

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Guilherme Krichenco Gewehr

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA DISTRIBUIDORA DE ÁGUA
MINERAL

Porto Alegre
2007

Guilherme Krichenco Gewehr

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA DISTRIBUIDORA DE ÁGUA MINERAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação
Apresentado ao Departamento de ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. João Luiz Becker

Guilherme Krichenco Gewehr

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA DISTRIBUIDORA DE ÁGUA MINERAL

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>. /Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em.....dede..... .

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof.dr.João Luiz Becker - Instituição

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmã, Egon, Neusa e Luciane pela educação proporcionada e pelo apoio incondicional em toda a minha vida.

A minha namorada Luiza, pela colaboração e pela compreensão dispendida nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Luiz Becker, pelas contribuições e críticas.

Ao corpo docente da UFRGS, pela construção cumulativa do conhecimento.

Aos meus amigos, aos quais agradeço pelo companheirismo e aprendizado.

Aos meus colegas de trabalho, pelas contribuições ímpares.

E, por fim, a Deus, pela vida e pela chance.

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 – Sistema de distribuição do mercado água mineral de 20 litros	12
Tabela 1 – Consumo de água mineral per capita por países	36
Tabela 2 - Pesquisa sobre consumo de diferentes embalagens de água.....	37
Tabela 3 – Principal fator de compra para os consumidores	38
Figura 2 - Canal de distribuição proposto.....	47
Tabela 4 – Capacidade de entrega	47
Tabela 5 – Investimento inicial em veículos	47
Tabela 6 – Ações de marketing previstas	49
Tabela 7 – Previsão de vendas	50
Tabela 8 – Previsão de salários e pessoas	52
Tabela 9 – Investimento inicial – instalação.....	53
Tabela 10 – Investimento inicial.....	53
Tabela 11 – Projeção dos custos fixos	54
Tabela 12 – Projeção dos custos variáveis.....	54
Tabela 13 – Previsão do fluxo de caixa para o primeiro ano.....	55
Tabela 14 – Previsão do fluxo de caixa anual	55
Tabela 15 – Demonstrativo do resultado do exercício	56
Tabela 16 – Indicadores econômicos e financeiros	56
Gráfico 1 – Gráfico para análise financeira.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	10
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E SOLUÇÕES PROPOSTAS.....	12
4. OBJETIVOS DO TRABALHO	16
4.1 OBJETIVO GERAL.....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
5.1 ESTRATÉGIA	17
5.1.1 As origens da estratégia	17
5.1.2 Conceito de Estratégia e Estratégia competitiva	18
5.2 PLANO DE NEGÓCIOS	20
5.2.1 Estrutura do Plano de Negócios	21
5.2.2 Definição do Negócio	22
5.2.3 Produtos e Serviços.....	22
5.2.4 Plano de Marketing	23
5.2.5 Plano de Recursos Humanos	27
5.2.6 Plano de Instalação.....	27
5.2.7 Plano Operacional	28
5.2.8 Plano Financeiro	28
6. METODOLOGIA.....	32
7. PLANO DE NEGÓCIOS	33
7.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	33
7.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	34
7.3 PLANO DE MARKETING	35
7.3.1 Análise do setor	35
7.3.2 Análise do segmento	37
7.3.3 Nicho	39
7.3.4 Análise da concorrência	39
7.3.5 Análise dos fornecedores.....	41
7.3.6 Análise ambiental	42
7.3.7 Produto / Serviço	44
7.3.8 Preço	45

7.3.9 Distribuição	46
7.3.10 Propaganda / Comunicação.....	48
7.3.11 Projeção de vendas	49
7.3.12 Objetivos, metas e estratégias.....	50
7.4 PLANO DE RH.....	51
7.5 PLANO DE INSTALAÇÃO	52
7.6 ANÁLISE FINANCEIRA	53
7.6.1 Demonstrativo de usos e fontes.....	53
7.6.2 Estimativas dos custos fixos.....	54
7.6.3 Estimativas dos custos variáveis.....	54
7.6.4 Previsão do fluxo de caixa.....	55
7.6.5 Projeção do DRE	56
7.6.6 Indicadores econômicos e financeiros.....	56
7.7 PLANO OPERACIONAL.....	57
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO A - SISTEMA ANTIDERRAME.....	62
ANEXO B – ENTREVISTAS COM DISTRIBUIDORES	63
ANEXO C – PROJEÇÃO DO FINANCIAMENTO BANCO DO BRASIL	64

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a ABINAM (Associação Brasileira das Indústrias de Água Mineral, 2006) o mercado de água mineral está em evidência no Brasil. O volume de água envasada, que em 1995 era de 1,5 bilhão de litros, alcançou inesperados 5 bilhões de litros em 2005. Este crescimento deve-se muito mais à necessidade do que à opção do consumidor. Segundo Hall (2006), a água mineral é um dos produtos com maior sintonia aos valores de consumo do século 21. O produto possui excelentes atrativos como conveniência e estilo de vida. Portanto os envasadores podem obter grandes retornos se tiverem bom senso comercial e imaginação.

Atualmente em países desenvolvidos como os Estados Unidos o mercado de água mineral vem tomando espaço até mesmo dos refrigerantes, considerado o produto forte da categoria de bebidas. Hoje, o mercado de refrigerantes é dominante no mundo todo. Entretanto seguindo-se a expansão do consumo mundial de água mineral que é de 6% ao ano desde 1999, se chegará em 2009 com um emparelhamento de 34% referente ao *market-share* destes dois produtos. Porém, conforme Lancia (2006) o mercado brasileiro, que já teve crescimento de 20% ao ano, vem caindo ou mantendo suas taxas de crescimento estáveis desde a virada do século.

Segundo dados do DNPM (2006) as taxas de crescimento estáveis ou em queda representam o ponto de saturação que o mercado brasileiro atingiu. O aumento do número de fontes envasadoras, que em 1994 era 307, em 2004 passou para mais de 700. Além disso, outros fatores como a queda dos preços, alta carga tributária, baixo valor agregado, produtos substitutos como os filtros domésticos, vêm afetando o mercado de água mineral, principalmente o de 20 e 10 litros.

Com isso conclui-se que o mercado brasileiro mudou nestes últimos seis anos. Desde 1995 o crescimento do consumo estava gerando lucros para a indústria. Contudo, a partir de 2000, com o crescimento da concorrência, o mercado está exigindo dos empresários do setor uma postura mais profissional.

Em virtude dessa mudança surge a idéia da criação de uma empresa para a entrega de água mineral ao consumidor final como sendo um novo negócio dentro de uma empresa envasadora de água. Este tipo de negócio foi escolhido para estudo, pois por seu intermédio a fonte de água mineral possui controle sobre todo o seu canal de distribuição e também por que este novo negócio propicia uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A decisão de modificar um negócio já estabelecido é necessária em virtude da situação do mercado. Criar uma nova estratégia para competir no mercado faz parte do papel do administrador que está sempre à procura de novas soluções e idéias. E é esta necessidade de diferenciação através da estratégia que guiará este trabalho.

Uma das formas de aumentar a chance de sobrevivência e sucesso de uma empresa é por meio da elaboração de um plano de negócios antes da sua abertura, reunindo informações sobre as características, as condições necessárias e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade, facilitando sua implantação (SEBRAE, 2005).

A partir disso, será feito um estudo através de um plano de negócios para avaliar a viabilidade do projeto. A necessidade de se fazer um estudo completo sobre uma mudança é essencial. Primeiro para saber-se se a mudança é possível e segundo para se planejar quais as conseqüências para a empresa a partir da operacionalização desta oportunidade.

O presente trabalho será realizado em uma empresa do setor de bebidas, do mercado de água mineral, que opera neste setor desde outubro de 2005. Esta envasa e comercializa seu produto em garrações de 20 litros. Hoje a empresa, como todas as outras do setor, vende seu produto para distribuidores que revendem para os consumidores finais. Este produto possui valor agregado muito baixo e pouca fidelização por parte dos distribuidores e consumidores finais.

A primeira parte do trabalho apresenta uma revisão de conceitos teóricos a respeito de estratégia, e plano de negócios, afim de que a segunda parte do trabalho possa ser efetuada com o maior embasamento teórico possível. Para tanto será feita uma descrição das características da empresa, a definição do problema, os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada para obter todas as informações necessárias, além de toda a revisão bibliográfica.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O projeto será realizado numa empresa familiar, cuja atividade é a industrialização e comércio de água mineral. A indústria localiza-se na RS 118 próxima a free-way, na cidade de Alvorada. O processo para obtenção do decreto de lavra (licença para o envase de água mineral) iniciou em 1995. Neste período, a empresa passou por diversas etapas de avaliação por órgãos do governo federal e estadual. A operação da empresa começou em outubro de 2005.

A empresa atende pelo nome jurídico de Meriba Águas Minerais Ltda. Vem sendo administrada pelo seu diretor e fundador, Egon Gewehr e seu filho Guilherme Gewehr, atualmente conta com 15 colaboradores fixos na área industrial e 5 na administração. Este número, na área industrial, pode aumentar até 100% no verão em virtude da sazonalidade do produto. A empresa tem seu foco no ágil atendimento a seus clientes e na qualidade do produto.

O principal e único produto comercializado pela empresa, atualmente, é a água mineral envasada em garrações de 20 litros. A escolha em industrializar a água neste tipo de embalagem ocorreu devido à grande participação que este produto tem no mercado de água mineral, que é atualmente de aproximadamente 40%. Outro motivo foi o baixo investimento em embalagens, uma vez que o garrafão de 20 litros é retornável. A quantidade de água disponível para produção atualmente é de 7,5 milhões de litros que são retiradas de dois poços artesianos. Isto possibilita a produção de até 375.000 garrações por mês. A marca que a empresa comercializa chama-se *Vida Leve*.

Em virtude das mudanças no comportamento do consumidor de água mineral a empresa está implantando um projeto para a instalação de uma linha de máquinas para envase de embalagens de 500ml. Este tipo de embalagem permite ampliar e diversificar os clientes e por consequência aumentar as vendas.

A empresa atende por volta de 400 clientes cadastrados. Estes, na sua maioria, são distribuidores de bebidas do tipo tele-entrega e mini mercados que compram diretamente da empresa. Também são clientes dez atacadistas que intermediam a venda entre a empresa e os distribuidores tele-entrega. Nos dois casos mencionados, o contato com o consumidor final

acontece através dos distribuidores tele-entrega. A comercialização é feita em todo o estado do Rio Grande do Sul, tendo como principal mercado consumidor a região da Grande Porto Alegre.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E SOLUÇÕES PROPOSTAS

O mercado de água mineral é um mercado muito disputado. Além da concorrência dos refrigerantes, ainda disputa-se o consumidor com as águas purificadas, as águas tratadas e com os filtros domésticos.

No mercado de garrações de 20 litros especificamente, além da grande concorrência, outros fatores que diminuem a lucratividade são: o baixo valor agregado do produto e a baixa administração dos canais de distribuição pelas fontes.

O canal de distribuição neste segmento do mercado de águas minerais é horizontalizado. Neste sistema horizontal cada empresa do canal é independente. Conforme figura abaixo, as fontes vendem e dependem exclusivamente dos atacadistas e distribuidores do tipo *Tele-Entrega* e supermercados, os quais revendem a água aos consumidores finais.

