vai estar mais ou menos assim, e ele sempre acerta. Tudo que ele pensa envolve o cliente, do mais jovem ao mais idoso. Hoje a especialidade do Walter é trazê-los para os estabelecimentos, depois ele os entrega para nós e cuidamos deles. Se alguma coisa der errado, ele dá um jeito de corrigir. O cliente não pode ter decepções, o pior que pode acontecer é ele sair daqui achando que não foi legal, porque veio pra se divertir.

Ele considera Walter um vencedor, aquele que começou a vida num ramo totalmente diferente da gastronomia e hoje é o maior ícone da área. E o máximo para Carlinhos é que poucos amigos acreditaram no Walter, e ele desafiou a tudo e a todos, e quem pensava pequeno, continuou pequeno, e o Walter cresceu, batalhando, trabalhando duro.

Será que teve visão na hora certa? Ou foi pura sorte?

Carlinhos conta uma das façanhas de Walter, por conta da qual ficou sem dormir por muitos dias. Há alguns anos, Walter chegou a um dos seus restaurantes, bem cedo com uma ideia de mudar a rua. Isso mesmo, era outro sonho, só que agora era mudar a Rua Avanhadava. Nessa época, 2005, ele já tinha quase todos os restaurantes funcionando. Passava horas olhando para a rua e tinha certeza de que precisava fazer algo. Começou a correr atrás dos documentos na prefeitura, foi buscar parcerias e conseguiu todas as aprovações, tudo dentro da lei. Mas foi um projeto inusitado, pois trocou todo o asfalto, a iluminação e a canalização da rua. Arrumou o estacionamento de todos os prédios para dar uniformidade ao ambiente. Aguentou reclamações dos moradores, mas conseguiu e é aplaudido por isso.

— A única coisa que o Walter não vai ter são 50, 100 ou 200 restaurantes, porque ele não vê sentido em quantidade, e sim em qualidade, e é muito exigente. Então, hoje a Rua Avanhadava virou um ponto turístico da cidade de São Paulo, comenta Carlinhos.

Walter percebe que, atualmente, sua grande contribuição é promover ações, chegar até o público e atrair os clientes até seus restaurantes. E para isso diz que não tem dúvidas, mas enigmas. Associa a sua vida e tudo o que alcançou e ao que ainda pretende realizar, com a ajuda de Deus. Acredita que veio cobrir um espaço na Terra e conseguiu. Fica abismado quando vê um ser humano dar um passo para o abismo, porque acha que tem poder ou alguma coisa material que o diferencia de outras pessoas, com arrogância e prepotência. Walter acredita que muitas pessoas ficam obcecadas pelo dinheiro e por ele dividem a família, perdem amigos, brigam com irmãos, ou seja, podem perder tudo.

Não se vê ele fazendo nada de extraordinário, algo que ninguém nunca fez. Walter acredita que as coisas da vida são simples, só que é preciso ter dedicação e amor.

Quando fala da Rua Avanhadava, seus olhos brilham! Sente que fez aquela obra como um legado que quer deixar para a humanidade.

— Eu acredito numa coisa: o restaurante passará, todos passarão, a rua ficará. Essa é a magia. É quando você faz uma obra para o outro, algo que não

tem dono. Aliás, ser dono das coisas é um negócio meio chato. Fico irritado por ter muitas coisas, então, eu, você, ninguém precisa delas, nós só precisamos criar para não morrer. O homem que não cria, está morto. Agora, dar um pouco para os outros, fazer para os outros, isso que é lindo. A rua é linda porque todo mundo passa e porque não tem dono!

E, para finalizar essa conversa, foram feitas algumas perguntas. Observem o olhar desse empreendedor sobre si mesmo:

P — Você é mais de construir ou de inventar?

W — Quando você inventa, você constrói.

P — Você trabalha mais com o senso comum ou com visão?

W — O que é senso comum e visão? Isso parece um negócio técnico. Eu vejo o futuro.

P — Você acha que é mais concreto ou mais abstrato para fazer as coisas?

W — Eu sou as duas coisas, eu sou bem as duas coisas.

P — Você é mais convencional ou mais inovador?

W — Eu sou mais inovador, mas também tenho um pouco do convencional. Não mexo em algumas coisas que a regra ditou. Eu não reinvento a roda.

P — Criativo ou analista?

W — Eu sou as duas coisas, porque eu analiso e vejo se vale a pena criar alguma coisa em cima de uma situação.

P — Você acha que é um homem mais de ideias ou você se prende mais a fatos?

W — Eu tenho ideias, mas posso ter ideias baseadas num fato. Ocorre alguma coisa, eu crio imediatamente.

P — Imaginativo ou realista?

W — Eu sou as duas coisas.

P — Prático ou engenhoso?

W — Sou prático e engenhoso. Tem gente que diz que eu trabalho os dois lados do cérebro.

P — Sensato ou fascinante?

W — Eu sou muito temperamental. Mas tenho me autodisciplinado a ser um homem prático, eu sou prático. Mas sou um homem sensato. Eu sou uma pessoa mais envolvente. Sou bom para vender um sonho. Aliás, eu digo que, quando vou negociar, eu venho com todos os meus “camelos” e um bando de ideias para te seduzir.

P — Sistemático ou espontâneo?

W — Sou as duas coisas, eu tenho muito de sistemático também. Aliás, eu acho que ficar sistemático vai acontecendo por causa do tempo e da velhice.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Essa história traz muitos questionamentos. Podemos direcionar nossa aprendizagem para diferentes pontos, portanto, procure refletir e participar das discussões, tendo como foco as seguintes questões:

- 1 Os desafios vivenciados por Walter são comuns a outros empreendedores? O que o diferencia dos demais empreendedores que você conhece?
- 2 Quais são os principais riscos de se montar vários negócios num mesmo local e, nesse caso, especialmente no centro da cidade? Por que Walter fez isso e por que deu certo?
- 3 O estilo de Walter é centralizador ou descentralizador? É a forma mais adequada para gerir um negócio?
- 4 O que explica um empreendedor tão avesso às práticas administrativas ter tanto sucesso?
- 5 Procure levantar quais são as características e competências empreendedoras identificadas em Walter e como elas podem ser desenvolvidas?
- 6 Nesse cenário, quais são as características fundamentais de um empreendedor para identificar oportunidades, inovar, desenvolver a criatividade e a visão de negócios?
- 7 Discutam o papel da educação e do treinamento, e a relação com as experiências de vida e características individuais.

aLeda

A marca mundial de uma ideia original

A empresa aLeda surgiu de uma conversa informal entre os amigos Fernando Amaral, 37 anos, ex-piloto comercial de helicóptero, e Renato Valonghi, 27 anos, coordenador de segurança de informática, dois paulistanos que, em meados de 2005, descobriram um sonho comum: lançar um papel para fumo genuinamente brasileiro e diferente de tudo que existia no mercado de *rolling papers*.

Após um ano inteiro de incansáveis buscas por distribuidores e empresas especializadas em celulose, pesquisas e desenvolvimento de um produto que poderia ser utilizado para o fumo, surgiu a aLeda, um papel biodegradável, totalmente transparente e inovador, composto de celulose 100% nacional e que rapidamente chamou a atenção do mercado.

Iniciada em maio de 2006, quando Renato e Fernando conseguiram produzir as primeiras 150 caixas da aLeda, e mesmo sendo uma empresa jovem e restrita a um único nicho, faturou em apenas um ano de operação 56 milhões de reais, sendo o produto comercializado em mais de 40 países! Mas os desafios para o crescimento sustentável da aLeda apenas começavam. Seu sucesso meteórico motivou outras empresas a buscarem um espaço nesse inusitado mercado, lançando produtos semelhantes para o mesmo público-alvo.

Além disso, o crescimento das campanhas mundiais antitabagismo ganha cada vez mais força e evidência, e, nesse cenário, em que parecem estar remando contra a corrente, Fernando e Renato estão diante de um novo desafio para a empresa — criar uma estratégia de crescimento sustentável. E os amigos e sócios sabem o que vêm por aí: — Sabemos que os desafios estão apenas

começando. Nosso objetivo é criar um valor diferenciado para vencer a concorrência e planejamos aumentar nossa oferta e inovar nossos produtos.

Como fazer isso? Como criar valor em um produto que alimenta uma indústria em declínio? Quais as principais dificuldades em gerenciar um produto majoritariamente destinado ao mercado externo? Essas e outras questões tiram o sono dos empreendedores envolvidos com a aLeda.

Um pouco da história

Tudo começou em meados de 2005, quando um conhecido apresentou a Renato Valonghi um cigarro enrolado num material plástico, que de início o deixou horrorizado: — Nossa, fumar plástico? Sem dúvida, a reação inicial foi negativa, mas depois entendi que, na verdade, se tratava de celulose pura. (..) Aquilo me pirou!

Alguns dias depois dessa experiência, Renato contou a novidade a um amigo, Fernando Amaral. Dessa conversa informal sobre a experiência recente de Renato, os dois amigos perceberam que a novidade era, na verdade, uma grande oportunidade de negócio que permitiria concretizar o sonho comum de lançar um papel para enrolar cigarros genuinamente brasileiro, com características inéditas, diferenciado de qualquer outro produto existente no mercado.

Cientes de que o projeto era realmente ousado, já que seus concorrentes seriam as multinacionais centenárias, Renato e Amaral confiaram na ideia e partiram em uma busca frenética pelo papel transparente especial.

Com esse objetivo em mente, passaram todo o ano de 2005 em busca de distribuidores e empresas especializadas em celulose na tentativa de encontrar o fornecedor da folha de celulose que procuravam. E após baterem sem sucesso na porta de grandes indústrias, como Suzano, Klabin e Ripasa, encontraram finalmente o lugar certo: “uma portinha perdida no mapa de São Paulo.”

Paralelamente, os dois buscaram informações e pesquisadores para identificar a composição do papel e os efeitos colaterais de seu uso como papel para fumo, alcançando, depois de inúmeras pesquisas e de incansáveis pareceres técnicos, a composição exata para transformá-la em papel para fumar. Como recorda Fernando: — O início foi difícil. Muitas vezes parecia impossível encontrar a composição ideal, mas o resultado compensou: um papel de celulose 100% nacional, ecologicamente correto, de baixa combustão e com 95% de transparência.

O capital inicial e as primeiras vendas

Encontrar o fornecedor da matéria-prima que procuravam foi apenas o primeiro passo. O segredo do sucesso da aLeda se deve ao investimento em muito esforço e imaginação; dinheiro, nem tanto.

Mas como todo início de negócio tem sua dificuldade, o investimento no projeto foi feito a duras penas: — Como não tínhamos capital disponível, no início tivemos que fazer alguns sacrifícios —, lembra Renato, que, para conseguir o investimento necessário para a produção dos primeiros lotes, precisou vender seu Gol 2001, sacrifício louvável para quem tem em casa três crianças pequenas e mora em São Paulo.

Fernando, que havia se desligado há pouco tempo do trabalho como piloto comercial de helicóptero, utilizou o limite do cheque especial para cobrir as despesas iniciais e, ao final dos esforços, conseguiram juntar cerca de R\$ 30.000,00 para começar o negócio.

Foi assim que, em maio de 2006, os sócios conseguiram produzir as primeiras 150 caixas da aLeda, cada uma com 40 pacotinhos de seda, num total de 6.000 cartuchos. O design das embalagens da aLeda foi criado em apenas dois dias por outro amigo de Renato e Fernando, Jesus Lizarzaburu, que também foi o responsável pela criação da logomarca aLeda e dos dizeres, “*The Original One*”, em alusão à ideia genuinamente original da criação da aLeda.