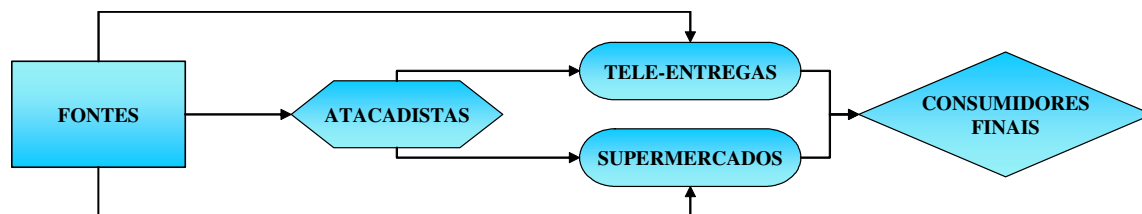


Figura 1 – Sistema de distribuição Mercado Água Mineral de 20 Litros

Fonte: O Autor

Esta situação de dependência dentro do canal segundo Coughlan (2002), não é um fenômeno negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto em níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento tal fator pode se tornar uma fonte de conflitos.

Como o contato com o consumidor final é feito pelo distribuidor e não pela fonte, os distribuidores possuem o poder da decisão da marca na hora de entregar o produto ao cliente. Isso ocorre porque o consumidor final em sua maioria não tem preferência por uma determinada

marca. Conseqüentemente este poder da escolha da marca é usado pelos distribuidores contra as fontes.

Através deste poder o distribuidor faz com que aconteça uma verdadeira guerra de preços entre as fontes. Ele impõe condições nas negociações com as fontes principalmente em relação a preços. Caso a negociação não saia a sua maneira o distribuidor pode simplesmente comprar água de outra fonte que aceite suas condições. Com isso o mercado de água vai operando cada vez a preços mais baixos e com lucros reduzidos.

Essa existência de poder reflete a divergência de objetivos entre os participantes do canal de distribuição. Uma vez que os membros buscam lucro próprio, cada um tende a evitar custos e repassá-los a outro membro do canal. Assim o poder é utilizado como ferramenta para convencer o outro a mudar o que está inclinado a fazer. Essa mudança pode ser para o bem do sistema ou para o bem individual. As ferramentas do poder podem ser usadas para criar valor ou destruí-lo, para apropriar-se do valor ou redistribuí-lo (COUGHLAN, 2002).

Outro fator referente à troca de marcas feita pelas distribuidoras é que elas geralmente são formadas por pessoas com pouquíssimos recursos. Estas encontram neste mercado de distribuição uma fonte de recursos que precisa de pouco investimento e tem um retorno rápido. Assim quando chega o período de baixa na demanda, rapidamente entram em dificuldades financeiras. Com isso acabam trocando de marca, pois há muita oferta de outras fontes que acabam fazendo a venda mesmo para clientes com restrições de cadastro e inadimplentes.

Um ponto importante a ser abordado diz respeito à concessão de lavra (autorização para que a empresa possa extrair o mineral água do subsolo). A demora na liberação das concessões faz com que as fontes fiquem extremamente descapitalizadas. Isto faz com que elas necessitem de capital de giro no início das operações e conseqüentemente forcem suas vendas para os distribuidores.

Um processo para obtenção do decreto de lavra pode durar de cinco a dez anos. Neste período a empresa só investe seu capital. São necessários estudos de impacto ambiental, geológicos e ainda todas as instalações prontas para operar. Somente assim os órgãos governamentais FEPAM e DNPM autorizam a publicação do decreto de lavra no Diário Oficial. Esta demora faz com que as fontes necessitem de capital para poderem operar nos primeiros anos de funcionamento. Com isso fazem vendas antecipadas de grandes volumes do seu produto a

preços irrisórios aos distribuidores. Isto é feito no intuito de pagar suas despesas fixas, mas a consequência é o preço de mercado cada vez menor.

Além disso, está ocorrendo um aumento na liberação do número de fontes de água mineral no estado do Rio Grande do Sul. Antes do ano 2000 existiam cinco fontes no estado, em 2006, o número aumentou para 11 e o DNPM possui mais duas fontes em fase final de liberação. Ou seja, houve um aumento de mais de 100% no número de empresas envasadoras que atuam no mercado de água mineral, especialmente de 20 litros. Além disso, há uma constante concorrência com fontes de Santa Catarina que possuem diferenciais competitivos em relação a tributos estaduais.

Outro ponto importante a ser abordado é que o consumo de água não está aumentando na mesma proporção da capacidade de produção das fontes em operação. O que ocorre hoje é um desequilíbrio, entre a oferta e a demanda, muito complicado de se corrigir. No verão muitas empresas não conseguem suprir a demanda e no inverno ficam ociosas. O consumo de água mineral em relação aos meses de inverno (maio, junho, julho e agosto) triplica nos meses de abril, setembro, outubro, novembro e dezembro e aumenta seis vezes entre janeiro e março. Grande parte deste aumento de demanda ocorre devido à péssima qualidade da água da rede pública

Freqüentemente isto se transforma em um problema para a população, pois não é raro, a água da rede pública tornar-se inadequada ou indisponível. Poderiam então os órgãos públicos autorizar a abertura de novas fontes para suprir esta demanda no verão. Isto seria inaceitável, pois a água é um direito de toda a população e não deve ser de forma nenhuma controlada por empresas privadas. Ainda assim o governo interfere indiretamente no mercado prejudicando sensivelmente estas empresas mineradoras no inverno.

Como solução mais adequada propõe-se a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma distribuidora *tele-entrega* que atenda os consumidores finais. Como a empresa possui uma localização privilegiada, não seria necessário um depósito fora de sua planta. As entregas seriam feitas diretamente da indústria até os consumidores. Com isso seria eliminado um intermediário do canal de distribuição, o distribuidor tele entrega. Em consequência seriam criados, em torno de quatro novos postos de trabalho dentro da empresa para atender a estes novos clientes. Esta distribuidora atenderia apenas as cidades onde a empresa está encontrando dificuldades em abrir novos distribuidores, como, por exemplo, em Gravataí e Cachoeirinha. Por fim a distribuidora teria o foco nos clientes corporativos. Com empresas é possível fazer

contratos de fornecimento e exclusividade. Além disso, as empresas não diminuem seu consumo tanto quanto as residências. Nestas, a troca para a água mineral ocorre muitas vezes somente quando a água pública torna-se inadequada para beber.

A idéia de atender o cliente final vem da exigência do mercado que hoje não basta ter um produto de qualidade, isto já se tornou uma obrigação. A diferenciação ocorre por meio de um bom serviço prestado ao cliente e da administração do canal de distribuição em um mercado com um produto de baixo valor agregado. Com uma entrega eficiente e rápida, e pessoas treinadas para atender os consumidores, será possível agregar valor através da entrega.

4. OBJETIVOS DO TRABALHO

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócio para avaliar a viabilidade da criação de uma distribuidora tele-entrega em parceria com uma empresa envasadora de água mineral e com isso fazer um trabalho de fidelização dos clientes e administração da rede de distribuição até consumidor final.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar o valor agregado do produto por meio da prestação de serviços;
- Aumentar o faturamento da empresa por meio de um novo canal de vendas;
- Atender regiões em que a empresa não possui distribuidores;
- Criar um canal de comunicação entre a empresa e seus consumidores finais;

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 ESTRATÉGIA

5.1.1 As origens da estratégia

A estratégia implica a capacidade de raciocínio com lógica, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas. Possivelmente, então, o exemplo mais primitivo de desenvolvimento da estratégia caiba aos primeiros seres humanos - grupo de caçadores reunidos para enfrentar os grandes animais da época. Entretanto, não se constituiu em verdadeira estratégia, porquanto a presa somente contava com seu instinto, incapaz de raciocinar. Portanto, provavelmente, a primeira estratégia verdadeira tenha sido a praticada por grupo de caçadores na conquista da área de caça de outro grupo (Henderson, 1989).

Como conceito, provavelmente, a estratégia surgiu relacionada a operações militares, onde são encontrados todos os elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação e a natureza fundamental das percepções recíprocas entre os contendores.

A emancipação da estratégia como uma área de investigação científica pelas cúpulas administrativas veio a partir dos anos 60. Entre as primeiras explicações teóricas sobre o assunto destaca-se a obra de Chandler (1962) que estudou a evolução de setenta empresas americanas com hipóteses simples mas provocadoras. Estas hipóteses mais tarde, serviram de fonte para a reestruturação dessas organizações.

5.1.2 Conceito de estratégia e estratégia competitiva

Vários autores definem estratégia, e cada um deles acrescenta idéias que vão enriquecendo este conceito. Henderson (1989) conceitua estratégia como a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Contudo, esta busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento pela empresa de quem ela é e do que ela tem no momento.

A estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar condições defensáveis em um mercado, para enfrentar com sucesso as forças competitivas, e assim obter um retorno maior sobre o investimento Porter (1986). A estratégia competitiva prossegue Porter (1986), procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam concorrência do mercado.

Para se ter uma boa estratégia Henderson (1989), enumera cinco princípios básicos que são: capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual o mercado interage continuamente; capacidade de antecipar como uma determinada ação estratégica irá influenciar o equilíbrio competitivo; disponibilidade de recursos que possam ser investidos em movimentos estratégicos mesmo que o retorno venha em longo prazo; capacidade de prever prejuízos e lucros com precisão para que se justifique o investimento correspondente; disposição de agir.

Segundo Porter (1986) a concorrência em um mercado está relacionada diretamente à sua estrutura econômica básica e sobrepõe o comportamento dos concorrentes. O grau de concorrência e o retorno sobre o capital investido em um mercado estão sujeitos a cinco forças competitivas básicas. Em um mercado onde estas forças são intensas as organizações possuem poucos lucros. Já em um mercado de forças moderadas há a possibilidade de lucros maiores com maior frequência.

As cinco forças competitivas – novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes existentes mostram que a concorrência não está limitada somente aos concorrentes diretos. Isto ocorre porque as forças influenciam preços, custos e investimentos necessários para as empresas em um mercado.

Porter (1986) continua afirmando que a meta estratégia competitiva para uma empresa é encontrar um ponto onde ela possa se defender destas forças e encontrar uma maneira de influenciá-las ao seu favor.

Identificadas as forças que influenciam diretamente no mercado, a organização deve montar uma estratégia que solucione suas circunstâncias particulares. Porter (1986) descreve três tipos de estratégias genéricas para criar uma posição defensável e, em longo prazo superar os concorrentes em um mercado. São elas:

-Liderança no Custo: torna-se o tema central de toda a estratégia, embora não possam ser esquecidas as qualidades, assistência ao cliente e demais áreas. Porter (1986) afirma que se deve obter uma vantagem de custo sustentável ou reduzir-se a desvantagem de custos

-Diferenciação: nesta estratégia deve-se apresentar ao mercado um fator totalmente singular. A diferenciação isola a empresa da rivalidade competitiva, pois ela fica menos sensível aos preços devido a fidelidade dos consumidores à marca.

-Enfoque: Visa atender muito bem um nicho determinado de um mercado. Cada ação da empresa é planejada com o intuito de atender seu nicho mais efetiva e eficientemente dos que os concorrentes.

Após verificarmos os três tipos de estratégia propostos, Porter (1986) nos dá outro conceito mais interessante e completo para estratégia:

“A estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas” (PORTER, p.52, 1986).

A vantagem competitiva que busca cada estratégia genérica adequada é reforçada pela cultura da empresa. Para cada tipo de organização um tipo específico de estratégia genérica vai ter um resultado melhor. Uma cultura que estimule a inovação, a individualidade e o risco, facilita a estratégia da diferenciação. Por outro lado uma cultura com detalhismo e disciplina promove a estratégia da liderança em custo. (Porter, 1986).