Com as primeiras caixas do produto em mãos, Renato, sua esposa Luciana e Fernando saíram pela Avenida Paulista para vender o produto de loja em loja, em bancas de jornal, tabacarias e qualquer outro local que tivesse o potencial de venda do produto.

A resposta do mercado foi imediata. No dia seguinte tiveram vários pedidos de reposição e, no terceiro dia, o reabastecimento do produto já havia sido feito em todos os lugares em que tinham deixado as primeiras levas da aLeda.

Com o ótimo resultado inicial no mercado interno, Renato e Fernando decidiram arriscar mais uma vez, e resolveram utilizar a mesma abordagem para alcançar o mercado internacional, sabendo que as margens de lucro poderiam ser bem superiores se atingissem o mercado certo.

Identificados os mercados mais promissores, em especial o europeu e o norte-americano, amostras do produto foram colocadas em pontos de venda estratégicos que, aliados à força da propaganda boca a boca dos representantes locais, deram notoriedade e visibilidade à marca.

Com um *feedback* extremamente positivo dos consumidores e confiantes no próprio produto, Renato e Amaral foram forçados a se profissionalizar no

ramo e, acreditando no investimento, estruturaram então, no segundo mês de operações, uma distribuidora para chegar ao exterior. A estruturação do Departamento de Vendas deu-se por meio de um contrato com uma *trading*, a ETC Trade, responsável pela distribuição mundial do produto, conforme será detalhado no próximo item.

Com apenas um ano desde o início de suas operações, a estratégia de internacionalização da aLeda obteve um sucesso tão grande que 98% de sua produção é destinada ao mercado externo: o europeu e o norte-americano, e apenas 2% para o mercado brasileiro.

As operações, a ETC Trade e o marketing da aLeda

Com o sucesso instantâneo tanto no mercado interno quanto no mercado externo, Renato e Fernando decidiram partir para uma empreitada além-mar, na expectativa de um maior retorno com a distribuição do produto naquele mercado.

Conforme já mencionado anteriormente, objetivando alcançar os mercados europeu e norte-americano, Renato e Fernando decidiram fazer uma parceria com uma *trading*, a ETC Trade, no intuito de minimizar os riscos da inexperiência de ambos e entrar efetivamente em um mercado até então desconhecido. Formalizada a parceria, a ETC Trade ficou responsável pela estratégia de distribuição mundial do produto.

As decisões sobre os rumos da empresa e sobre a política de marketing são centralizadas, tomadas pelos criadores do produto e detentores da marca. As operações, por sua vez, são coordenadas pela ETC Trade, parceira comercial da aLeda e supervisionadas pelos empreendedores.

Passado algum tempo do início das operações, os donos da aLeda começaram a perceber que, independentemente do sucesso, a parceria com a ETC Trade trouxe novos desafios. A falta de contato direto com os consumidores do produto, coordenado diretamente pela ETC Trade, fez que as informações sobre o produto não cheguem de forma satisfatória aos sócios, sendo necessária uma nova avaliação sobre como essa deficiência pode ser superada de forma rápida e definitiva.

Focando a solução do problema, aLeda planeja abrir uma filial em Barcelona, com o propósito de fortalecer a distribuição do produto na Europa, para onde se destina atualmente 70% da produção. Hoje, a aLeda e a ETC Trade são empresas integradas, atuando lado a lado e até mesmo com as sedes em um único escritório, localizado na Zona Oeste de São Paulo. A aLeda também

utiliza serviços de uma empresa terceirizada, situada no bairro de Interlagos, onde são finalizadas as embalagens do produto. Ao todo são 145 funcionários divididos em oito departamentos, sendo que 120 deles trabalham temporariamente no manuseio do produto, montagem dos *displays* e montagem das caixas da aLeda.

Novos desafios operacionais

Mas os desafios atuais não se restringem ao aprimoramento da parceria já existente ou na maximização dos serviços de manuseio do produto. Com a necessidade de constante inovação de seus produtos e a busca por novos mercados, a aLeda inevitavelmente passará pela diversificação de fornecedores e rearranjos estratégicos, que demandarão de Renato e Fernando a mesma dedicação e o mesmo cuidado que lhes permitiu o sucesso inicial da aLeda.

E, com o surgimento de novos desafios operacionais, surgem também novos desafios para a estratégia de marketing da aLeda. Tendo como foco o fomento na área da cultura, desde seu início apoia eventos culturais e diversos artistas espalhados pelo mundo, a exemplo de fotógrafos, DJ's, bandas, grafiteiros, entre outros. O apoio constante a festas e *shows* também faz parte da estratégia de marketing da empresa, que pretende passar aos seus consumidores a ideia de que não apenas é um produto, mas um conceito, uma atitude.

Como forma de trazer maior visibilidade à cultura que apoia, o *site* da aLeda funciona como uma "galeria de exposições", onde se apresentam trabalhos de artistas patrocinados pela marca. A aLeda também participa de diversas exposições e feiras destinadas ao ramo de tabacaria. Além disso, promove, anualmente, uma exposição fotográfica sobre o tema *A visão da transparência*, estimulando a produção artística relacionada a sua mais marcante característica: a transparência de seu produto.

O papel do marketing no estágio atual da aLeda

É certo que a estratégia de marketing da aLeda tem sido promissora, mas, com a entrada de novos concorrentes no mercado, esta passará a ter papel ainda mais importante, uma vez que consolidar uma marca forte num mercado em que o produto é quase uma *commodity* é, sem dúvida, um grande passo, e os desafios atuais também são difíceis de superar.

Partir para novos mercados, aumentar a gama de produtos, inovar conceitos, expandir para novas áreas: a decisão a ser tomada na direção de cada uma dessas possibilidades dependerá da análise das inúmeras estratégias a serem

adotadas. Mas, uma coisa é certa, a aLeda não pode perder a atenção dos clientes já conquistados.

E apesar do marketing bem elaborado, com foco no fortalecimento da marca, Renato e Fernando sempre lembram que o que realmente fez a aLeda foi a Internet. Mesmo antes de finalizar o produto, o *site* da marca já estava pronto e foi por intermédio deste que puderam sentir com mais clareza a demanda pelo produto. Os viajantes e amigos que levaram a aLeda na bagagem abriram caminhos no Brasil e no exterior, e, com o *site* em funcionamento, começaram a chegar inúmeras encomendas e contatos de pessoas interessadas em distribuir localmente o produto. Além disso, a aLeda se comunica com fornecedores, distribuidores e clientes interessados por meio de seu *site*, o qual se configura, portanto, uma ferramenta de organização e estruturação organizacional das mais importantes.

O mercado de *rolling papers*

Não se pode esquecer que a empreitada dos amigos Renato e Fernando não se trata de uma mera aventura, mas sim da capacidade dos empreendedores em enxergar oportunidades em nichos de mercado. O mercado mundial de *rolling papers* é constituído principalmente por pessoas que representam um nicho: fumantes, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e que possuem o hábito de enrolar seu próprio cigarro.

De fato, os empreendedores perceberam que o mercado de *rolling papers* passava por uma nova onda de crescimento, fato que determinou a decisão em apostar no projeto inicial. Com o preço do cigarro subindo e as restrições para seu uso cada vez mais presentes no dia a dia, muitos fumantes têm aderido ao *faça você mesmo*, em que optam por enrolar seu próprio cigarro: — O cigarro artesanal ganhou fôlego novo. No Reino Unido, por exemplo, o mercado dobrou em 15 anos.

Nesse contexto, o cigarro artesanal tornou-se ainda mais atrativo e procurado pelos consumidores sensíveis ao preço dos já tradicionais enroladores do seu próprio cigarro, presentes no mercado europeu.

Atualmente, a Europa possui o maior mercado consumidor da aLeda, para onde são remetidos 70% de toda a produção (140 caixas-mãe¹ por dia). Os Estados Unidos são o segundo maior mercado, representando 27,5% do consumo. O Brasil vem em terceiro, representando somente 2% do destino da

¹ Em cada caixa-mãe (*mother-box*), cabem 40 caixas de aLeda, cada uma com 40 embalagens do produto. No verão europeu, a expectativa é de exportar 300 a 350 caixas-mãe por dia.

produção da aLeda. O 0,5% restante divide-se pelos novos alvos da empresa, tais como Turquia, Egito, Israel, Rússia, Austrália, Japão, Suécia e outros.²

Remando contra a maré

Mas nem tudo são flores. Apesar do bom desempenho inaugural, os proprietários têm conhecimento das restrições para o crescimento sustentável da empresa. A aLeda pertence a um mercado em que cada vez mais pessoas conscientizam-se do prejuízo causado pelo fumo à saúde. Além disso, o crescente cerco social aos fumantes estimula a redução do mercado-alvo do produto, tornando o futuro do mercado de tabaco cada vez menos promissor.

Mas isso não é tudo. Em se tratando de um produto que existe no mercado há décadas, mas até então utilizado para outras finalidades e com especificações diferentes das desenvolvidas para o fumo, o produto da aLeda é simples e pode ser facilmente copiado.³ Esse cenário chama a atenção dos sócios para a questão dos concorrentes. Pelo menos duas outras empresas no Brasil já lançaram produtos semelhantes após o aparecimento da aLeda.

No entanto, a aLeda tem alguns trunfos. Além do seu pioneirismo e um consistente trabalho de marca, existe somente um fabricante da película no Brasil, do qual a aLeda já absorve quase a totalidade da produção, e outro na Europa. Há mais uns dois ou três fabricantes do produto na China, mas, segundo relata Renato Valonghi: “Pelos lados da China têm mais uns dois ou três, mas a qualidade é tão ruim que, se alguém quiser concorrer com a gente e comprar deles, fique à vontade!”

Agora os donos da aLeda estão diante do maior desafio da empresa até então: não perder de vista os clientes já conquistados, minimizando a atuação dos concorrentes e mantendo o pioneirismo da empresa no mercado de *rolling papers* e, conseqüentemente, os lucros.

Os desafios de hoje e do amanhã — o futuro da aLeda

A estratégia de internacionalização da aLeda foi fundamental para seu sucesso inicial, conquistando em pouco tempo consumidores ao redor do mundo. No entanto, a simplicidade do produto e a facilidade de reprodução de seu (antes inédito) papel transparente para fumar, facilitaram a entrada de concorrentes no mercado.

² Vide gráfico de distribuição do mercado consumidor no Anexo 3.

³ Vide principais concorrentes no Anexo 2.

A consciência dos malefícios que o fumo traz à saúde também afeta o mercado da aLeda, exigindo que a empresa busque outras maneiras de crescer que não estejam atreladas a um mercado com tendência de encolhimento. A criação de novos produtos relacionados ao seu papel para fumo talvez não seja a melhor solução, mas se novos mercados serão alvo de futuras empreitadas, quais seriam eles e com quais produtos? Como manter, nessas hipóteses, a força da marca?

Além da questão atinente ao mercado de *rolling papers* e os novos concorrentes, a coordenação das operações mundiais de distribuição por meio da parceria com a ETC Trade tem mostrado algumas fraquezas. Reestruturá-la ou desenvolver uma forma de coordenação conjunta das atividades pode ser suficiente, mas a coordenação direta desses esforços poderiam trazer à aLeda maiores lucros e maior conhecimento de seu mercado.

A descentralização da tomada de decisões também pode abrir novos horizontes para a aLeda, contudo, a coordenação da estrutura organizacional atual seria capaz de suportar essa nova modalidade gerencial?

O que importa agora são quais decisões serão efetivamente tomadas e como as inúmeras hipóteses e possibilidades serão avaliadas e priorizadas. Tendo como meta a busca constante pela perfeição de seus serviços e produtos, a aLeda preza justamente por aquilo que a fez ser mundialmente conhecida: a transparência. Com a fumaça dos produtos similares das concorrentes cada vez mais no ar, a aLeda tem uma tarefa bastante desafiadora pela frente.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- 1 Quais as principais vantagens e desvantagens de se criar um negócio cujo principal mercado está fora do Brasil? Discuta tal questão à luz das teorias de internacionalização.
- 2 Quais as principais dificuldades em gerenciar um produto em uma indústria em declínio? O que os empreendedores podem fazer para diminuir sua exposição a esse tipo de risco?
- 3 Discuta a questão ética que está por trás da fabricação e comercialização de um produto que causa um grande malefício à saúde da população. Se você fosse convidado pelos empreendedores a se tornar sócio do empreendimento, entrando apenas com o trabalho, sem aporte de capital, você aceitaria?

Anexo 1

Informações adicionais sobre o produto

A celulose regenerada, usada na produção do papel transparente, é uma folha delgada obtida a partir de 100% de celulose refinada proveniente da polpa da madeira.

O processo da fabricação não altera a natureza química da celulose. Para isso, reúne as propriedades do material quimicamente inerte, insolúvel, infusível e inócuo.

Essa película é tratada com emolientes que lhe dão a devida maciez e umidade, com destaque para o alto brilho e a mais alta transparência, que são as características marcantes do papel.

A glicerina — um emoliente usado na produção do papel transparente — é uma substância natural usada em muitos produtos perecíveis, como:

- ▶ Balas
- ▶ Bolos
- ▶ Adoçantes
- ▶ Uso culinário em geral

Glicerina é um líquido natural, doce, incolor que congela numa pasta de goma e tem um ponto de ebulição bem alto. Atrai umidade e dá brilho e maciez ao produto final. Ela só é prejudicial à saúde quando reaquecida várias vezes, o que não acontece com o papel transparente, já que é queimado somente uma vez.

O papel é produzido a partir de celulose de eucalipto oriundo de reflorestamento remanejado de forma sustentável, possuindo a certificação ISO 14001 e de biodegradabilidade conforme norma europeia.

Essas árvores são plantadas primeiramente para suprir as necessidades de matéria-prima e, ao mesmo tempo, para preservar o meio ambiente por meio de plantio desenvolvido com alta tecnologia autorizada pelo IBAMA, respeitando os critérios de técnicas florestais de manejo sustentável e corte seletivo.

Características dos papéis transparentes para cigarros aLeda:

- ▶ Isento de ácido sulfúrico, metais pesados, arsênico e outros componentes químicos encontrados no papel branco

- ▶ Película de celulose biodegradável não plástica
- ▶ Produto de origem vegetal inodoro e inócuo
- ▶ Não altera as características do tabaco
- ▶ Proporciona combustão mais lenta
- ▶ Alta transparência (95%)

Anexo 2

Principais concorrentes

Glasspaper

Papel transparente para cigarros; película biodegradável; não plástica; 95% de transparência; ecologicamente correto; produto de origem vegetal, inodoro e inócuo. Ultrafino, não altera as características do tabaco; proporciona queima lenta; não utiliza cola; confeccionado em dois tamanhos. *Mini size* — 78 mm e *King size* — 110 mm.

O papel para cigarro *glass* é transparente porque é retirado da produção normal do papel branco ou pardo antes que se agregue a ele as cargas minerais que vão garantir a cor, a textura e a possibilidade de se escrever sobre ele. A empresa foi criada em 2006.

Ultraeco

Filme natural de celulose extrafino, sem componentes sintéticos, ecologicamente correto, além de biodegradável, *Ultraeco transparent paper* é totalmente reciclável, desde sua composição até a embalagem. Produto elaborado com rígidos padrões de qualidade, e analisado e aprovado seguindo o padrão químico europeu. A película *Ultraeco* é totalmente cristalina, brilhante, inodora e incolor, não necessita cola ou goma, à prova d'água, essencialmente natural, e é inócua no contato com o tabaco. Material de lenta combustão que respeita os rituais do consumidor. Também criada em 2006.

Anexo 3

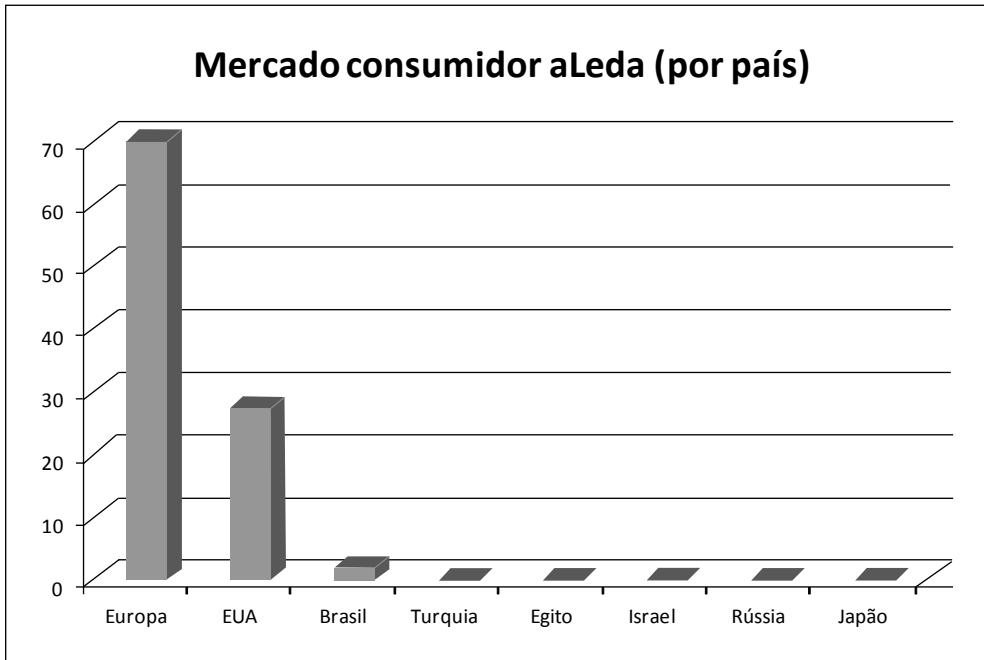


FIGURA 1 Gráfico do mercado consumidor da aLeda (por país).

Solidarium

O dilema dos negócios sociais

Tiago olhou o relógio. Já eram quase duas da manhã! A festa estava boa, mas ele tinha que ir para casa, pois no dia seguinte o trabalho continuava, principalmente depois daquele dia. A festa não terminaria, o pessoal continuava bastante animado e a música ainda enchia o ambiente com uma energia contagiante! Não era para menos, o contrato que a Solidarium havia acabado de fechar com o Walmart foi um grande passo para a empresa. Toda a equipe e a comunidade de costureiras estavam lá reunidas, com maridos e filhos, comemorando. Antes de sair, Tiago olhou mais uma vez para a cena. Não pôde evitar um sorriso tímido, mas carregado de emoção. Com apenas 23 anos, ele era o principal responsável por tudo o que a Solidarium se tornou. Junto com a emoção, inevitavelmente veio um aperto no coração. O aperto da responsabilidade que ele estava assumindo, não só por atender tão importante cliente, mas, sobretudo, a responsabilidade que estava assumindo perante aquela gente humilde. O peso da esperança de todos eles por uma vida melhor caía sobre seus ombros com uma frequência cada vez maior nos últimos tempos. Sabia que seria assim, pois ele mesmo buscou esse resultado quando criou a Solidarium três anos antes. Quando pensava nisso, respirava fundo, erguia a cabeça, arregaçava as mangas e seguia em frente.

Vender sacolas feitas com material reciclado em um quiosque exclusivo para a Solidarium dentro das lojas do Walmart parecia um feito inatingível há alguns meses. No entanto, fazendo uma retrospectiva da história da Solidarium, torna-se fácil compreender que uma conquista como essa era só uma questão de tempo. Tiago sempre teve clara essa missão de contribuir com o

desenvolvimento social, e sua entrada na Aliança Empreendedora foi o primeiro passo nesta direção. A Aliança Empreendedora é uma organização sem fins lucrativos que acredita na ação empreendedora como forma de diminuir a pobreza e a desigualdade em comunidades de baixa renda. Por meio de serviços, atividades e projetos em parceria com os setores público e privado, a Aliança Empreendedora viabiliza acesso ao conhecimento, ao crédito, ao mercado e à infraestrutura necessária para que cada microempreendedor possa iniciar e desenvolver seu negócio.

Em pouco tempo, Tiago notou que a Aliança Empreendedora precisava de um canal para distribuir seus produtos, e percebeu naquele momento uma grande oportunidade de se dedicar exclusivamente à articulação de parcerias e acordos comerciais para criar e desenvolver uma rede de distribuição para o mercado consumidor. Surgiu então a Solidarium, empresa responsável pelo acesso à comercialização e que tem a Aliança Empreendedora como sócia.

A Solidarium, ao contrário da Aliança, não é uma organização sem fins lucrativos. É um negócio como outro qualquer, porém com um compromisso social totalmente integrado à sua missão. Todos os produtos comercializados pela organização são multiplicados por um “Fator Sustentabilidade” (*Markup*) que pode variar de 1,30 a 2,0 vezes o custo repassado pelo produtor, dependendo do canal a ser comercializado, do produto e dos custos inerentes ao processo. Dessa forma, de cada R\$ 1,00 gasto por um cliente na Solidarium, no mínimo 50% (R\$0,50) é diretamente encaminhado ao grupo que confeccionou o produto, fortalecendo assim a relação de comércio justo no processo.

O conceito de comércio justo faz parte do DNA da Solidarium e contribui para o desenvolvimento sustentável ao proporcionar melhores condições de troca e a garantia dos direitos para produtores e trabalhadores localizados em comunidades e regiões de baixa renda. A proposta é ampliar o acesso de pequenos produtores, economicamente em desvantagem, ao mercado. O conceito se baseia na importância do consumidor de adquirir produtos comercializados de maneira responsável, que possibilite remuneração justa e condições de trabalho favoráveis, incluindo o uso sustentável dos recursos naturais.

Esse conceito permite que a Solidarium seja reconhecida como um negócio social, ou seja, um misto entre uma organização comprometida com a causa social e o modelo de gestão que rege um negócio com fins lucrativos. Os valores que inspiram a Solidarium minimizam eventuais dilemas típicos dos negócios sociais que Tiago enfrenta o tempo todo: muitos desses dilemas dizem respeito à identidade da empresa. Afinal, a Solidarium é uma organiza-

ção social ou uma empresa com fins lucrativos? Ambos? Nem sempre isso fica claro. Às vezes ele precisa tomar decisões em que é preciso escolher apenas um desses dois caminhos.