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um mercado e conhecidas os três tipos de estratégias genéricas o estrategista deve identificar os pontos fracos e fortes da empresa. Além disso, é necessário posicionar a empresa no seu mercado.

Para isso deve-se elaborar um plano de negócios para que se possa fazer o papel que os autores atribuem aos administradores: estabelecer uma estratégia competitiva e planejar o

empreendimento a fim de conhecer melhor os riscos do negócio e minimizá-los. Dessa maneira faz-se o empreendimento crescer sustentavelmente, gerando emprego e renda, pagando impostos, fazendo a economia girar.

5.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Dornelas (2001) afirma que escrever um plano de negócios não é uma tarefa fácil. O propósito de se escrever um plano de negócios fica claro quando se consegue evidenciar a quantidade de benefícios que ele pode trazer para a empresa. Ele não é um instrumento estático e sim dinâmico que deve ser revisto e refeito periodicamente.

O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão da empresa. (SEBRAE, 2006).

Pode ser obtido com o auxílio de informações oriundas de pesquisas diretas e consultas à literatura especializada ou a consultores profissionais. Fornece ao novo empreendedor os elementos necessários para determinar a viabilidade do empreendimento que tem em vista.

De acordo com Dornelas (2001) o plano é um documento usado para a descrição de um empreendimento e o modelo de negócio de que sustentam-no. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento. Permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. É uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos negócios como no planejamento de empresas maduras.

Numa visão mais ampliada o plano de negócios tem os seguintes objetivos:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

- Analisar o volume de vendas que será necessário para a implantação do negócio, a lucratividade e a rentabilidade.

- Permitir a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis (SEBRAE, 2006).

Dornelas (2001) e Dolabela (1999) afirmam que o plano de negócios não é garantia de um empreendimento de sucesso, mas aumentam consideravelmente as chances do negócio prosperar.

Segundo Dolabela (1999) pode-se encontrar no mercado muitos empreendedores de sucesso que nunca realizaram ou nem mesmo sabem o que é o plano de negócio; mas também é certo que milhares colheram insucessos fatais por causa de erros elementares que poderiam ter sido evitados, e outros milhares de negócios com alto potencial tornaram-se inviáveis em virtude do despreparo dos empreendedores.

O fechamento prematuro de empresas é umas das principais preocupações da sociedade ultimamente. Estatísticas mostram que 49,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Deste total 22% das empresas iniciam os negócios sem nenhuma experiência ou conhecimento no ramo (SEBRAE, 2006).

De acordo com Dornelas (2001) o plano de negócios não se destina somente aos sócios para analisar a viabilidade do projeto. Destina-se também a investidores e bancos, mantenedores de incubadoras, novos sócios e fornecedores. Além disso, serve também para a própria empresa, para que se estabeleça uma comunicação interna eficaz.

A partir dessas reflexões pode-se reforçar a importância do plano de negócio. Ele fornece os subsídios necessários para tomada de decisões e por exigir na sua confecção, diversos outros conhecimentos, como, por exemplo, o setor e o contexto mercadológico que a empresa está inserida.

5.2.1 Estrutura do plano de negócios

Existem algumas estruturas de planos de negócios que variam de autor para autor. A estrutura que segue será utilizada na elaboração deste trabalho e surgiu da adaptação da estrutura sugerida por Dornelas (2001) por considerar a mais completa e também pelo modelo do

SEBRAE (2006). Fez-se uma estrutura customizada para a empresa em questão, devido às exigências de terminologia encontradas nas duas fontes.

5.2.2 Definição do negócio

Deve-se descrever o negócio em si, histórico, ramo da atividade, crescimento e faturamento dos últimos anos (se houver), razão social, composição societária, estrutura legal, regime jurídico da empresa (sociedade limitada, firma individual, etc.), aspectos fiscais e tributários (opção pelo recolhimento do imposto de renda pelo Simples ou sobre o lucro presumido). Também devem ser citados brevemente seus produtos e serviços, e o mercado de um amplo modo.

A missão e a visão devem ser citadas nesta primeira parte do plano. A missão deve resumir o que o empreendedor pretende conquistar com o negócio, ela representa a razão de existir a empresa. A visão descreve como a empresa se vê quando avança no tempo.

5.2.3 Produtos e serviços

Nessa seção devem ser descritos quais os produtos e serviços a serem comercializados. As características, os diferenciais competitivos, o período do ciclo de vida, se há marca e/ou patente registrada, os fornecedores e sua localização, entre outras informações relativas ao produto, devem constar nessa seção. É importante também ressaltar as características, como aspectos físicos e funcionalidades, assim como os benefícios, que são relacionados à satisfação do cliente (como conveniência, segurança, facilidade, garantia, felicidade, *status*).

Além das informações acima, constam nesta seção informações referentes à situação atual do mercado, se está crescendo ou diminuindo, e também referente a participação relativa de mercado deste produto ou serviço. A intenção de aumentar a linha de produtos oferecidos no futuro, descrevendo-os deve constar nesta parte do estudo.

Por fim, deve constar nesta seção o processo de distribuição e produção dos produtos. É aconselhável que nesta parte do plano de negócios, exponha-se de forma objetiva todos os custos envolvidos na obtenção e distribuição do produto Dornelas (2001).

5.2.4 Plano de marketing

O plano de Marketing divide-se basicamente em duas partes: na Análise de Mercado, voltada para o conhecimento do ambiente em que a empresa vai atuar, do setor, dos clientes, concorrentes, fornecedores. A segunda parte é a estratégia de marketing. Nela se faz o planejamento de como a empresa irá oferecer seus produtos ao mercado. É baseada nos quatro pés do marketing - produto, preço, praça e promoção, na análise SWOT (oportunidades e ameaças), na definição dos objetivos, nas metas e na estratégia.

- Análise de Mercado:

Divide-se em análise do setor, análise do segmento, da concorrência e de fornecedores. Segundo Dornelas (2001) a análise de mercado é a mais importante dentro do plano de negócios. È a partir dela que a empresa montará sua estratégia e saberá como abordar o mercado consumidor.

- Análise do setor:

Nesta seção devem ser analisadas as tendências do mercado em que se deseja atuar, assim como descrever um breve histórico do seu comportamento nos últimos anos. Além disso, devem ser mapeadas suas características, tais como tamanho, sazonalidade, potencial do mercado. Pode-se mostrar também o tamanho do mercado em número de clientes, faturamento, concorrentes e porque o mercado se mostra promissor.

- Análise do Segmento:

Deve ser uma descrição de como o setor está dividido em segmentos, definindo o público-alvo através de características como estilo de vida e seus atributos como idade, sexo, renda, etc. Com isso define-se um grupo de pessoas ou empresas que tenham necessidades e desejos comuns.

- Análise da Concorrência:

Deve ser analisado quem são e quantos são os principais concorrentes, onde se localizam, quais seus produtos (o que vendem), como vendem, qual sua imagem frente aos consumidores, quais seus pontos fracos e fortes, quais suas estratégias de comunicação, promoção e preços. É importante também analisar a possibilidade de ingresso de novos concorrentes no mercado, com a finalidade de estabelecer uma estratégia alternativa para superá-los, caso isso venha a acontecer.

- Análise dos Fornecedores:

Devem ser analisados quais são e quantos são os fornecedores, as linhas de produtos e serviços comercializados, qualidade, como funciona o esquema de pedidos, capacidade de fornecimento, política de preços, condições de pagamento, entrega, garantias.

- Produto/Serviço (Posicionamento):

Deve-se direcionar o produto para que ele atenda as expectativas e necessidades dos clientes no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem junto aos clientes, tentando buscar a diferenciação e a vantagem competitiva (DORNELAS, 2001).

Segundo Kotler (1993), o empreendedor deve criar um produto ampliado ao redor do produto básico e real. Cada vez mais o consumidor tende a ver os produtos como um conjunto de benefícios que o satisfaz. Portanto o produto ampliado proporciona um encantamento aos consumidores, além de uma solução completa para as suas necessidades.

O produto ampliado somente funciona se a empresa possuir um mix de serviços que dêem suporte aos benefícios intangíveis que o consumidor espera. Kotler (2001) afirma que as empresas que oferecem serviços de alta qualidade conseguem cobrar preços mais elevados, crescer mais rápido e obter maiores lucros. Para tanto é necessário avaliar qual o tipo de serviço que o consumidor atribui mais valor. Isto pode ser feito através de pesquisas junto aos consumidores. Como exemplos de serviço podemos citar entrega rápida e confiável, serviços e reparos pós-venda, instalações rápidas, etc.

- Preço:

Nesta seção deve-se definir a estratégia e política de preços, formas de pagamento, prazos e descontos.

A decisão de preço é a variável do marketing *mix* que afeta mais rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade da empresa. Diferente de

outras decisões, os preços praticados podem ser alterados em curtíssimo prazo (PARENTE, 2000).

Dornelas (2001) afirma que a estratégia de preços que a empresa adota para um produto tem consequência direta na imagem, no mercado e no segmento que este irá atuar. Alterações de preço por razões externas como concorrência e sazonalidade, por exemplo, podem ser fatais para o produto. Portanto, a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara, e definir como irá se comportar frente à concorrência.

Na formação do preço do produto os custos definem o piso, a percepção de valor agregado pelo cliente define o teto. A empresa então deve analisar o preço dos concorrentes e fatores internos e externos para então determinar o melhor preço entre os dois extremos (KOTLER, 1993). Existem vários métodos de formação de preço: baseado em custos, na percepção do consumidor e baseado na concorrência.

Outros fatores externos devem ser observados na formação do preço. Como por exemplo, a sazonalidade, condições econômicas, reação dos revendedores frente aos diversos preços, etc. Estes fatores podem influenciar tanto na demanda do produto quanto na percepção de valor para o cliente.

- Praça/Distribuição:

Inclui as atividades que tornam o produto acessível e disponível aos consumidores, como, por exemplo, o meio de transporte, localização dos depósitos, tipo de venda (direta-indireta) etc.

Existem dois tipos de canais classificados quanto a estrutura. O canal convencional (horizontalizado), onde fabricantes, atacadistas e varejistas trabalham isoladamente, tentando maximizar seus lucros e sem controle sobre os demais membros. Já o sistema verticalizado, canal consiste em que fabricantes, varejistas e atacadistas trabalhem de maneira unificada. Neste modelo o fabricante pode ser o dono dos negócios da cadeia.(KOTLER, 1993).

O modelo vertical surgiu com a necessidade de controlar o comportamento dos canais e administrar os conflitos. Com ele obtêm-se economia de escala, e economia através da eliminação de intermediários. Segundo Kotler (1993), os sistemas verticalizados atendem hoje 64% do mercado total.

A escolha da localização merece atenção, pois é um dos fatores que contribui para o bom desempenho de um estabelecimento. Os fatores que devem ser observados na hora as escolha do ponto são: facilidade de acesso, estacionamento, fluxo de pessoas, infra-estrutura local (qualidade

das instalações, segurança, limpeza, transporte público), proximidade do público-alvo e potencial do mercado (SEBRAE, 2006).

Hoje em dia, de acordo com Kotler (1993), devido à proliferação de segmentos e alternativas de canais, muitas empresas estão atuando em mais de um tipo de canal com a finalidade de alcançar mais segmentos de mercado. Em consequência ocorre um aumento de vendas com cada canal adicional. Porém um canal pode afetar o outro, o distribuidor pode dizer que o fabricante está distribuindo seu produto e que isto é concorrência desleal. Neste caso o fabricante pode limitar a concorrência oferecendo ao distribuidor alguma compensação como exclusividade de alguma região.