Em uma ocasião, por exemplo, Tiago deparou-se com a oportunidade de fazer uma parceria com uma empresa que possuía uma linha de produtos que complementava perfeitamente a linha da Solidarium, trazendo mais valor às negociações que fazia com os distribuidores, por causa do portfólio mais completo que poderia oferecer. Ao verificar que essa empresa não possuía nenhuma ação voltada para a causa social, restava a Tiago a decisão de estabelecer a parceria apenas pela motivação econômica, sem nenhum impacto social. Ele não teve dúvidas, desistiu da ideia e tomou como princípio que qualquer parceria dessa natureza deveria estar fundamentada no compromisso social acima da vantagem do lucro.

Tiago tem orgulho de suas conquistas. O ganho médio de cada microempreendedor associado à Solidarium triplicou com relação ao período em que a empresa não existia. Quanto mais benefícios ele consegue trazer aos seus associados, maior é sua satisfação e senso do cumprimento de sua missão. O alinhamento com a causa social é tão forte na Solidarium quanto na Aliança Empreendedora, que até dividem o mesmo espaço físico em seus escritórios e realizam seus planejamentos e reuniões em conjunto, compartilhando suas ideias e decisões estratégicas.

O contrato com o Walmart significou uma grande conquista, mas apenas um passo no caminho que a Solidarium trilha. Tiago sabia que muito ainda precisava ser feito e, para conseguir gerar mais emprego e melhorar os ganhos das pessoas que ele atende, precisaria de contratos maiores do que o do Walmart, precisaria entrar em outras grandes redes varejistas. A Solidarium é pequena, nova, e mesmo com matérias em *sites*, jornais e revistas nacionais e internacionais, ainda é pouco conhecida. A luta para se tornar conhecida parecia inglória a cada recusa em ser atendido por representantes comerciais das grandes redes. Sua esperança era que esse contrato com o Walmart abrisse outras portas.

E foi nessa busca que ele encontrou a Alpha Earth. Navegando pelo *Youtube*, descobriu a história de Tim Smith, jovem como ele, imbuído por uma causa nobre, a de diminuir a quantidade de lixo no planeta fazendo disso um bom negócio. A Alpha Earth foi criada com a missão de dar algum uso para uma boa parte do que as pessoas normalmente descartam como lixo e até hoje, já mobilizou mais de 8 milhões de pessoas na forma de brigadas que coletaram

mais de 1.250 mil unidades para reciclagem, gerando quase US\$ 500 mil em doações para entidades nos Estados Unidos segundo a empresa. Uma rede conveniada produz os 129 itens de produtos feitos através do material coletado.

Tiago ficou surpreso com a grande visibilidade da Alpha Earth e com a capacidade de Tim Smith de criar espaço na mídia aberta. Capas de revistas, entrevistas na televisão, um *reality show* no canal da Discovery Channel, Tim se tornara uma personalidade à frente de uma organização que parecia enorme. Tudo isso em apenas oito anos! Tiago tinha que conhecer essa empresa. Com muitas pretensões, Tiago enviou um *e-mail* para Tim e ficou surpreso quando recebeu a resposta do próprio informando que, coincidentemente, a Alpha Earth estava iniciando suas operações no Brasil e na Inglaterra, e passou o contato de Jonathas Ribeiro, responsável pelas atividades no Brasil.

Não foi difícil conseguir agendar uma reunião com Jonathas, até porque eles haviam acabado de estabelecer seu primeiro escritório no país e estavam mesmo dispostos a formar uma rede de contatos para iniciar suas operações. Tiago encontrou Jonathas no escritório da Alpha Earth, no centro velho de São Paulo em uma úmida manhã de setembro de 2008.

— ...E essa é a história da Solidarium – Tiago encerra a primeira parte da reunião pronto para falar sobre seu interesse na Alpha Earth, mas não precisou sequer continuar.

— Isso é fantástico, Tiago, que bela história você tem! – responde Jonathas imediatamente — Acho que estamos muito alinhados e temos um enorme potencial para fazermos alguma coisa juntos. Você já produziu bolsas a partir de embalagens de salgadinhos? Tem alguma experiência nisso?

— Bem, — pausa — na verdade, não! — Responde Tiago surpreso com a objetividade de Jonathas. Ele ainda esperava ouvir mais da Alpha Earth e seu propósito no Brasil. Uma pergunta tão direta simplesmente pegou Tiago de surpresa, mas ele complementou rapidamente: — Mas temos várias costureiras na comunidade. Tenho certeza de que podemos fazer alguma coisa, sim, com algum treinamento, é claro.

— Excelente, Tiago, porque é justamente uma empresa como a sua que estamos procurando. Vamos tomar um café, pois eu quero lhe contar um pouco mais sobre nossa missão. Tenho certeza que você vai se entusiasmar com a possibilidade de trabalharmos juntos.

A verdade é que Jonathas não falou muita coisa além do que Tiago já havia descoberto por conta própria. A fatura de material sobre Tim Smith e a Alpha Earth na mídia fazia que qualquer apresentação fosse redundante.

Além disso, Jonathas também era novo na empresa, contratado exclusivamente para iniciar as operações no Brasil e não sabia responder muitas das questões de Tiago.

— Não se preocupe, Tiago, você é nosso primeiro parceiro, vamos construir isso juntos. Com o tempo, todas as suas dúvidas serão respondidas e temos ampla flexibilidade para atuar da forma que for mais conveniente para ambas as partes.

E assim sacramentou-se um acordo que Tiago nem em sonho acreditaria poder acontecer tão rápido. Solidarium e Alpha Earth juntos produzindo bolsas a partir de embalagens de salgadinhos. Tiago já imaginava envolver a Aliança Empreendedora na formação de grupos de catadores que recolheriam e separariam as embalagens, e, além do compromisso social, atender uma causa ambiental! Isso sem contar que a visibilidade que a Alpha Earth tinha no mundo inteiro certamente facilitaria o trabalho de abrir as portas dos grandes varejistas. O acordo era perfeito!

Depois de desenhar e projetar a linha de produtos, recrutar e treinar as costureiras e cuidar de outros componentes do ciclo produtivo, como estoques, embalagens e logística, eles estavam prontos para começar a trabalhar. A Alpha Earth começou a enviar a principal matéria-prima: as embalagens usadas.

— Puxa vida, não é tão difícil assim trabalhar com este material. É melhor do que eu imaginava — comentava um dos cortadores do material para Tiago. De fato, um material já limpo, ordenado e pré-trabalhado nem parecia retirado do lixo. Tiago observou melhor o material.

— Espera aí, isto aqui não é a embalagem usada, isto nem embalagem é. Veja só, não tem recortes, isto é o material usado para fazê-las, mas nem sequer entrou na linha de produção de embalagens, nunca foi usado para colocar salgadinhos. — Constatou que, embora fosse de fato impresso como um salgadinho da Bella Chips, não estava cortado no formato da embalagem. Ele viu pedaços inteiros com mais de um metro quadrado impressos. “Isso veio direto da fábrica” pensou. Ligou para Jonathas.

— Desculpe Tiago, esqueci de comentar este detalhe. Aqui no Brasil não estamos usando o modelo de coleta de embalagens usadas como nos Estados Unidos. Retiramos os filmes das embalagens diretamente da fábrica da Bella Chips, no interior paulista.

— Mas por que a Bella Chips passaria o filme de embalagens sem uso para você? A Alpha Earth compra esse material deles? — perguntou Tiago surpreso.

— Não, é claro que não vamos gastar dinheiro com essa matéria-prima, senão qual seria nosso objetivo? Lembre-se, somos uma empresa comprometida com o ambiente, queremos diminuir o lixo. A Bella Chips usa toneladas de bobinas com filmes de embalagens com materiais que não podem ser reciclados, mas muita coisa se transforma em refugo industrial, simplesmente se perde. São recortes de teste, resíduos das bobinas, erros de impressão, troca de campanha e vários outros motivos que os fazem descartar todo esse material. Veja bem, Tiago, se eles não nos entregam este material, ele vai direto para o lixo. Diminuir o lixo do mundo não significa que temos que retirar o material do lixo. Podemos simplesmente evitar que vá para lá.

— Mas, espere um pouco. — Tiago começa a se exaltar. — E sobre as etiquetas das embalagens, que dizem que foram retiradas do lixo e transformadas em produtos? E sobre tudo o que você me disse sobre as brigadas de voluntários e entidades, como escolas e igrejas, que fazem a coleta e separação desses diversos tipos de material para serem enviados para uma central que redistribui para fábricas associadas da Alpha Earth? E as doações que vocês fazem para estas entidades em troca desse material? Essas informações estão na Internet. É tudo mentira?

— Calma Tiago, por favor, não fique nervoso. Não é nada disso. — Jonathas muda o tom de voz e se torna mais sério – Escute bem, não estaríamos no Brasil se não fosse a Foodscó, que detém a marca Bella Chips. Eles entraram em contato com o Tim para patrocinar a entrada da Alpha Earth no Brasil. Você vai se surpreender com o apelo de marketing que nossos produtos representam para os fabricantes, e, no final das contas, é isso o que fazemos e o que as empresas querem: marketing! Afinal, imagine só a marca da sua empresa aparecendo em produtos diferentes dos originais, com todo um apelo ambiental e mostrando para as pessoas que essa empresa está comprometida em salvar o planeta. Já pensou na mídia espontânea que isso gera?

— A ideia é muito simples — completou Jonathas. — Nós recolhemos o refugo industrial deles, que iria parar no lixo de qualquer forma, e damos um novo uso para esse material. Quando fazemos isso, a Foodscó estabelece uma imagem de empresa comprometida com a sustentabilidade, a Alpha Earth ganha dinheiro e amplia o mercado de atuação, e a sociedade se conscientiza da necessidade de reduzir e separar o lixo, estendendo essa ideia para outros materiais. Todos ficam felizes!

— E a Solidarium, os catadores, as costureiras? Onde é que ficam nessa história toda? — retruca Tiago num misto de frustração e sentimento de aban-

dono. Nosso compromisso é com a sociedade. Eu tinha certeza que iríamos usar o material depois do consumo, que iríamos incluir pessoas, gerar oportunidades de trabalho e aumento de renda para as comunidades, que iríamos gerar empregos e bem-estar à sociedade.

— E você vai fazer isso, Tiago, mas lembre-se que somos uma empresa e temos de ter lucro. Se fôssemos pagar pela coleta, pelas brigadas ou por um grande volume de resíduos, iríamos à falência! Com a nossa parceria, a Solidarium está criando muitos empregos e criará muito mais quando aumentarmos nossa escala para outros patrocinadores corporativos. Com esse primeiro acordo com a Foodsco, logo virão outros com a Nestlé, com a Unilever e outros grandes fabricantes de bens de consumo. O apelo da nossa ideia é inegável. Você está se esquecendo do potencial de tudo isso. Perceba uma coisa, Tiago, nós somos uma empresa comprometida com o meio ambiente, o meio ambiente acima de tudo, e não há como negar que esse compromisso leva a benefícios para a sociedade, e por isso você não pode dizer que não temos compromisso social.

— Eu, eu entendo isso, Jonathas. — responde Tiago. — Desculpe, essa situação me pegou de surpresa. Por favor, me dê um tempo para que eu e os outros diretores da Aliança possamos pensar melhor em tudo isso. Amanhã eu telefono novamente.

— Faça isso, Tiago, pense bem e leve também em consideração que estamos trabalhando outros canais de distribuição. Estou contratando mais gente para ampliar as possibilidades com grandes varejistas. Vou ajudá-lo justamente naquilo que você tem mais dificuldade, como você mesmo me disse, Alpha Earth é uma marca que abre mais portas do que Solidarium por já sermos conhecidos nos Estados Unidos. Desculpe não termos conversado todos esses detalhes antes de começar o projeto, acho que nós dois estávamos empolgados demais com todas as possibilidades, mas tenho certeza de que você verá que eu tenho razão. Boa noite.

Foi difícil dormir naquela noite. Os pensamentos iam e vinham sem parar. Trechos de sua conversa com o Jonathas se entremeavam com cenas da festa com as costureiras comemorando o contrato com o Walmart. Tentativas frustradas para falar com os varejistas eram obscurecidas com as promessas de Jonathas. Conversas entusiasmadas com os sócios da Aliança sobre o potencial de geração de trabalho para as comunidades se apagavam diante da afirmação: “Somos uma empresa comprometida com o meio ambiente. O meio ambiente acima de tudo.”

E nós somos comprometidos com a sociedade, a sociedade acima de tudo — pensou Tiago. — Já deixei de fazer negócios com outras empresas que não pensavam como nós e nunca me arrependi, porque nossa missão está acima de tudo. Perdi grandes oportunidades, mas jamais confundirei os assuntos. Embora sejamos um negócio social, o social vem antes do negócio, sempre — concluiu Tiago, determinado. — Meus princípios tornam as decisões bastante claras. Por causa da minha empolgação acabei me esquecendo de avaliar melhor a proposta e gastamos muito tempo recrutando, treinando e estruturando toda uma operação que teremos que dismantelar agora. Mas, paciência, vai ser difícil explicar para todos, mas não tem outro jeito.

No dia seguinte, Tiago vai almoçar com Rodrigo Brito, um dos fundadores da Aliança Empreendedora, e conta todo o episódio.

— Você tem razão, Tiago, por muito menos já desfizemos negócios muito bons — concordou Rodrigo depois de ouvir o caso. — É uma pena, pois já tínhamos planejado e estávamos contando com essa parceria para incluir as organizações de catadores. Mas, com tudo isso e com essa postura que demonstraram, não acho correto nem estratégico atrelarmos nossa imagem a eles, afinal, pode ser péssimo a médio prazo. Agora, fiquei com uma dúvida, eles não trabalham com catadores em outras localidades?

— Não. Eles trabalham com um esquema de brigadas de voluntários. No começo eu achava que a diferença estava apenas em não envolver pessoas de baixa renda e oferecer a oportunidade de fazer essa coleta, mas o Jonathas explicou que a diferença é, na verdade, fundamental para o modelo da Alpha Earth. No esquema de brigadas, o material é coletado antes de ir para o lixo comum. Logo após o consumo do produto, a pessoa envia as embalagens pelo correio ou deposita o material em um lugar específico para esse fim, que só coleta materiais recicláveis previamente estabelecidos pela brigada responsável que o recolhe com uma determinada frequência. No esquema de catadores, o material já foi para o lixo. O problema é que o material nessas condições está muito prejudicado, rasgado e sujo, contaminado com impurezas, e o custo para remunerar o serviço dos catadores ou recuperar uma embalagem nessas condições é muito maior do que recuperar o material com um descarte limpo.

— É compreensível que o modelo de catadores acabe não compensando para esse tipo de material. Acho que, mesmo que vocês tivessem conversado sobre esses termos antes, a forma como imaginávamos de incluir comunidades de catadores apoiadas pela Aliança dificilmente aconteceria, não acha?

— Pensando bem, não daria certo mesmo. Você tem razão, Rodrigo.

Ficaram mudos enquanto terminavam a sobremesa. Os dois imersos em seus próprios pensamentos. Foi Rodrigo quem rompeu o silêncio:

— Tiago, eu entendo e compartilho seus mesmos princípios, e, como representante da Aliança, louvo sua decisão corajosa e sua determinação em prosseguir pelo caminho que resolveu trilhar conosco. Mesmo assim, acho que precisamos refletir um pouco mais sobre esse tema antes de decidirmos.

— Vamos pensar melhor — continuou Rodrigo. — Tendo como parceira a Alpha Earth, passaríamos de um faturamento anual de R\$ 750.000 para R\$ 2.500.000, e talvez chegássemos a R\$ 8 milhões dentro de dois anos, se eles conseguissem os contratos que prometeram. Não é difícil acreditar que isso aconteça com base no que fizeram nos Estados Unidos. Qual será o impacto de ficar de fora dessa parceria? Não será pior do que esperar que eles sejam tão engajados com a causa social como são com a ambiental?

— Não é tão simples, Rodrigo. Não temos como mudar a missão, os princípios e os valores da Alpha Earth. O que me atormenta é o fato de que a principal motivação deles por trás do discurso parece ser a motivação comercial e o marketing. Como você disse, o faturamento vai crescer bastante. Embora o crescimento da Solidarium tenha uma relação direta com a sua capacidade de gerar mais empregos para a comunidade, não tenho certeza se o objetivo de crescer e ampliar não nos fará deturpar nossos princípios e valores, e a missão de levar adiante um negócio social.

Rodrigo compreendia e concordava com Tiago. É muito fácil confundir a relação de causa e efeito nesse tipo de negócio. Vender mais para gerar mais empregos ou gerar mais empregos para vender mais? Ele se lembrou da época em que havia uma pessoa na comunidade que desenhava as bolsas. Sem formação adequada, a sua capacidade era limitada, e a qualidade de suas criações era muito baixa, diminuindo o valor do produto no momento da venda. Depois de terceirizar o processo de criação dos desenhos, recorrendo a uma empresa especializada, a qualidade dos produtos melhorou de maneira significativa, aumentando então os pedidos e, conseqüentemente, gerando mais empregos. Mas Tiago ficou por um bom tempo atormentado com a necessidade de demitir seu antigo desenhista que não mostrava tanta qualidade ou produtividade. A despeito do crescimento do negócio com a profissionalização dessa atividade, por vezes ficava em dúvida se tinha feito a coisa certa.

— É, meu “velho”, estamos numa “sinuca de bico”, mas como temos a mesma convicção, acredito que já sabemos qual é a resposta para esse dilema. O que você decidir, por mim está decidido! Afinal, já passamos por vários pro-

blemas e sempre os resolvemos agindo corretamente. — Rodrigo se despede de Tiago com um abraço, dando uns tapinhas nas suas costas. — Se precisar conversar mais, estou à disposição! Avise-me sobre sua decisão!

Depois de observar o carro de Rodrigo desaparecer no final da rua, Tiago se volta e começa a caminhar lentamente para seu carro: — Mas que “droga”! De início a oportunidade e a parceria pareciam ser uma boa solução para todos, mas agora parece um equívoco! Como é complicado! — Os fatos eram inegáveis. — Antes tínhamos o controle e era simples tomar a decisão de aceitar ou não um contrato com um varejista de acordo com os interesses e princípios da Solidarium e da Aliança. Agora, futuras decisões, que poderiam dar lucro e, ao mesmo tempo, beneficiar tantas pessoas, são ameaçadas por uma empresa estrangeira que não está imbuída da mesma causa e dos mesmos princípios nos quais acreditamos. Quais serão as implicações de uma parceria como esta?

Assim ele imagina cenários prováveis: — Se um distribuidor quiser modificações no produto que eu não consiga atender com o nosso pessoal, a Alpha Earth tentará negociar com eles como eu faria ou simplesmente procurará outro parceiro para produzir o que eles querem? Se um cliente exigir preços mais competitivos, a Alpha Earth privilegiará nossos valores ou simplesmente mandará fabricar na China ou repassará suas exigências para nossa comunidade? Corro esse risco ou abro mão do potencial de negócios que a Alpha Earth pode proporcionar?

Imerso em seus pensamentos, mal percebeu que o dia já havia terminado. A formidável cor púrpura típica dos fins de tarde de outono lhe dava um alento momentâneo, fazendo-o parar o carro para admirar o pôr do sol. Num profundo suspiro, perguntou em voz alta, como se esperasse uma resposta dos céus: “O que fazer?”

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- ① A missão de Tiago está mais relacionada com a Aliança Empreendedora ou com a Solidarium?
- ② Os fins justificam os meios? Pode-se dizer que Tiago está errado por privilegiar os catadores quando a alternativa seria arriscar o emprego das costureiras?
- ③ O fato da Solidarium ser uma empresa com fins lucrativos torna mais fácil a decisão de Tiago ou mais difícil?
- ④ A Alpha Earth também pode ser considerada um negócio social?
- ⑤ Tiago não foi precipitado em sua decisão? Ele é intransigente com relação ao uso de brigadas de voluntários em vez dos catadores da Aliança?
- ⑥ Até que ponto a Solidarium pode se dar ao luxo de dispensar uma parceria com a Alpha Earth? Não seria mais fácil romper com a Aliança?

Citisoft

O impulso intraempreendedor

Bastos é uma cidade pequena, localizada no interior do estado de São Paulo, seus habitantes contam com poucas alternativas de lazer. Jovens como Fernando Kobayashi, analista de sistemas com um bom emprego na Citisoft, vivia entediado com as poucas opções de entretenimento da cidade, um sentimento muito comum entre jovens que vivem no interior no esplendor de sua juventude. Suas poucas paixões se dividiam entre beber com os amigos e criar programas por pura diversão.

— Não entendo porque você gosta de ficar trancado em casa em um fim de semana radiante como este.

Era uma tarde de sábado, fazia muito calor, e a cerveja gelada estava tão agradável quanto o papo solto com os amigos.

— É verdade, Fernando, se a gente não insistir você fica lá, mofando no quarto da sua casa. Você não tem outros interesses?

Fernando parou para pensar antes de responder. Sabia que aquele não era o melhor ambiente para falar de sua paixão por criar programas e sistemas. Ele tinha que voltar para casa, estava a ponto de testar um sistema novo.

— Eu sei, pessoal, não me entendam mal, eu adoro ficar aqui com vocês, mas o que pode parecer castigo é puro prazer para mim. Eu adoro resolver problemas, pesquisar assuntos que os outros não conhecem. Agora, por exemplo, estou terminando um sistema de controle de estoque para meu tio, que vai ajudá-lo bastante. Estou ansioso para terminar.

— Puxa, então você podia usar toda essa paixão para nos ajudar!

Seus amigos eram também colegas de trabalho, pois também integravam a seção de Help Desk da Citisoft, que é uma das dez empresas nacionais de *software* de gestão, conhecidos como ERPs. Com mais de 300 funcionários e 15 anos de vida, a Citisoft era um dos orgulhos empresariais de Bastos. A seção de *Help Desk* prestava auxílio técnico para os usuários do sistema, espalhados em sua carteira de 75 clientes.

— Eu, ajudar vocês? Como? — Perguntou Fernando intrigado.

— Nós não aguentamos mais reclamações dos clientes. Eu sei, é o nosso papel ouvi-los, mas a nossa grande frustração é que não temos uma boa ferramenta para auxiliá-los. Imagine o seguinte, um cliente liga com um problema, nós tentamos ajudar, mas o problema é mais complexo e temos que repassar para o pessoal técnico de segundo nível. Então mandamos um *e-mail* e o técnico reclama que faltam informações, mas nós nunca sabemos o que precisamos enviar para ele. Aí passamos o contato para o técnico falar diretamente com o usuário, mas ele não fala.