- Propaganda/Comunicação:

Inclui imagem, tipos de promoção, propaganda (mídia e frequência), comunicação com o público-alvo e clientes, relações públicas e marketing de relacionamento.

A definição do tipo de propaganda depende muito da disponibilidade de recursos. Kotler (1993) afirma que a empresa deve definir um mix de promoção com a qual deseja comunicar-se com seus consumidores. Os tipos de promoções são: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas. Esta mistura de promoções deve atingir os objetivos de propaganda e marketing da empresa (KOTLER, 1993)

- Projeção de Vendas:

Segundo Dornelas (2001), a projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influir nas vendas. Assim, uma boa forma de projetar as vendas é fazer projeções mensais em termo de volume de vendas e preços praticados.

- Análise Ambiental:

Deve ser feita uma avaliação de variáveis externas incontrolláveis, como perspectiva e tendências futuras, análise dos concorrentes, economia e previsão do setor. De acordo com Dornelas (2001), a análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* - em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é imprescindível para o empreendedor monitorar os ambientes externo e interno e assim poder formular estratégias. Nas dimensões do ambiente externo (clientes, concorrentes, mercado, governo e sociedade) são analisadas as oportunidades e ameaças, enquanto as forças e fraquezas são avaliadas no ambiente interno da empresa.

- **Objetivos, Metas e Estratégia:**

Descreve-se nesta seção o que a empresa busca atingir. Segundo Tiffany e Peterson (1999) em Dornelas (2001) os objetivos são os resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar. Já as metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.

Os objetivos e metas indicam o que a empresa deseja atingir. A estratégia indica como ela pretende alcançá-lo.

5.2.5 Plano de recursos humanos

Deve ser apresentada a necessidade de pessoal para a empresa, o perfil desejado dos funcionários (nível educacional, qualificação, competências, experiência), as respectivas áreas que cada funcionário irá atuar, suas atividades e responsabilidades.

Deve constar a forma de contratação (CLT, estágio, terceirização), assim como a remuneração para cada cargo, plano de benefícios oferecidos, e se alguma função acarreta o pagamento de insalubridade.

Também devem ser apresentados os treinamentos que serão realizados com o pessoal, além de formas de acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários

5.2.6 Plano de instalação

O plano de instalação abrange os procedimentos e ações necessárias para a abertura da empresa e inícios das atividades. Inclui a abertura burocrática da firma na Junta Comercial, a realização da inscrição estadual na Secretaria da Fazenda, os alvarás necessários para o funcionamento, à localização (aquisição, construção ou aluguel), adaptação ou reforma do prédio em um ambiente adequado e agradável, móveis e instalações (água, luz, ar condicionado, etc),

equipamentos (máquinas), enfim, tudo que seja necessário para a empresa estar pronta para o funcionamento.

5.2.7 Plano operacional

O plano operacional compreende os sistemas que a empresa irá utilizar para as suas operações. Deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, no processo de atendimento aos clientes e suas etapas. Questões como, fluxo operacional, sistema de gestão adotado, estoques, controles, *layout* das instalações e outros processos também devem ser abordados.

5.2.8 Plano financeiro

As informações do plano financeiro devem demonstrar a necessidade de capital de giro da empresa assim como seu ponto de equilíbrio. O plano financeiro deve refletir em números tudo o que foi escrito nas outras seções do plano de negócios. Deve apresentar todas as ações planejadas da empresa através de projeções futuras e deve conter itens como: investimento inicial necessário, custos fixos, custos com mão-de-obra direta e indireta, comissões, despesas com vendas, matéria prima, estoques, perdas e provisões para inadimplência, depreciação, previsão de vendas, impostos, entre outros. As informações do plano financeiro devem demonstrar a necessidade de capital de giro da empresa, bem como sua lucratividade prevista e seu ponto de equilíbrio. (DORNELAS, 2001).

É nesta parte do plano que são apresentadas a projeção das demonstrações financeiras: balanço patrimonial, fluxo de caixa, e demonstrativos de resultado.

O investimento inicial e capital de giro inicial inclui todos os investimentos e recursos necessários para que a empresa comece suas atividades. Estão incluídos despesas pré-operacionais, despesas gerais e investimentos fixos que correspondem a implantação da estrutura física da empresa.

O fluxo de caixa, segundo Chagas (1999) é um bom controle financeiro de curto prazo. É feito através de um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O acompanhamento e projeção futura do fluxo de caixa servem para saber se a empresa trabalhará com recursos próprios, ou se terá que buscar fontes de financiamentos para honrar seus compromissos.

O capital de giro são os recursos necessários ao financiamento do ciclo operacional da empresa, ou seja, aquisição de mercadorias, pagamento das despesas, financiamento a clientes, etc. A partir do fluxo de caixa, deve-se estimar o capital de giro necessário ao funcionamento da empresa, abrangendo a gestão dos valores a receber e a pagar, bem como os estoques e provisões.

O demonstrativo dos resultados (DRE) é a previsão do resultado ao longo de um período determinado, visando orientar a gestão econômica da empresa. É onde se projeta a receita de vendas e se estima todos os custos da empresa (de produção, de vendas, de administração) e despesas de toda ordem (comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições). A partir da apuração dos resultados, pode-se constatar se o negócio terá lucro ou prejuízo e qual o valor destes em determinado período de tempo.

O ponto de equilíbrio é o volume de vendas mínimas para que a empresa não tenha prejuízos, ou seja, mostra ao empreendedor o nível de vendas mínimo que cobrirá todos os custos ou atinja lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele incorrerá em prejuízo. O ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2001), pode ser calculado da seguinte forma:

$$PE = \frac{\text{custofixo}}{1 - \left(\frac{\text{receita variável}}{\text{receitatotal}}\right)}$$

No caso de empresas que possuam produtos com preço único, pode-se obter o ponto de equilíbrio em quantidade de produtos, dividindo o valor do ponto de equilíbrio pelo preço de venda unitário.

Damodaran (2002) afirma que existem dois métodos para a análise de investimentos: o método do patrimônio líquido e o método da empresa. No primeiro o retorno para os investidores é mensurado em referência ao custo do capital próprio para tomar-se a decisão de investir ou não. No método da empresa, o retorno para os investidores é medido pelo custo do capital.

No método do patrimônio líquido são usadas taxas de retorno contábeis como o retorno sobre o patrimônio líquido e o retorno sobre o capital investido. Geralmente estas taxas são usadas para projetos com grandes investimentos iniciais, com receitas praticamente iguais aos fluxos de caixas e que sejam constantes ao longo do tempo.

Obtém-se o retorno sobre o capital investido e o retorno sobre o patrimônio líquido da seguinte maneira.

$$RCI = \frac{LAJIR}{\text{valor.contábil.médio.do.investimento.total}}$$

$$RPL = \frac{\text{LucroLíquido}}{\text{valor.contábil.médio.do.investimento.em.capital.próprio}}$$

O período de *payback* é a medida de quanto tempo os fluxos de caixa gerados pelo novo negócio levam para cobrir o investimento inicial Damodaran (2002). De acordo com o autor o *payback* descontado é a forma de análise que considera o valor do dinheiro no tempo, ou seja, atualiza os futuros fluxos de caixa a uma taxa de aplicação no mercado financeiro. Para calcular o período de *payback* descontado, deve-se somar os futuros fluxos de caixa projetados para cada ano, atualizando-se os valores de cada fluxo de caixa para valor presente, até que o custo inicial do projeto seja coberto. O tempo total para recuperar a quantia original investida constitui o período de *payback*. Quanto menor for esse prazo, mais atraente é o empreendimento, pois apresenta maior liquidez e menor risco.

O Valor presente líquido (VPL) de um projeto é a soma dos valores presentes de cada um dos fluxos de caixa, tanto negativos quanto positivos, que ocorrem nos anos de vida do projeto Damodaran (2002). Um projeto ou investimento será rentável e deverá ser aceito se o VPL for positivo, e rejeitado se for negativo. Para o desconto dos fluxos de caixas, deve-se utilizar uma taxa denominada taxa de corte. Esta taxa indica o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento, que deve refletir o valor do dinheiro no tempo e o risco do projeto.

Normalmente é usada uma taxa que indique a rentabilidade que se estaria ganhando se o montante do investimento inicial tivesse sido aplicado em outro tipo de investimento acrescida do risco envolvido no projeto.

A taxa interna de retorno (TIR) é baseada nos fluxos de caixa descontados. A TIR é a taxa de desconto que torna o VPL igual a zero. Uma das vantagens da TIR é que ela pode ser utilizada quando a taxa de desconto é desconhecida. Se a TIR do projeto for maior que a taxa de corte o projeto deve ser aceito, caso contrário não (Damodaran, 2002).

6. METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado através do método do plano de negócios. Para a elaboração do plano de negócios, foram realizadas pesquisas em fontes primárias e secundárias, que serviram como base para a realização do trabalho. Os dados primários são informações produzidas pelo autor da pesquisa, e as fontes secundárias são dados e informações coletadas por terceiros e colocados à disposição do público (DOLABELA, 1999).

A coleta de dados primários ocorreu através de entrevistas a proprietários e funcionários de distribuidoras de água em Porto Alegre, Gravataí e Cachoeirinha, que atuam no mercado há mais de dois anos. Utilizou-se a técnica do cliente oculto em alguns casos. Na oportunidade da entrevista as distribuidoras, foram observados aspectos como: disposição da loja, atendimento ao cliente pelo telefone, condições de armazenamento do produto e apresentação dos funcionários. Além destas fontes foram utilizadas informações e experiências do próprio negócio que os sócios possuem.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa em sites da Internet, livros, revistas, associações como a ABINAM e órgãos governamentais como o DNPM e o MME também foram consultados.

7. PLANO DE NEGÓCIOS

7.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio em estudo é a criação de uma empresa do setor de serviços que atuará na distribuição de bebidas para consumidores. O projeto deste novo negócio prevê somente a distribuição de água mineral. Todavia com o crescimento da empresa o objetivo é aumentar o mix de produtos e em consequência as oportunidades de negócios.

Os principais produtos a serem comercializados serão: a água mineral em garrafas de 20litros e em garrafas de 500ml da marca VIDA LEVE. O garrafão de 20 litros terá um inovador sistema de abertura do garrafão. As vendas dos garrafas de 20 litros ocorrerão principalmente para empresas e também através de licitações devido ao fato de que estes tipos de clientes consomem em maior quantidade e reduzem menos o consumo durante o inverno.

A razão social será “Água Sagrada Distribuidora de Bebidas Ltda”, tendo duas pessoas como sócios ambos com 50% de participação na sociedade.

Em relação aos aspectos fiscais e tributários a empresa optará em recolher seus impostos pelo sistema supersimples, que é a maneira mais simplificada e econômica de recolher os tributos.

Com relação à missão e visão da empresa, foram definidas com os sócios, a partir dos seus interesses mútuos conforme abaixo.

Visão: Buscar novas idéias e soluções para contribuirmos na profissionalização do mercado de distribuição de bebidas, com o objetivo de sermos reconhecidos pelos clientes como uma empresa que busca a qualidade no atendimento e superar as expectativas dos consumidores.

Missão:

- Servir como referência na distribuição de bebidas através do investimento contínuo em pessoas.
- Garantir a entrega do produto no menor tempo possível

- Levar ao consumidor um produto confiável, de qualidade e com um excelente nível de atendimento, para que com isto possamos superar as expectativas dos nossos clientes.