— E o cliente liga de novo, completa outro colega. Fala com outro atendente e tem que contar toda a história mais uma vez. O atendente promete que vai ligar de volta. Só que são tantos chamados que ele acaba esquecendo. Aí é um enrosco só. O cliente reclama com o nosso chefe e a coisa só piora. Já perdemos três clientes por problemas na nossa área.

— Mas o que vocês usam para controlar os chamados e as ocorrências? Qual *software* de Help Desk?

— Nenhum! Esse é o problema. Usamos o que temos: Excel, e-mail, lembretes eletrônicos; mas não dá para trabalhar com estas ferramentas.

Essa história começou a despertar o interesse de Fernando. Ele ia se despedir, mas resolve sentar novamente e ouvir as queixas de seus amigos. A Citisoft vem crescendo a uma taxa de 30% ao ano. Quando a empresa tinha uma carteira de 33 clientes, o suporte não era tão difícil, mas com o rápido crescimento, erros banais aconteciam com uma frequência cada vez maior. O número de ligações era de 25 por atendente/dia há dois anos. Agora, cabem 46 ligações por dia em média para cada atendente. O número de chamados abertos cresceu 123% nesse período enquanto o número de atendentes cresceu apenas 35%. Com a complexidade dos sistemas, e um desleixo crescente na capacitação dos novos funcionários, cada ligação requer 10 minutos em média por suporte. Antes eram apenas 6 minutos.

— Mesmo com as horas extras é difícil dar conta de tudo — reclamava outro.

— Puxa vida! Mas, pelo que vocês estão falando, não é difícil resolver o problema com um sistema que gerencie os chamados. Esse sistema vai ajudá-los a controlar melhor as ligações, otimizando o tempo e melhorando o fluxo operacional do atendimento — dizia Fernando com um entusiasmo crescente. “Nós podemos desenvolver uma solução assim.” Parou e repensou o que disse. “Não. EU posso desenvolver esta solução!”

Encostado confortavelmente em sua cadeira, João Flávio, um dos sócios da Citisoft se distraía observando os peixes no enorme aquário que tinha em sua sala. Dava a impressão de que não estava prestando atenção em mais nada, mas Fernando conhecia bem seu chefe, sabia que ele estava processando tudo o que ele dizia e por isso não interrompeu sua linha de raciocínio nem por um momento:

— Esse sistema teria uma base de dados para armazenar todo o relacionamento com cada cliente — explicava ele. — Assim, se o cliente ligasse por outro problema, qualquer atendente poderia ver o histórico correspondente e saber qual seria a melhor solução para o caso, com esse atendimento personalizado. Além disso, com esse banco de dados, pode-se achar uma solução que já foi dada com sucesso para outro cliente anteriormente. — Quanto mais falava, mais ideias iam surgindo, e cresciam, na mesma medida que seu entusiasmo.

— Está certo, Fernando. Realmente acho uma boa ideia e é algo que estamos mesmo precisando bastante, eu sei dos problemas no Help Desk e agradeço muito a sua oferta de ajuda. Tenho certeza que, de todos aqui na Citisoft, você é o mais recomendado para desenvolver esta solução.

O rosto de Fernando se abriu em um largo sorriso.

— No entanto, — Flávio se empertiga na cadeira para falar melhor — você já viu a quantidade de *bugs* (falhas no sistema) que você tem para corrigir? Como está a lista de clientes nos quais é preciso testar os arquivos de customização? E a nova versão? Esqueceu que estamos prontos para conduzir o primeiro piloto e só você pode fazê-lo? Fernando, acho que não haverá tempo para se dedicar a mais um projeto. Quisera eu ter mais talentos como você, mas não os tenho aqui nesta cidade. Preciso de você para resolver outros problemas mais importantes. Acho muito boas as suas intenções, só que não posso permitir que faça isso agora. — E levantando-se para se despedir: — Mas tenha a certeza de que eu vou encontrar outro tipo de solução para o Help Desk.

Fernando não acreditou no que ouviu. Como alguém pode recusar uma ajuda daquelas? Ele prefere gastar muito mais, comprando uma solução pronta? Mas, pensando bem, Flávio está certo, ele não teria tempo. Voltou resignado

para sua mesa, porém a ideia se recusava a abandonar a sua mente. Quando se dava conta, estava navegando na Internet à procura de outros softwares semelhantes, lendo algum manual sobre o assunto ou conversando com alguém que já tivesse tido contato com sistemas similares, como era o caso de Gianmarco, um analista de sistemas que havia trabalhado na Credicard há três anos:

— Fernando, unindo os seus conhecimentos e a minha experiência, poderemos achar as respostas para esse problema. Insista com o Flávio, diga que eu posso ajudá-lo. Ele não vai recusar!

Mas ele recusou! Flávio ficou inconformado com a insistência de Fernando. Normalmente ele não suportaria esse tipo de insubordinação. Mais uma vez, em tom apaziguador, pediu para Fernando esquecer aquilo, pois não lhe dizia respeito.

Um mês se passou e Fernando e Gianmarco já estavam deixando de lado o *quase-projeto*. Até que certo dia um grande amigo de Fernando, também atendente do Help Desk, foi demitido por ser o principal personagem em um episódio que levou à perda de um importante cliente.

— Basta! — exclamou Fernando. Entrou de forma abrupta na sala de Flávio e disse que se o sistema dele já estivesse desenvolvido não se perderia aquele cliente. Escorraçado, quase que aos berros, saiu emburrado com as últimas palavras de Flávio: — Fernando, se eu ouvir esse assunto mais uma vez, não vou me importar que seja o meu funcionário mais importante, você vai para a rua sem dó. Não vou aceitar insubordinação!

Passaram-se dois meses depois do ocorrido. Fernando estava cansado. Mal dormia, e sua mãe reclamava que ele estava emagrecendo. Há um bom tempo não encontrava com seus amigos, que estranhavam o fato dele não se demitir da Citisoft. Fazia hora extra quase todas as noites e aos sábados também. Mas Fernando estava feliz e satisfeito, o sistema criado por ele, com a ajuda da Gianmarco, já estava quase pronto para fazer os primeiros testes.

O que o deixava apreensivo e tirava-lhe o sono era algo que ele não havia pensado antes. Como implementaria o sistema na área de Help Desk sem que o Flávio soubesse? Embora estivesse em dia com seus compromissos oficiais e dedicasse apenas seu tempo pessoal ao desenvolvimento do sistema, ele, mesmo assim, estava desobedecendo a seu chefe. A decisão de desenvolver o sistema sem uma autorização do seu superior parece ter sido acertada, ao ver os resultados intermediários, mas o que fazer agora que já estava em vias de terminá-lo? Ele não tinha coragem de falar com o Flávio.

— Olha Fernando, eu acho que fizemos um excelente trabalho, o sistema está realmente muito bom, vai ajudar demais o Help Desk, mas você entrou num beco sem saída, pois não temos como implementá-lo na Citisoft. Gianmarco e Fernando estavam na academia, suados pelo esforço na musculação, mas Fernando se sentia bem menos tenso e mais à vontade para retomar o tema que vinham discutindo há dias.

— É verdade, Gigio (o apelido de Gianmarco). Acho que eu me precipitei, não deveria ter envolvido você. Estou com a frustrante impressão de ter jogado fora todos esses quase três meses de dedicação. Nadamos, nadamos e vamos morrer na praia.

— Fernando — retrucou Gianmarco — temos uma alternativa. Pense o seguinte: o sistema ficou realmente muito bom, comparável aos melhores do mercado, eu diria até superior, bastante completo e com algumas funcionalidades que os outros não possuem. Usamos o melhor que a tecnologia pode oferecer e, conhecendo os outros sistemas, não seria uma má ideia nós dois deixarmos a Citisoft e montarmos um negócio próprio com esse software. Eu tenho certeza de que vai dar certo.

Eles estavam agora na lanchonete, depois de um revigorante banho e uma boa sauna. Entre uma mordida e outra no sanduíche, Fernando fitava o vazio além da janela. Seria de fato uma boa ideia? Ele nunca havia pensado naquela possibilidade. A Citisoft era sua segunda casa (na verdade, a primeira nesses últimos meses). Lá estavam seus amigos, podia usar todos os recursos que a empresa oferecia, o seu salário estava garantido, tinha bastante liberdade para fazer o seu trabalho, gozava da confiança do Flávio e dos outros dois sócios, além da perspectiva de uma carreira promissora na empresa. Devia desprezar tudo isso e partir para a incerteza?

— Sim, eu concordo com você, Fernando, realmente é difícil deixar tudo isso para trás, mas não precisa dar uma resposta agora. Apenas pense na possibilidade. Considere também o fato de que nós vamos ter liberdade de conduzir o negócio como queremos, podemos desenvolver outras soluções, outros produtos. Você sempre teve boas ideias, inovadoras e inéditas com relação aos sistemas. Você cuidaria da parte técnica e eu, da parte comercial. Como funcionários, até onde podemos chegar? Jamais seremos sócios da Citisoft, continuaremos sendo sempre empregados. Com a nossa empresa, vamos crescer na mesma medida de nossa competência. Já provamos que conseguimos trabalhar bem juntos. E saiba, o capital não é problema, esses meses eu tenho compartilhado nosso projeto com o meu pai e ele se prontificou a nos ajudar

financeiramente com o que precisarmos. Veja só, todas as condições para partirmos para essa empreitada! Será que o destino não está sinalizando com uma oportunidade imperdível?

Naquela noite, Fernando foi visitar seu tio. Há tempos que ele estava devendo aquele sistema de controle de estoques que havia abandonado para se dedicar ao software de Help Desk.

— Peço desculpas, tio, era para ter ficado pronto há muito tempo, mas eu me enrolei com outras coisas.

— Não se preocupe, filho! — Afastou alguns sacos de ração para se acomodar. Sua loja era pequena e não havia muito espaço para duas pessoas na mesa do computador. Os pássaros pareciam ser os únicos que retrucavam por aquelas duas figuras terem interrompido seu descanso.

Enquanto Fernando instalava o sistema e explicava como funcionava, começou a reparar em algo que não tinha notado antes. Seu tio tinha uma aparência cansada, que ficou evidente quando, sem ânimo nenhum, praticamente se arrastava para trazer os formulários que seriam digitados.

— Fernando, ainda bem que você tem um emprego. — falou baixinho, quase que para si mesmo e não para o próprio Fernando.

— Como assim? O senhor não está contente com a loja? Algo que o senhor sempre quis, pensei que estivesse realizando um sonho!

— É verdade, quando decidi, há 15 anos, abandonar minha carreira como veterinário e aproveitar esta oportunidade. Havia apenas três lojas na cidade. Hoje existem mais de doze. Como médico veterinário eu tinha o domínio da situação, agora, eu tenho que saber lidar com as ameaças externas que estão fora do meu controle.

— Mas esse não é um preço razoável para ter a liberdade de conduzir um negócio só seu?

— Sim, seria, mas descobri que era mais feliz como médico veterinário. Como dono de uma pet shop, tenho que fazer coisas que, ou eu não sei, ou não gosto de fazer.

— Como assim? — pergunta Fernando, já adivinhando a resposta.

— Não basta ser um bom profissional para ter um negócio, Fernando. Preciso contratar pessoas, negociar empréstimo no banco, pechinchar com os fornecedores, lidar com conflitos entre os funcionários, ouvir queixas de clientes que não entendem nada, conversar com o contador sobre assuntos que eu não entendo, fazer controles de caixa, e eu detesto números. Olha, não é fácil, a gente não faz mais o que gosta, faz o que precisa ser feito, e isso tira todo o

prazer de ser veterinário. Agora não tenho mais como voltar atrás. Este foi o destino que escolhi, é o meu sustento e não há mais como mudar.

De volta à sua casa, na tranquilidade de seu quarto, Fernando não conseguia dormir. O desabafo de seu tio não saía da sua cabeça. O incentivo de Gianmarco também não. Por mais brilhantes que sejam as perspectivas do negócio próprio, será que é isso mesmo que ele quer? Será que ele tem perfil empreendedor? O futuro parecia tão incerto... Ele olhou o relógio: 4 horas da manhã! — Porque não consigo dormir?

Ao chegar ao escritório, ainda insone, havia um recado na sua mesa. O Flávio queria falar com ele. URGENTE, assim em letras garrafais, despertaram uma apreensão em Fernando, típica entre aqueles que têm alguma culpa e temem ser descobertos.

— Fernando, — disse Flávio sem virar-se para ele e de forma bastante direta — o que você anda aprontando?

Fernando ficou rubro: Como assim? — gaguejou.

— Estou vendo que você vem trabalhando até tarde durante os últimos dois meses e em alguns sábados, mas não está cobrando horas extras. E virou-se para encarar Fernando de frente Por acaso você está trabalhando para o concorrente?

Fernando arregalou os olhos. — Não, claro que não! — defendeu-se enfaticamente. Diante da expressão de Flávio, refletiu um pouco e resolveu abrir o jogo.

— É o seguinte. Eu estive trabalhando naquele sistema de Help Desk — Antes que Flávio esboçasse mais alguma reação, se sentou no computador e começou a mostrar o que já havia feito — Veja só Flávio, a base de dados está toda estruturada, esta é a tela principal do atendente, aqui ficam os alertas automáticos para que ele não esqueça de dar um *feedback* para o cliente. Por este *link*, ele pode inclusive atender o cliente *online*. Nessa base ficam todos os *scripts* de atendimento predefinidos para os problemas mais comuns. Aqui tem um canal direto com o suporte de segundo nível, via chat, que permite atender o cliente em tempo real, se precisar.

Fernando não parava de falar. Mal olhava para o rosto do Flávio, com medo de titubear no meio da apresentação improvisada e demonstrar insegurança. O ritmo ia aumentando na medida em que ia mostrando os relatórios estatísticos gerados, as projeções de expansão do sistema e os testes já realizados. Perdeu o fôlego e precisou parar para respirar. Naquele momento, olhou para o Flávio.

Seus olhares se cruzaram e um silêncio constrangedor e perturbador que parece ter durado uma eternidade foi quebrado por Flávio.

— Quanto falta para terminar? — Flávio não esboçou nenhum sinal de aprovação ou reprovação, deixando Fernando inseguro, o que transpareceu na sua voz trêmula:

— Er... Não sei ao certo, talvez mais um mês para terminar o desenvolvimento e outras duas semanas para os testes e a correção dos detalhes.

João Flávio era um homem vivido. Apoiado em seus 45 anos de idade e uma ampla experiência adquirida a duras penas, ele observava Fernando e lembrou-se de como ele era com essa mesma idade. Foi quando teve a ideia de montar o seu primeiro negócio, que acabou não durando cinco anos, por causa, principalmente, a sua falta de experiência. A Citisoft foi um golpe de sorte. Apesar de seus defeitos, acabou se associando a pessoas muito competentes que complementavam suas deficiências. Tinha muito orgulho do que a empresa se tornou, mas, olhando para trás, recordava os vários momentos em que pensou seriamente em *jogar a toalha*. Ele mesmo não conseguia explicar como conseguiu dar a volta por cima e superar as piores dificuldades.

“Disciplina”, pensou. Sim, esse foi o segredo do sucesso, não se deixar levar pelas emoções e seguir modelos “racionais” de gestão. “Ordem”, “coerência”, “confiança”, começava a se lembrar de outras características da administração da empresa que justificam seu sucesso. Por isso mesmo, Fernando o incomodava tanto. Para tirar proveito daquele talento fora do comum, parecia-lhe que aquele modelo de gestão não se encaixava mais no caso. Pelos seus princípios, tinha que fazer valer o que disse e despedir Fernando por insubordinação.

Ele quase não prestava mais atenção no que Fernando falava. Primeiro porque sabia que era um projeto de altíssima qualidade, padrão esperado de qualquer coisa que Fernando e Gianmarco pudessem fazer juntos, mas também porque estava preparando o discurso que teria que fazer a despeito dos resultados que eles promoveram. O peito doía, só de pensar na decisão que estava tomando, mas não havia outra alternativa.

— Fernando – disse finalmente – vá para casa. Estou confuso e pela primeira vez na minha vida, não sei o que fazer. Preciso de um tempo. Aguarde meu contato.

Com um grande esforço para não desmoronar, Fernando se despede e vai para casa, não sem dar uma última olhada em direção ao Help Desk, onde seus amigos não tinham a menor ideia do que eles haviam começado. Que droga — pensou — porque não consigo me limitar a fazer o que me mandam?

Diante do exposto, quatro finais podem acontecer para esta história. Escolha o seu e prepare seus argumentos:

1. Flávio perdoou Fernando, mas como castigo, não implantou o sistema. Colocou uma grande pedra em cima de todo o episódio e ambos fizeram de conta que nada aconteceu. Fernando aprendeu a lição e nunca mais teve nenhuma ideia dentro da empresa. Flávio sente o agradecimento de Fernando por tê-lo perdoado, mas percebeu que Fernando nunca mais seria o mesmo, o seu brilho se apagou e ele se tornou um funcionário burocrático, que não faz mais nada além do necessário. Mas, tudo bem, agora pelo menos Fernando está sob controle e, depois do susto, não vai mais correr outro risco de perder o emprego. Gianmarco ficou inconformado com a covardia de Fernando, os dois brigaram, ele pediu demissão e foi trabalhar para o concorrente.
2. Flávio, fiel a seus princípios, demitiu, Fernando, mas não desperdiçou aquele excelente projeto, implementando-o logo a seguir na área de Help Desk. No começo, Fernando e Gianmarco se sentiram traídos, abriram sua própria empresa de software, vendendo o sistema para várias outras empresas e voltaram a se relacionar com Flávio, fechando um contrato de manutenção do sistema com a Citisoft, que se tornou o quinto cliente deles. Quatro anos depois, os sócios recebem um aporte de um investidor de risco, contratam um administrador profissional e se dedicam apenas ao que gostam de fazer na empresa, principalmente Fernando.
3. Flávio perdoou Fernando, que terminou o desenvolvimento do sistema, desta vez dentro do horário de expediente, e o implementou no Help Desk, fez ajustes e a solução foi tão boa que, além de resolver os problemas e aumentar a satisfação de ambos, clientes e colegas, acabou se tornando mais um produto comercializado pela Citisoft, em que Fernando e Gianmarco se tornaram sócios para esse produto em particular, recebendo parte do lucro.
4. Fernando ficou muito decepcionado e rompeu as relações com a Citisoft. Aceitou o convite de Gianmarco, que também deixou a Citisoft, e montaram a empresa de software. No começo foi tudo bem, conseguiram dois clientes rapidamente, mas depois de dois anos, não souberam lidar com típicos problemas de gestão, se endividaram e foram obrigados a vender a empresa a *preço de banana* para o concorrente. Fernando conseguiu se empregar como gerente de sistemas nessa empresa, mas Gianmarco ainda está procurando emprego.

Índice remissivo

A

ABF (Associação Brasileira de Franchising), 70
Associação Brasileira de Franchising, 70
Abordagem de venda direta, 54
ABRESI, 157
Administração, 25
Agência Internacional Privada de Desenvolvimento do Mercado de Alimentos, 69
Akamine, Plínio, 130, 132
Albernaz, Marcelo, 128-131, 136
aLeda
 capital inicial, 173
 desafios operacionais, 175
 ETC Trade, 174
 História, 172
 marketing da, 174
 mercado de rolling papers, 176
 operações, 174
 papel do marketing no estágio atual da, 175
 primeiras vendas, 173
Aliança Empreendedora, 184, 185, 187, 190
Alpha Earth, 185-193
Amaral, Fernando, 156, 171, 172
Ambiente demográfico, 77
Ambiente econômico, 77
Ambiente externo, 76
Ambiente social e cultural, 77
Ameaças de novos concorrentes, 139
Análise da indústria, 138
Análise de ponto de equilíbrio, 124
Análise de sensibilidade, 26, 121
Análise do ambiente competitivo, 79
Análise do ambiente interno, 77
Análise do competidor, 80
Análise do investimento, 149
Análise estratégica, 76
Análise macroambiental, 77
Análise SWOT, 91

Ápice Digital, 100, 101, 103, 117-119, 122, 123
Aprovação da patente, 58
Armendariz, Vicente, 10, 11, 25, 32
Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo, 157
Assuntos estratégicos, 81
Atingindo os mercados, 18
Atividades inovadoras, 37
Automotivo, 137

B

Balanço, 124
Banco Central, 96
Barreiras para a entrada, 18, 139
Barreiras para os concorrentes, 47
Bases para crescimento, 81
Beth Israel Deaconess Medical Center, 43, 45, 54
Biópsias, 40, 41, 43, 48-53
Bittar, Alexandre de Vicente, 98, 102
BNDES, 128, 130, 147
Bonato, Débora Barbosa, 130, 131
Brian, Peter, 58
Brito, Rodrigo, 190
Busca avançada, 115
Busca por assunto, 114

C

Canais de mídia, 22
Câncer de mama, 43, 49
Câncer de pulmão, 43, 49
Capacidade de produção, 116
Capitalização, 119, 147
Carnegie Mellon, 4, 32, 44, 58, 59, 60
Celulose, 172, 179, 180
Central DuPage Hospital, 43, 45, 54
Chaps.com
 Capitalização, 119
 descrição do negócio, 99
 estratégia do negócio, 100