7.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos a serem comercializados serão a água mineral em garrafões de 20 litros e em garrafas de 500ml da marca *Vida Leve*. Os garrafões serão retornáveis podendo ser, de acordo com a preferência do consumidor, do material Polipropileno “PP” (garrafão fosco), ou polietileno “PET” (garrafão transparente). As garrafas de 500ml serão vendidas em fardos plásticos de 12 unidades.

A marca VIDA LEVE está em processo de registro junto ao órgão competente (DNPI) através da empresa SKO marcas e patentes.

O fornecimento do produto será feito pela empresa Meriba Águas Minerais que é a envasadora do produto e possui a concessão de lavra. A fonte localiza-se na cidade de Alvorada, na mesma localização onde a Água Sagrada abrirá seu escritório. Hoje a fonte opera com capacidade ociosa de extração e envase de água o que significa uma garantia no fornecimento contínuo.

A distribuição ocorrerá através de motos e de um caminhão. Após o cliente ligar pedindo o produto ou quando estiver programada a reposição o caminhão, obedecendo a uma rota fará a entrega da água. As cidades de Porto Alegre, Gravataí, Alvorada e Cachoeirinha serão as primeiras em que serão oferecidos o produto e o serviço. As vendas ocorrerão pelo telefone no sistema tele-entrega e através de visitas de um vendedor. Não haverá venda de balcão, uma vez que a localização da empresa será à margem de uma rodovia onde não há circulação de clientes.

Devido ao perfil de consumo da população estar mudando lentamente de garrafões de 20 litros para as embalagens descartáveis a distribuidora também irá oferecer embalagens de 500ml para seus clientes. A partir do mês de Outubro de 2007, a fonte estará engarrafando água mineral neste tipo de embalagem. Além disso, já houve propostas para a distribuição de Chopp da marca Ralf Beer, cuja fábrica localiza-se muito próxima da fonte de água mineral. Outros produtos como vinho também poderão ser adicionados ao portfólio de produtos da distribuidora.

7.3 PLANO DE MARKETING

7.3.1 Análise do setor

O mercado de água mineral no Brasil vem mantendo-se estável nos últimos anos. Por outro lado, de acordo com a Abinam (2006), o mercado brasileiro ainda tem muito a crescer se compararmos o consumo percapta que no Brasil é de 31,5 litros/ano ao da Europa que é de 100 litros/ano. Entretanto sabe-se que o consumidor de água mineral no Brasil pertence às classes A, B e C. Segundo a Gazeta Mercantil (2002) estas classes representam somente 49% dos domicílios.

A partir da população estimada pelo IBGE para 2006 que é de 188 milhões de pessoas temos um mercado consumidor deste produto no Brasil de 92,2 milhões de pessoas. Com isso o consumo per capita aumenta para 64,2 litros/ano o que nos mostra que o Brasil ainda tem um consumo 55% menor que o consumo de Portugal, por exemplo, hoje décimo colocado no ranking dos maiores consumidores de água per capita. Conclui-se então que o mercado de água mineral tem um grande potencial de crescimento no Brasil, se considerar somente as classes A, B e C.

12: GLOBAL TOP 10 PER PERSON 2005		
Rank	Country	Litres per person
1	United Arab Emirates	220
2	Italy	171
3	France	145
4	Spain	135
5	Mexico	134
6	Belgium	131
7	Germany	123
8	Switzerland	123
9	Saudi Arabia	116
10	Portugal	99

zenithinternational

TABELA 1 - Consumo de água mineral per capita por países
 Fonte: Revista Vida e Saúde Ano 9 n°44 Nov./06 pg.18

Com relação ao estado do Rio Grande do Sul, este atingiu em 2006 o volume de produção de 268 milhões de litros (DNPM, 2006). Esta produção refere-se somente ao mercado formal. No mercado de garrações, segundo dados coletados em entrevistas com empresários do ramo, o mercado informal pode chegar a mais de 10%. Isto ocorre em virtude da alta carga tributária e de serem empresas pequenas que atuam neste setor.

Considerando uma população de 10 milhões de pessoas para o estado (IBGE 2000), concluímos que o consumo per capita é de 26,8 litros/ano. Porém o consumo de água mineral ocorre principalmente nas classes A, B e C. Segundo o IBGE, no Rio Grande do Sul existem 1,8 milhão de pessoas com renda de até seiscentos reais (classe D), ou seja, 18% da população pertence a uma classe que não consome água mineral. Conseqüentemente o consumo per capita no estado aumenta para 32,7 litros/ano. Este número contempla a sazonalidade no consumo de água mineral em nosso estado, onde no inverno (junho, julho, agosto) pode diminuir em até três vezes o consumo do verão (Dezembro, Janeiro, Fevereiro).

A partir de um consumo no Rio Grande do Sul de 32,7 litros/ano soma-se o mercado informal e com isso se pode chegar a 35 litros/ano. A população das quatro cidades de atuação da empresa (Alvorada, Gravataí, Porto Alegre e Cachoeirinha) é, segundo o IBGE (2000) de 1,883 milhão de pessoas, e considerando que 18% não consome água mineral o mercado consumidor é de 1,544 milhão de pessoas. Com isso chega-se a um volume de consumo de água mineral de 50 milhões de litros.

O mercado de garrações segundo a ABINAM (2006) é de 43,4% o que representa um volume final de 1,085 milhões de garrações consumidos anualmente nestas cidades. Já o consumo em garrafas descartáveis representa 51,6%. Considerando, para o segmento de 500ml um percentual de consumo de 90%, o total do mercado é de 25,8%. Com isso chegamos a um volume de 2,150 milhões de fardos 12x500ml.

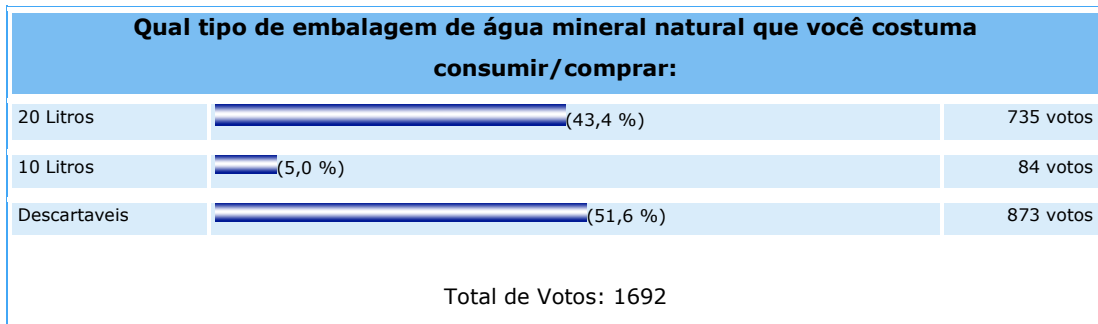


Tabela 2 - Pesquisa sobre consumo de diferentes embalagens de água
 Fonte: www.abinam.com.br (2006)

7.3.2 Análise do segmento

Embora a participação do garrafão no mercado de água, que já chegou a representar 60% venha caindo, hoje ele ainda representa metade do consumo total deste mercado. O consumo deste tipo de embalagem deve-se principalmente em consequência do preço. O garrafão de 20 litros é a maneira mais barata de consumo da água mineral. Por outro lado, a redução do consumo mostra que o cliente está mudando de comportamento. Ele está deixando de consumir o garrafão principalmente devido à qualidade do serviço dos entregadores e preferindo a conveniência, praticidade, e a garantia de qualidade do produto em embalagens descartáveis.

O consumidor de água mineral compra o garrafão de 20 litros na maioria das vezes porque a água da rede pública tornou-se de má qualidade (com gosto e cheiro). Ao comprar um garrafão o cliente espera uma água de qualidade, pois está pagando mais caro por isso. O que realmente ocorre é que os distribuidores ao fazer a entrega não atendem bem aos clientes, estão sujos, sem uniforme, não fazem a limpeza o garrafão nem do bebedor corretamente. Com isso o consumidor não sente confiança no produto e opta pela embalagem descartável mesmo pagando um pouco mais, mas tendo a certeza de estar consumindo um produto de qualidade.

O garrafão de 20 litros é um produto estereotipado como barato e assim, é atrelado a um produto de má qualidade tanto do produto em si como no serviço de venda. O fato de os distribuidores serem pouco qualificados não contribui para o crescimento deste segmento. Em consequência, o preço praticado no mercado é muito baixo. Como o produto é de baixíssimo

valor agregado, a única maneira para se agregar valor é através da prestação de um bom serviço de entrega e da manutenção da qualidade do produto e das embalagens. Isto justifica a entrada desta empresa num segmento que está reduzindo sua participação percentual no mercado.

O que você leva em conta ao comprar Água Mineral?		
marca	(28,2 %)	1695 votos
rótulo	(4,9 %)	297 votos
lacre	(4,0 %)	238 votos
embalagem	(8,1 %)	488 votos
preço	(30,9 %)	1856 votos
aparência	(9,9 %)	595 votos
conteúdo de sais minerais	(14,0 %)	839 votos
Total de Votos: 6008		

TABELA 3 – Pesquisa sobre principal fator de compra para os consumidores
 Fonte: www.abinam.com.br (2006)

7.3.3 Nicho

O segmento de água mineral em garrações de 20 litros está dividido em dois tipos de clientes: empresas e pessoas físicas. A distribuidora terá como público alvo as empresas privadas e públicas (licitações).

De acordo com informações coletadas com a concorrência, as empresas compram em maior volume, geralmente pagam um valor menor, tem a necessidade de um serviço ágil e eficiente que não interrompa as suas atividades principais. Ou seja, a entrega deve ser rápida, o sistema de cobrança simples e deve-se ter a disponibilidade do empréstimo de garrações e bebedores. O cliente pessoa física prefere um serviço personalizado. Através do entregador e da atendente cria-se uma relação com o cliente com a finalidade conseguir a confiança e a fidelidade dele. Ele gosta de ser chamado pelo nome e tem horários diferenciados para a que seja feita a entrega do produto. Além disso, o consumidor pessoa física é mais exigente em termos de qualidade do produto e do atendimento, e paga mais por isso.

7.3.4 Análise da concorrência

Atualmente na região da grande Porto Alegre existem aproximadamente 950 distribuidores de água mineral do tipo tele-entrega legalizados segundo o site www.perfuradores.com (2006). Entretanto ainda existem 1500 distribuidores atuando ilegalmente. Este na sua grande maioria é distribuidores de ocasião por necessidade, sem estrutura e sem planejamento do seu negócio.

Muitas destas distribuidoras são empreendimentos de pessoas que estão neste tipo de negócio por necessidade. Ou seja, uma pessoa que ficou desempregada ou que não consegue emprego abre uma distribuidora de água mineral. A estrutura destes distribuidores é precária: o pessoal não é uniformizado, o meio de transporte dos garrações não é adequado, o atendimento por telefone é péssimo. Além destes problemas ainda existem os distribuidores que vendem água natural adicionada de sais a preços irrisórios o que prejudica muito o mercado de água mineral,

uma vez que o cliente muitas vezes não diferencia uma água da outra. Poderíamos citar inúmeros defeitos nestes distribuidores. Contudo este tipo de distribuidor não é o concorrente da Água Sagrada, pois nosso foco é a qualidade na prestação do serviço.

A partir disso foi feita uma seleção de alguns distribuidores na grande Porto Alegre que possuem um bom padrão de atendimento para que se possa fazer uma análise de como os concorrentes estão trabalhando. Após a seleção, foi efetuado contato com estes concorrentes através da técnica do cliente oculto. Como resultado deste trabalho e também de dados que a fonte concedeu, obteve-se as informações conforme anexo.

Após análise dos resultados das informações coletadas com os concorrentes foram levantados os pontos fracos e fortes conforme os dados constantes no anexo B pg 55 e também uma relação dos pontos fracos e fortes conforme abaixo.

Pontos Fortes dos concorrentes:

- Crescente preocupação com a qualidade na entrega. O cuidado destes distribuidores vai desde o atendimento ao telefone, até o momento em que o cliente recebe o garrafão em casa.
- Possuem lojas em pontos estratégicos de suas cidades.
- Grande conhecimento e experiência no mercado de tele entrega de garrafões.
- Possuem margem de negociação com clientes maiores (empresas)
- Alguns possuem atendimento 24 horas e pela Internet
- A grande maioria trabalha com garrafas de 500ml
- Alguns durante o inverno, trabalham com vinho.

Pontos Fracos dos concorrentes

- Diferencial no custo do produto. Os concorrentes têm que vir até a fonte buscar água o que gera um custo de transporte.
- Possuem estoque de água para aproximadamente 02 dias o que implicam em capital parado, maior necessidade de garrafões e espaço físico.
- No verão os caminhões destes distribuidores ficam nas filas das fontes por um longo período para carregar. Algumas vezes os distribuidores ficam sem água para atender seus clientes em virtude dessa demora nas fontes
- A grande maioria não trabalha com o sistema antiderrame na tampa.

- Todos os entrevistados não agendam hora para entrega.
- Não possuem uma rotina de limpeza dos bebedores dos clientes, e quando existe cobram pelo serviço.

7.3.5 Análise dos fornecedores

A distribuidora terá poucos fornecedores uma vez que o produto principal será fornecido por uma única empresa.

- Água Mineral – Será fornecida pela empresa Meriba Águas minerais Ltda. A empresa tem capacidade instalada para produção de 150 mil garrações/mês. Entretanto, sua produção no verão chega a 100 mil. O preço praticado pela Meriba é de R\$ 1,00/20 litros (sem a tampa) FOB na fonte. É um preço acessível que não é o mais barato do mercado, mas também não é o mais caro. Quanto à qualidade a empresa possui um laboratório e um técnico químico que controla a qualidade da água diariamente. A entrega será feita na mesma hora que ocorrer a venda. Será feita uma previsão semanal de carregamentos para que a Meriba possa organizar programá-los. O prazo de pagamento é de 28 dias

- Garrações – Serão fornecidos pela empresa Sandrini Plásticos. Esta empresa já trabalha com a Meriba há um ano. Nunca houve problema de qualidade e atraso na entrega do produto. O preço de R\$ 6,80 por unidade é compatível com o mercado e empresa negocia prazo e condições especiais para pagamento a vista.

- Tampas - Serão fornecidas pela empresa Plasnox da cidade de Gaspar em Santa Catarina. O preço será de R\$ 0,28 por unidade com frete incluso (CIF), com prazo de pagamento de 28 dias, conforme consta no orçamento. O prazo para entrega é de cinco dias úteis e o pedido mínimo é de 5.000 tampas. Quanto à qualidade, grandes empresas do setor, como Ouro Fino, já estão sendo fornecidas pela Plasnox.

- Embalagens descartáveis 500ml – Também serão fornecidas pela Meriba Águas Minerais. O preço por fardo de 12 garrafas é de R\$ 5,15 já incluído o ICMS substituição tributária, e com prazo de pagamento de 28 dias. Apesar de hoje a empresa ainda não estar engarrafando nesta embalagem, existe um projeto em andamento para a instalação de maquinários de envase para embalagens de 500ml até o mês de outubro de 2007.

- Bebedores: Serão comprados à medida que surgir necessidade de algum cliente que tenha uma razoável quantidade de compra. Existem muitos fornecedores deste produto no mercado. Pela Internet se consegue fazer uma boa pesquisa de preço e de condições de pagamento.

7.3.6 Análise ambiental

Análise dos Fatores Externos

Oportunidades:

- A qualidade da água distribuída na rede pública está cada vez mais precária. Não existe uma previsão de melhorias neste setor, principalmente porque os pontos de coleta da água tratada estão cada vez mais poluídos.
- As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a saúde e o bem estar. Procuram com mais frequência produtos naturais, que não sofrem processos químicos.
- O aumento do poder aquisitivo da população brasileira aumenta o consumo de produtos como a água mineral.
- Crescente profissionalização do setor através da ABINAM. A associação criou o selo de qualidade para distribuidores que adotem uma série de procedimentos para assegurar a qualidade do serviço e do produto entregue aos consumidores.

Ameaças:

- O serviço de tele entrega de garrações está marcado perante os consumidores como um serviço de baixa qualidade, o que compromete a qualidade do produto e a confiança do consumidor.

- Aumento considerável no número de novas distribuidoras. Embora o mercado esteja diminuindo percentualmente, cada vez mais pessoas abrem suas próprias distribuidoras devido a problemas como o desemprego.

- Lançamento de águas com sabor como opção de consumo para os consumidores a preços bem competitivos. Grandes empresas estão lançando no mercado águas com sabor, que são na verdade refrigerantes com nome de água.

- Fontes de água natural adicionada de sais continuam atuando no mercado com preços muito baixos. Este fator interfere diretamente no mercado de água mineral porque alguns consumidores não atentam para a diferença entre o controle de qualidade das águas.

- A sazonalidade, conforme informações coletadas de clientes da fonte, reduz as vendas em 50% durante os meses de junho, julho e agosto. Isto caso não for bem administrado e planejado pode ser um fator de risco para o empreendimento.

Análise dos Fatores Internos

Pontos Fortes

- Ter a garantia da Fonte de fornecimento durante todos os meses do ano. Durante o verão a distribuidora terá preferência para o carregamento.

- A água mineral VIDA LEVE já é uma marca conhecida no mercado e sem problemas de qualidade, devido a um rígido controle feito pela fonte e aos procedimentos de produção.

- Experiência com o mercado de água mineral devido ao contato diário com distribuidores.

- Foco na necessidade e expectativa do cliente ao comprar água mineral em garrações. Conquistar o cliente através de um bom atendimento, com qualidade e higiene.

- Não haverá necessidade de uma loja, uma vez que a empresa funcionará em um prédio dentro do terreno da fonte. Conseqüentemente não haverá estoque, nem custo de aluguel elevado, devido ao prédio ser localizado em uma área industrial.

- Oferecer ao cliente produtos diferenciados como o inovador sistema antiderrame. Além disso, oferecer serviços como a limpeza do bebedor e horário de atendimento estendido.

Pontos Fracos:

- Novo segmento de mercado para os sócios. Os donos do negócio são os mesmo donos da fonte de água mineral que comercializa somente no atacado para os distribuidores. Entretanto no mercado de varejo ainda não se atua hoje em dia.
- Não existirá loja, portanto uma parte das vendas que normalmente são feitas na loja não acontecerá.
- O local da sede da empresa fica um pouco distante dos centros das cidades que serão atendidas. Com isso pode-se comprometer a agilidade das entregas.
- A água mineral de 500ml na marca Vida Leve é um produto novo, e apesar da marca já ser conhecida em garrafões de 20 litros, ainda não se sabe ao certo qual a reação dos consumidores para o consumo nesta embalagem.

7.3.7 Produto / Serviço

O produto principal a ser comercializado é a água mineral VIDA LEVE em garrafões de 20 litros. Através de um serviço rápido, de qualidade e que transmita confiança ao cliente pretende-se agregar valor a este produto. A embalagem descartável de 500ml também será vendida, em fardos de 12 garrafas.

A água mineral Vida Leve possui em sua composição alguns minerais que a diferencia das outras águas. Para isso, ela é extraída a 160 metros de profundidade em fendas no granito. Sua classificação natural é água mineral Bicarbonatada, Litinada e Radioativa na Fonte. O bicarbonato serve como um neutralizador do pH no estômago, facilitando a digestão. Já o lítio colabora na cura de distúrbios emocionais. Com isso podemos concluir que além de hidratar a água Vida Leve também ajuda na melhoria da qualidade de vida dos seus consumidores

O principal benefício que a distribuidora oferecerá aos seus clientes é a prestação de serviço de entrega. Nela os entregadores estarão sempre uniformizados e serão identificados para

o cliente na hora do pedido. Este procedimento evita possíveis incidentes, uma vez que os entregadores entrarão na casa dos consumidores para efetuar a troca do garrafão. Os pedidos serão entregues no mesmo dia, e dependendo da urgência do cliente na hora que este desejar.

A tampa com sistema antiderrame, conforme o modelo constante no anexo A pg.54, será um diferencial no produto oferecido aos consumidores. Devido a este sistema, na primeira compra do cliente será oferecido o adaptador do bebedor para este tipo de tampa. O principal benefício deste sistema é que a pessoa ao colocar o garrafão no bebedor não irá se molhar. O outro importante benefício refere-se à qualidade do produto. Neste sistema a água não entra em contato com a parte externa do garrafão, excluindo a hipótese de contaminação da água que direto do interior do garrafão para o copo do consumidor.

A limpeza do bebedor também será um serviço a ser realizado pela distribuidora. O entregador irá verificar no momento da entrega se existe necessidade de limpeza do equipamento. Este procedimento evita, caso o bebedor esteja sujo com algas, por exemplo, que ele argumente que a água tem problemas de qualidade, quando na verdade é o bebedor que está sujo. O garrafão será limpo antes de ser entregue ao cliente, embora Fonte é reconhecida no mercado como uma empresa que limpa muito bem seus garrafões. Outros produtos como copos plásticos, bebedores, e garrafões também serão vendidos pela distribuidora.

Em alguns casos a empresa terá que emprestar garrafões e bebedouros para seus clientes. Este empréstimo será feito mediante um contrato de comodato e exclusividade de fornecimento.

7.3.8 Preço

O preço a ser praticado pela empresa será baseado na concorrência que atua no mesmo segmento de mercado de garrafões de 20 litros.

Apesar do preço de muitos concorrentes ser muito baixo, a empresa definirá um preço para seus produtos que possibilite uma excelente prestação de serviço. Portanto a empresa buscará ser competitiva através da qualidade dos seus serviços, atendimento e apresentação da empresa em geral.

A empresa terá como política de preços a abertura à negociação, desde que os vendedores consigam um preço médio final estipulado pelos sócios. Este preço deve ser alcançado na média do mês corrente e não poderá ser compensado em outros. Para os primeiros três anos estimou-se um preço médio de R\$ 4,80 nos garrafões, como estratégia para conseguir um percentual significante de mercado.

Será concedido prazo de pagamento de até 21 dias apenas nas empresas. Os clientes pessoas físicas serão cobrados a vista.

Com base nas pesquisas feitas com os concorrentes os preços que serão praticados pela empresa serão os seguintes:

- -Água mineral VIDA LEVE 20 litros (PET ou PP)
R\$ 6,00 para pessoas físicas ou 1 água por entrega
R\$ 4,50 para empresas ou mais de 1 água por entrega
- -Garrafão 20 litros PP
R\$ 10,00 a unidade
- -Água Mineral Fardo 12x500ml
R\$ 8,00 por fardo

7.3.9 Distribuição

O público alvo da distribuidora serão as empresas e licitações (empresas públicas) e ocorrerão de forma direta, através de um vendedor funcionário da empresa. Ele visitará as empresas com o objetivo de fechar contratos de vendas que garantam um volume constante de faturamento durante o ano. A empresa participará das licitações pela Internet, com a assessoria do SEBRAE. As vendas para consumidores pessoas físicas serão feitas pelo telefone. O cliente ligará para a empresa, onde haverá uma atendente e fará seu pedido.