- estrutura organizacional, 101
 - plano de marketing, 104
 - concorrência, 108
 - descrição do setor, 104
 - estratégia de comercialização, 111
 - estratégia de marketing, 110
 - mercado-alvo, 106
 - projeção de faturamento, 112
 - plano financeiro, 120
 - análise de ponto de equilíbrio, 124
 - análise de sensibilidade, 121
 - balanço, 124
 - custos variáveis, 122
 - despesas, 122
 - pressupostos críticos, 120
 - projeção de fluxo de caixa, 125
 - plano operacional, 113
 - capacidade de produção, 116
 - fornecedores e terceiros, 117
 - sistemas de gestão, 118
 - produtos e serviços, 102
 - sumário executivo, 97
 - Ciclo de vida do produto, 142
 - Citisoft, 195
 - Cloreto de polivinil, 131
 - Cobertura geográfica, 21
 - Comércio justo, 184
 - Competição com a indústria interna, 140
 - Comportamento de consumo, 16
 - Compostos plásticos/madeira (WPC), 134
 - Comunidade acadêmica, 97, 98, 99, 100
 - Concorrência, 16, 57, 108
 - Concorrência de preços, 57
 - Construtor de tráfego, 21
 - Construtor de transações, 21
 - Consumidores, 15
 - Controle, 25
 - Core competences*, 8
 - Cozinha mexicana, 7
 - Criador de emoção, 21
 - Cronograma de implantação, 145
 - Custos, 26, 61
 - Custos variáveis, 122
- D**
- Dados demográficos, 7
 - Declaração de missão e visão, 76
 - Declaração de posicionamento, 18
 - Demanda norte-americana por decks de WPC, 137
 - Demanda nos principais setores de aplicação, 136
 - Demanda por matéria-prima no primeiro estágio, 143
 - Demografia, 13
 - Descrição da companhia, 130
 - Descrição do mercado, 78
 - Descrição do negócio, 99
 - Descrição do setor, 104
 - Descrição dos produtos, 12
 - Descrição física, 132
 - Despesas, 122
 - Despesas administrativas, 123
 - Despesas de marketing, 123
 - Despesas financeiras, 123
 - Destaques financeiros, 88
 - Diferencial do produto, 139
 - Drucker, Peter, 7
 - Due Dilligence, 40, 45, 58
- E**
- EAESP/FGV, 95, 101, 102, 131
 - Easy Cook
 - análise estratégica, 76
 - ambiente externo, 76
 - análise macroambiental, 77
 - assuntos estratégicos, 81
 - bases para crescimento, 81
 - vantagens competitivas, 81
 - declaração de missão e visão, 76
 - principais objetivos que sustentam, 76
 - gestores da, 72
 - mercado, 72
 - oferta, 73
 - fundos do investidor, 73
 - lucro dos proprietários, 74
 - panorama da organização, 72
 - plano de marketing, 81
 - estratégias de marketing, 83
 - hipóteses de vendas, 83
 - previsão de vendas, 82
 - plano organizacional, 87
 - destaques financeiros, 88
 - estrutura e alocação do pessoal, 87
 - fluxo de caixa, 89
 - ganhos, 89
 - índices financeiros, 88
 - plano financeiro, 87
 - riscos críticos, 89
 - produção e plano de logística, 86
 - produtos, 74
 - Refeições Easy Cook, 74
 - Unidade de Venda Easy Cook (UVEC), 75
 - valores organizacionais, 76
 - e-Cobra (e-commerce Brasil), 95
 - Economias de escala, 139
 - Ecoplast
 - descrição da companhia, 130
 - equipe de administração, 131
 - operações, 141
 - ciclo de vida do produto, 142

- cronograma de implantação, 145
 - demanda por matéria-prima no primeiro estágio, 143
 - esquema simplificado do processo, 144
 - estágio atual, 142
 - fornecedores, 145
 - planejamento de capacidade, 143
 - planejamento do projeto
 - vantagens competitivas, 146
 - plano de marketing, 136
 - demanda nos principais setores de aplicação, 136
 - estratégia de mercado, 138
 - estratégias de competição, 140
 - plano financeiro, 147
 - análise do investimento, 149
 - capitalização, 147
 - pressupostos financeiros, 147
 - produtos e serviços, 132
 - descrição física, 132
 - novas gerações de produtos ou serviços existentes, 135
 - proteções, 136
 - uso e apelo, 132
 - vantagens competitivas, 134
 - sumário executivo, 129
 - Efeito deslizando, 41, 50
 - Empreendedores, 114
 - Empreendedorismo corporativo, 38, 39
 - Empresa e o conceito, 46
 - Energia ultrassônica, 41
 - Entidade, 80
 - Entrust, 104
 - Equipe, 10
 - Equipe de administração, 32, 121
 - Equipe de gerência, 58
 - Esquema simplificado do processo, 144
 - Estágio atual, 142
 - Estouro da bolha da Internet, 96
 - Estratégia da mídia, 22
 - Estratégia de comercialização, 44, 111
 - Estratégia de marca e imagem, 22
 - Estratégia de marketing, 83, 110
 - Estratégia de mercado, 138
 - Estratégia de produção, 55
 - Estratégia de saída, 26, 55
 - Estratégia de venda do produto, 20
 - Estratégia do canal, 20
 - Estratégia do negócio, 100
 - Estratégia geral (entrada e crescimento), 53
 - Estratégias de competição, 140
 - Estratégias de marketing, 83
 - Estrutura da propriedade e da administração, 90
 - Estrutura de capital, 62
 - Estrutura e alocação do pessoal, 87
 - Estrutura organizacional, 34, 90, 101
 - Eventos, 114
 - Exposição e presença competitiva na mídia, 44
- F**
- Famiglia Mancini, 157-167
 - Fibra (NFPC), 134
 - Fibras naturais, 129, 132
 - Finanças, 25
 - Finanças e estratégia de saída, 26
 - Financiamentos suplementares, 92
 - Fispal Food Service, 69
 - Flashman, Andrew, 59
 - Fluxo de caixa, 89
 - Fluxo operacional do processo de aquisição, 115, 197
 - Fornecedores, 145
 - Fornecedores alternativos, 24
 - Fornecedores e terceiros, 117
 - Franco, Gustavo, 96
 - Fundação Getulio Vargas, 4
 - Fundos do investidor, 73
- G**
- Gallo, Ernesto, 10, 11, 25, 32
 - Ganhos, 89
 - Gestores, 72
 - Glicerina, 179
 - Global Moot Corp, 4, 37, 69, 95, 96
 - Gold, Timothy, 60
 - Golden Needle
 - abordagem de venda direta, 54
 - aprovação da patente, 58
 - barreiras para os concorrentes, 47
 - concorrência de preços, 57
 - custos, 61
 - economia, 50
 - empresa e o conceito, 46
 - equipe de gerência, 58
 - estratégia de produção, 55
 - estratégia geral (entrada e crescimento), 53
 - estrutura de capital, 62
 - exposição e presença competitiva na mídia, 44
 - finanças, 44
 - marketing, 53
 - mercado, 47
 - parceiros, 42
 - patentes, 42
 - plano de vendas, 53
 - plano financeiro
 - planos de desenvolvimento do produto, 56
 - precificação, 53
 - projeção de mercado e vendas, 52
 - projeções financeiras, 60, 61
 - riscos, 43

riscos e contingências, 57
 setor, 45
 tempo de desenvolvimento, 42
 tendências, 47
 vantagem de mercado, 43
 vantagens competitivas sustentáveis, 42
 vantagens em relação à concorrência, 51
 Grupo Mancini, 155, 157-169

H

Hábitos de consumo, 15
 Hashimoto, Marcos, 96, 101
 Heinz, Arthur, 59
 Hills, Sandra, 59
 Hipóteses de vendas, 83
 História, 11
 Home, 115

I

IBMEC, 127, 130, 131
 Impostos, 123
 Índices financeiros, 88
 Inovação, 127
 INSPER (Instituto de Ensino e Pesquisa), 4, 127
 Instrumentos cirúrgicos, 39
 Interiores, 138
 Internacionalização, 7-36
 Intraempreendedorismo, 156
 Investimento, 10

J

Jardim e ambiente externo, 136
 John Hopkins University, 39, 42, 43, 45, 47
 Johnson & Johnson Ethicon Division, 40, 53
 Kim, Debra, 60
 Kim, Yoon Young, 98, 101
 Kobayashi, Fernando, 156, 195
 Kubo, Adam Akihiro, 99, 102

L

Lewis, Gerald, 43, 51, 59
 Linha direta, 114
 Lizarzaburu, Jesus, 173
 London Business School, 4, 7, 10, 32, 33
 Lucro dos proprietários, 74
 Lucros e perdas de franquias, 93
 Lugar, 85

M

Mancini, Walter, 155, 157, 158, 159, 161, 166, 167
 Mapa do site, 115
 Marítimo, 137
 Market share, 39, 54, 55
 Marketing, 53, 81, 104, 136

Mercado, 13
 Mercado editorial, 100, 105
 Mercado-alvo, 13, 24, 30, 106
 Mi Viejita
 administração, 25
 atingindo os mercados, 18
 declaração de posicionamento, 18
 preço, 19
 promoção, 19
 descrição dos produtos, 12
 equipe, 10
 fatos, 9
 finanças e estratégia de saída, 26
 história, 11
 investimento e a saída, 10
 mercado, 10, 13
 concorrência, 16
 consumidores, 15
 demografia, 13
 oportunidade, 9
 produção e operações, 24
 público-alvo, 10
 venda e distribuição, 20

N

NASDAQ, 45, 47, 60, 95, 96
 Necessidade de financiamento, 29
 Necessidades de capital, 139
 NFPC (Natural Fiber Plastic Compound), 129
 Novas gerações de produtos ou serviços existentes, 135

O

Oferta, 73
 Operações, 24, 141
 Oportunidade, 9
 Os mais vendidos, 114

P

P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), 37
 Panorama da organização, 72
 Parceiros, 114
 Parcerias estratégicas, 25
 Participação da mulher no mercado de trabalho, 7
 Pasta do professor, 96
 Patentes, 42
 Perfil do consumidor, 80
 Pesquisa e desenvolvimento, 24
 Pimentel, José Wilson, 96, 102
 Planejamento de capacidade, 143
 Planejamento do projeto, 146
 Plano de marketing, 81, 104, 136
 Plano de vendas, 53
 Plano financeiro, 60, 120, 147

Plano operacional, 113
Plano organizacional, 87
Planos de desenvolvimento do produto, 56
Planos de negócios, 3
Poder de barganha dos consumidores, 140
Polietileno de alta densidade, 131
Polipropileno, 131
Potencial retalição dos concorrentes, 18
Precificação, 53
Preço, 19
Premissas financeiras, 26
Pressupostos críticos, 120
Pressupostos financeiros, 147
Previsão de vendas, 82
Primeira visita, 114
Principais objetivos que sustentam, 76
Produção, 24
Produção e operações, 24
Produção e plano de logística, 86
Produto e posicionamento, 83
Produtos, 74
Produtos e serviços, 102, 132
Projeção de faturamento, 112
Projeção de fluxo de caixa, 125
Projeção de mercado e vendas, 52
Projeções financeiras, 61
Promoção, 19, 85, 115
Propaganda, 22
Proteções, 136
Público-alvo, 10

R

Refeições Easy Cook, 74
Remessa, 24
Ribeiro, Jonathas, 186
Rio Bravo Investimentos, 96
Risco e problemas críticos, 92
Riscos, 23
Riscos críticos, 89
Riscos e contingências, 57
Rolling papers, mercado de, 176

S

Saída, estratégias de, 26
Salários, 122

Setor, 45
Setor de alimentos, 8, 69
Seu cadastro, 115
Sistemas de gestão, 118
Smith, Paul, 58
Smith, Tim, 185, 186
Solidarium, 183-194
Spin-off, 38
Stuart Clark Venture Challenge, 127
Suas compras, 115
Sumário executivo, 9, 39, 97, 129
Sustentabilidade, 127, 129, 184

T

Tabela de fretes, 114
Tecnologia, 139
Tejero, Tomas, 10, 25, 33, 34
Tempo de desenvolvimento, 42
Tendência demográfica, 7
Tendência social, 7
Tendências, 47
Terceiros, 123
Thammasat, 4

U

Unidade de Vendas Easy Cook (UVEC), 71
Universidade Bond, 69
Universidade de Manitoba, 127
Universidades, 115
University of Pittsburgh Medical Center (UPMC),
39, 42, 45, 47, 49, 54, 59, 60
Uso e apelo, 132

V

Valonghi, Renato, 171, 172, 177
Valores organizacionais, 76
Vantagem de mercado, 43
Vantagens competitivas, 81
Vantagens competitivas sustentáveis, 42
Vantagens em relação à concorrência, 51
Vitrine, 114

W

Washington State University, 137
WPC (Wood Plastic Compound), 129