A empresa não oferecerá o produto para clientes que já compram a água VIDA LEVE de outros distribuidores, com a finalidade de não deixarmos de vender para distribuidores que já trabalham com a Vida Leve.

O canal de venda verticalizado da fonte será a distribuidora. Ou seja, como são os mesmo sócios, não haverá intermediários entre os consumidores finais nas vendas realizadas pela nova empresa distribuidora conforme a figura abaixo:

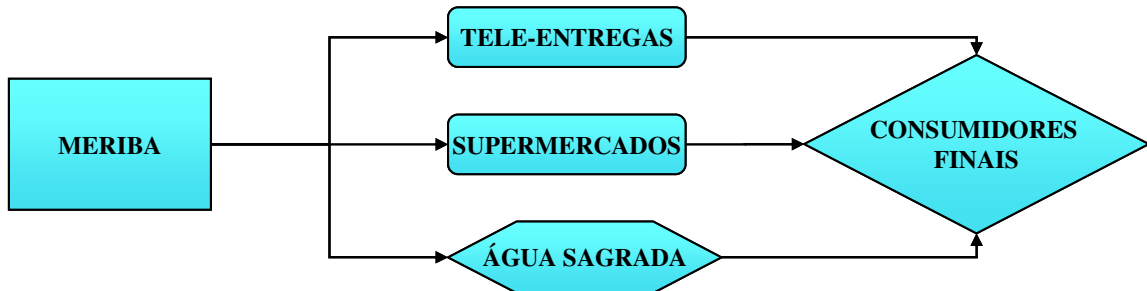


Figura 2. Canal de distribuição proposto.

Fonte: o autor

As entregas ocorrerão através de um caminhão KIA com capacidade para 1720 kilos ou 75 bombonas. Além do caminhão, será adquirida uma moto para entregas em menores quantidades e curtas distâncias. O caminhão fará as entregas para as empresas que normalmente pedem mais de uma água. Além disso, um veículo Fiat Fiorino movido a GNV também será adquirido para que o vendedor possa fazer as visitas e auxiliar nas entregas.

Tabela 4 – Capacidade de Entrega

CAPACIDADE DE ENTREGA GARRAFÕES/ANO				
Tipo Veículo	Viagens/Dia	Quantidade	Nº Dias/Ano	Total
01 Caminhão Kia 2700	3	75	275	61875
01 Moto Honda CG 125	8	3	275	6600
01 Automóvel Fiat Fiorino GNV	3	30	275	24750
TOTAL	10	108	275	93.225

Tabela 5 – Investimento Inicial em Veículos

INVESTIMENTO INICIAL - VEÍCULOS em R\$	
Tipo de veículo	Valor
01 Caminhão Kia Bongo K2700	30.000,00
01 Moto Honda CG 125	6.000,00
01 Automóvel Fiat Fiorino c/GNV	20.000,00
TOTAL	56.000,00

A empresa se localizará na RS 118 no Km 25, próximo ao distrito industrial de Alvorada. O ponto é estratégico principalmente para atender a cidade de Gravataí. Os meios de acesso às cidades são a Free-Way e a RS 118. A distância até o centro das cidades são : Gravataí 5km 10 min, Cachoeirinha 20 Km 20 min., Porto Alegre 25 Km 30 min, Alvorada 15 km 20 min.

7.3.10 Propaganda / Comunicação

Trata-se de uma empresa nova, sem muitos recursos, com produtos e propostas de atendimento diferenciado. Neste caso ela deverá ter um plano de comunicação muito bem estruturado para obter o melhor retorno sobre o investimento em comunicação.

Como forma de comunicação, a empresa distribuirá folders nos bairros das cidades onde pretende atuar. Serão feitos imãs de geladeira e capas para os garrafões com o telefone da empresa. Além disso, o vendedor fará contato por telefone e pessoal nas empresas com o intuito de divulgar a marca e também de efetuar vendas. Os veículos da empresa também serão identificados com adesivos.

Observa-se que o papel da comunicação é fazer o cliente conhecer o produto, e convencê-lo de que o produto em questão é o melhor para satisfazer suas necessidades. Contudo surge um momento em que a comunicação necessita uma “ajuda”. Neste momento surge a promoção, que em certos momentos chega a confundir-se com a comunicação.

Como forma de promoção pretende-se fazer degustações de água mineral, e distribuição de garrafas de 500ml. Principalmente em dias de verão, nos lugares de maior movimento das cidades atendidas. Como a fonte tem interesse que se divulgue o produto, o custo da água mineral neste caso será zero. Para isto será necessário comprar uma tenda e no mínimo dois bebedores elétricos. Além disso, será necessário contratar uma pessoa para ajudar no atendimento aos consumidores.

Outra maneira de promoção sem grandes custos será presentear o cliente pessoa física com uma água no dia do seu aniversário, ou em datas especiais como dias das mães e das crianças distribuir brindes personalizados da distribuidora.

Pretende-se, em longo prazo, fazer uma página na Internet com o intuito de expandir as vendas e o conhecimento dos consumidores para com a empresa.

Tabela 6 – Ações de Marketing Previstas

AÇÕES DE MARKETING PREVISTAS – em R\$			
Tipo	Quantidade	Frequência	Valor Total
Folder + Serviço de Entrega	40.000	anual	1.300,00
Imãs de geladeira	20.000	anual	1.400,00
Capas para Garrações	1.000	anual	1.300,00
Degustações (02 pessoas 30 dias ano)		anual	1.000,00
TOTAL			6.300,00

7.3.11 Projeção de vendas

Devido ao tamanho do mercado da região metropolitana, a participação no mercado da empresa será pequena no início. Projeta-se num mercado total de 1,262 milhões de garrações/ano que a empresa terá no primeiro ano uma participação de 2%, ou seja, 25.000 garrações. Esta previsão de vendas inicial foi embasada principalmente nas informações da concorrência e no volume de vendas da própria fonte com os seus clientes.

A partir do segundo ano, de acordo com os objetivos dos sócios, a meta de volume vendas é um aumento de 30% no segundo, 20% no terceiro. Após isto a previsão é de que as garrafas de 500ml continuem a crescer mais o volume de vendas do que os garrações. Previu-se, de aumento, 10% para os garrações e 20% para as garrafas no quarto e quinto ano.

Tabela 7 – Previsão de Vendas

PREVISÃO DE VENDAS					
ITENS / ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
20 LITROS	25.000	32.500	39.000	42.900	47.190
500 ML	6.000	7.800	9.360	11.232	13.478
TOT UNIDADES	31.000	40.300	48.360	54.132	60.668
TOT UN TRANSP	28.000	36.400	43.680	48.516	53.929
20 LITROS	R\$ 120.000,00	R\$ 156.000,00	R\$ 187.200,00	R\$ 205.920,00	R\$ 226.512,00
500 ML	R\$ 48.000,00	R\$ 62.400,00	R\$ 79.560,00	R\$ 95.472,00	R\$ 114.566,40
TOT VENDAS	R\$ 168.000,00	R\$ 218.400,00	R\$ 266.760,00	R\$ 301.392,00	R\$ 341.078,40

7.3.12 Objetivos, metas e estratégias.

Objetivos: diminuir a dependência da fonte dos atuais distribuidores, obter a liderança na distribuição de água na região, expandir o mix de produtos e maximizar os lucros.

Metas:

- Aumento contínuo do volume de vendas nos cinco primeiros anos
- Colocar no mercado a embalagem de 500 ml e incrementar sua distribuição com a marca vida leve. (125% de aumento no volume de vendas até o quinto ano).
- Ser responsável pela venda de no mínimo 25% do total das vendas da fonte. Hoje este número gira em torno de 100.000 garrações/mês.

Estratégia:

- Atendimento diferenciado e de qualidade
- Preços competitivos. Estar aberto a negociações com empresas, embora sempre buscando alcançar o preço médio estipulado pelos sócios.
- Divulgar a distribuidora e a marca e estar sempre inovando e buscando novas idéias para superar as expectativas dos clientes para assim fidelizá-los
- Foco no público alvo que são as empresas públicas e privadas.

7.4 PLANO DE RH

Serão necessários no início da operação da empresa uma vendedora que fará o trabalho externo, um entregador para o caminhão, um entregador para a moto e uma vendedora para atender a tele-entrega. Durante o verão, caso necessário, serão contratados diaristas que possuam moto para fazer as entregas.

As atividades dos funcionários contratados serão rotineiras, e cada um executará apenas a sua função. O vendedor será responsável por todas as vendas e os entregadores pelas entregas. A atendente da tele-entrega fará os pedidos pelo telefone, emitirá notas fiscais e fará o acerto da cobrança com os entregadores. As atividades administrativas como pagamentos, controle da parte financeira, pagamentos e recebimentos, será feito por um dos sócios da empresa.

Os funcionários serão recrutados no SINE em Gravataí por ser um serviço gratuito e que seleciona pessoas qualificadas.

O modo de contratação será pela CLT com carteira assinada. Caso haja necessidade, durante o verão serão contratados entregadores que serão diaristas.

Os salários serão assim compostos: R\$ 800,00 para o vendedor, R\$ 700,00 para a vendedora da tele-entrega, R\$ 600,00 para os entregadores.

O vendedor será comissionado em 1,5% sobre as vendas. A vendedora da tele-entrega ganhará e os entregadores ganharão 0,33% cada. O custo da comissão para a empresa será de 2,5% sobre o total das vendas.

Serão feitos treinamentos com os funcionários e os sócios a fim de que se tenha um padrão no atendimento da tele-entrega. As vendedoras e entregadores irão fazer um curso de atualização para atendimento a clientes no primeiro mês de funcionamento da empresa no SENAC.

O escritório de contabilidade a ser contratado será o mesmo que presta serviço para a Fonte, por uma questão de afinidade e redução de custos. O valor mensal do serviço será de R\$ 200,00.

Tabela 8 – Previsão de Salários e Pessoas

PREVISÃO DE SALÁRIOS X QUANTIDADE DE PESSOAS							
Função	Qt.	Salário	ANO1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Vendedor Interna	1	700,00	700,00	728,00	757,12	787,40	818,90
Vendedor	1	800,00	800,00	832,00	865,28	899,89	935,89
Entregador	2	600,00	1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
Encargos sociais		30%	810,00	842,40	876,10	911,14	947,59
Sub-total 1			3.510,00	3.650,40	3.796,42	3.948,27	4.106,20
Pró-labore	1	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Encargos sociais		8%	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Sub-total 2			1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Total	5		4.590,00	4.730,40	4.876,42	5.028,27	5.186,20

Os salários foram corrigidos anualmente pelo IGP-M, baseado no índice de 2007 (4%). Os encargos sociais foram calculados baseados na forma de tributação da empresa (simples): 1/12 férias, 1/3 sobre 1/12 referente a férias na demissão, 1/12 décimo terceiro, 8% FGTS, 50% multa rescisória s/saldo FGTS. O resultado foi 28,66% sobre o total do salário.

7.5 PLANO DE INSTALAÇÃO

Para a abertura da empresa foi contratado um escritório de contabilidade que fará todo o tramite legal. Ele também fará o registro junto ao ICMS e Receita Federal para obtenção da inscrição estadual e CNPJ. Para fazer este serviço o escritório cobrará R\$ 1.000,00. O alvará municipal de funcionamento e localização será feito por um dos sócios direto na prefeitura.

Para o funcionamento do escritório será necessária uma reforma, pois o mesmo encontra-se desocupado. Estima-se que com R\$ 500,00 consiga-se fazer as reformas necessárias.

As instalações elétricas e lógicas estão funcionando. Será necessária a instalação de duas linhas telefônicas. Será usado a mesma rede de Internet da fonte para não se ter mais uma despesa. Quanto aos equipamentos serão necessários a compra de um ar condicionado, um computador e uma central telefônica e ainda serão utilizados mais dois aparelhos celulares do

plano empresarial da fonte para se obter uma redução nas despesas. Também serão necessários mobiliários como mesas cadeiras e armários, mas estes serão emprestados pela fonte.

TABELA 9 – Investimento inicial – instalação

INVESTIMENTO INICIAL – INSTALAÇÃO – em R\$	
AR CONDICIONADO	600,00
CENTRAL TELEFONICA	700,00
COMPUTADOR	2.000,00
UNIFORMES	500,00
REFORMA ESCRITÓRIO	500,00
SOFTWARE	1.000,00
ABERTURA EMPRESA	1.000,00
DESpesas PRE OPERACIONAIS	1.000,00
(03)BEBEDORES ELÉTRICOS	1.000,00
TOTAL	8.300,00

7.6 ANÁLISE FINANCEIRA

7.6.1 Demonstrativo de usos e fontes

O investimento fixo inicial será financiado pelo Banco do Brasil através da linha de financiamento do PROGER. As taxas e a simulação do financiamento constam no anexo C pg56.

TABELA 10 – Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL – USOS E FONTES – em R\$	
USOS (Investimento fixo)	Valor
Móveis/utensílios	4.800,00
Obras civis	500,00
Veículos	56.000,00
Outros	3.000,00
Sub-total (Investimento fixo)	64.300,00
Capital de giro (Investimento Financeiro)	20.000,00
Total	84.300,00
FONTES	Valor
Recursos Próprios	20.300,00
Bancos	64.000,00
Total	84.300,00

7.6.2 Estimativa dos Custos Fixos

TABELA 11 – Custos fixos projetados

CUSTOS FIXOS PROJETADOS					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Contador	R\$ 200,00	R\$ 208,00	R\$ 216,32	R\$ 224,97	R\$ 233,97
Alimentação	R\$ 600,00	R\$ 624,00	R\$ 648,96	R\$ 674,92	R\$ 701,92
Vale Transporte	R\$ 400,00	R\$ 416,00	R\$ 432,64	R\$ 449,95	R\$ 467,94
Telefone	R\$ 300,00	R\$ 364,00	R\$ 378,56	R\$ 393,70	R\$ 409,45
Seguros	R\$ 140,00	R\$ 145,60	R\$ 151,42	R\$ 157,48	R\$ 163,78
Material expediente	R\$ 50,00	R\$ 104,00	R\$ 108,16	R\$ 112,49	R\$ 116,99
Material de limpeza	R\$ 20,00	R\$ 20,80	R\$ 21,63	R\$ 22,50	R\$ 23,40
Sistema informática	R\$ 50,00	R\$ 52,00	R\$ 54,08	R\$ 56,24	R\$ 58,49
IPVA	R\$ 150,00	R\$ 156,00	R\$ 162,24	R\$ 168,73	R\$ 175,48
Energia	R\$ 50,00	R\$ 52,00	R\$ 54,08	R\$ 56,24	R\$ 58,49
Propaganda	R\$ 500,00	R\$ 520,00	R\$ 540,80	R\$ 562,43	R\$ 584,93
Comemorações/Premios	R\$ 50,00	R\$ 52,00	R\$ 54,08	R\$ 56,24	R\$ 58,49
Manutenção Veículos	R\$ 300,83	R\$ 312,87	R\$ 325,38	R\$ 338,40	R\$ 351,93
Despesas bancárias	R\$ 10,00	R\$ 20,80	R\$ 21,63	R\$ 22,50	R\$ 23,40
Custos Fixos	R\$ 2.820,83	R\$ 3.048,07	R\$ 3.169,99	R\$ 3.296,79	R\$ 3.428,66

7.6.3 Estimativas dos custos variáveis

Os custos variáveis foram estimados de acordo com o planejamento de RH que previa pagamento de comissão aos funcionários. O custo com vendas é referente ao valor previsto com fretes.

TABELA 12 – Projeção dos custos variáveis

PROJEÇÃO CUSTOS VARIÁVEIS										
	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
Vendas	%	168.000,00	%	218.400,00	%	266.760,00	%	301.392,00	%	341.078,40
Simplex	5,4%	9.072,00	5,40%	11.793,60	5,80%	15.472,08	5,80%	17.480,74	5,80%	19.782,55
Comissões	2,5%	4.200,00	2,50%	5.460,00	2,50%	6.669,00	2,50%	7.534,80	2,50%	8.526,96
Custo com Vendas	5,0%	8.400,00	5,00%	10.920,00	5,00%	13.338,00	5,00%	15.069,60	5,00%	17.053,92
Perda/Inadimplência	0,5%	840,00	0,50%	1.092,00	0,50%	1.333,80	0,50%	1.506,96	0,50%	1.705,39
Total	13,4%	22.512,00	13,40%	29.265,60	13,80%	36.812,88	13,80%	41.592,10	13,80%	47.068,82

7.6.4 Previsão do Fluxo de Caixa

TABELA 13 – Previsão do Fluxo de caixa para os primeiros 12 meses

PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA PARA OS PRIMEIROS 12 MESES												
DESCRIÇÃO / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Emprestimo bancário	64.000											
Investimentos (carros)	64.300											
Capital de giro inicial	20.000											
Vendas	1.488	6.352	6.767	12.688	12.392	11.296	10.672	10.288	12.040	16.192	20.672	23.920
Entradas de caixa	21.188	6.352	6.767	12.688	12.392	11.296	10.672	10.288	12.040	16.192	20.672	23.920
Impostos		268	518	683	691	618	592	540	592	786	1.080	1.201
Custo Matéria Prima	32	2.029	3.559	4.862	4.586	4.098	3.961	3.740	4.073	5.528	7.505	8.524
Comissões		124	240	316	320	286	274	250	274	364	500	556
Perda/Inadimplência		25	48	63	64	57	55	50	55	73	100	111
Mobra Direta		4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590
Despesas com vendas	248	480	632	640	572	548	500	548	728	1.000	1.112	1.392
Custos fixos	1.410	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821	2.821
Financiamentos	285	278	288	290	282	293	285	296	296	298	280	301
Saídas de caixa	1.976	10.614	12.697	14.264	13.926	13.311	13.078	12.835	13.429	15.460	17.988	19.496
Fluxo de caixa	19.212	-4.262	-5.930	-1.576	-1.534	-2.015	-2.406	-2.547	-1.389	732	2.684	4.424
Fluxo de caixa acumulado	19.212	14.950	9.020	7.443	5.909	3.894	1.488	-1.059	-2.447	-1.715	969	5.393

TABELA 14 – Previsão do fluxo de caixa

PREVISÃO FLUXO DE CAIXA					
	ANO1	ANO2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Emprestimo bancário	64.000,00				
Investimento Inicial	(64.300,00)				
Capital de giro inicial	20.000,00				
Vendas	144.766,81	225.322,52	263.977,64	299.399,47	338.795,07
Entradas de caixa	164.766,81	225.322,52	263.977,64	299.399,47	338.795,07
Impostos	7.568,64	10.886,40	14.281,02	16.152,94	18.279,67
Custo Matéria Prima	52.495,97	85.804,97	96.869,45	111.634,28	128.508,24
Comissões	3.504,00	5.701,00	6.568,25	7.462,65	8.444,28
Perda/Inadimplência	700,80	1.138,15	1.475,13	1.506,96	1.690,17
Mobra Direta	50.490,00	56.624,40	58.370,98	60.187,42	62.076,51
Despesas com vendas	8.400,00	10.920,00	13.338,00	15.069,60	17.053,92
Custos fixos	32.441,42	36.463,27	37.978,91	39.498,07	41.077,99
Financiamentos	3.473,20	20.927,26	21.324,05	21.682,20	21.996,61
Retirada sócios	0,00	0,00	11.697,70	15.714,12	20.271,42
Saídas de caixa	159.074,02	228.465,44	261.903,48	288.908,24	319.398,81
Fluxo de caixa	5.692,79	(3.142,92)	2.074,16	10.491,23	19.396,26
Fluxo de caixa acumulado	5.392,79	2.249,87	4.324,03	14.815,27	34.211,53

7.6.5 Projeção do DRE

TABELA 15 – Demonstrativo do Resultado do Exercício

DEMONSTRATIVO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
TOTAL RECEITA BRUTA	168.000	218.400	266.760	301.392	341.078
Simplex	9.072	11.794	15.472	17.481	19.783
Custo Matéria Prima	62.900	81.770	98.124	112.757	129.817
Comissões	4.200	5.460	6.669	7.535	8.527
Perda/Inadimplência	840	1.092	1.507	1.507	1.705
Despesas com vendas	8.400	10.920	13.338	15.070	17.054
TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	85.412	111.036	135.110	154.349	176.886
Custos Fixos	33.850	36.577	38.040	39.561	41.144
Mão de Obra	55.080	56.765	58.517	60.339	62.234
TOTAL CUSTOS FIXOS	88.930	93.342	96.557	99.901	103.378
Resultado Operacional	(6.342)	14.023	35.093	47.142	60.814
Despesas Financeiras	3.470	4.927	5.324	5.682	5.997
Resultado Líquido	(9.812)	9.096	29.769	41.460	54.818

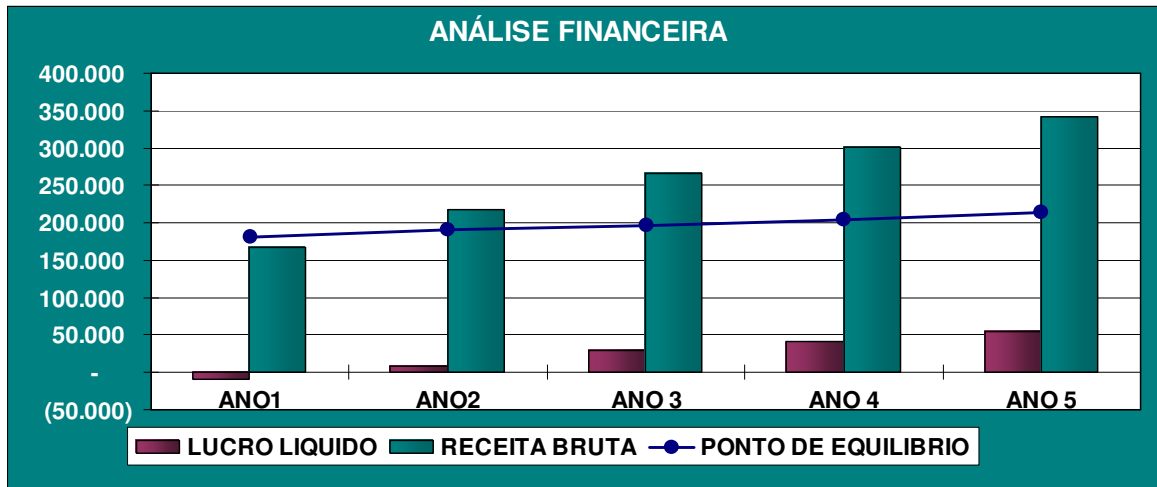
7.6.6 Indicadores econômicos-financeiros

TABELA 16 – Indicadores Econômicos e Financeiros

INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIRO PARA O PERÍODO DE 5 ANOS						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVESTIMENTO	(64.300)					
C. GIRO	(20.000)					
LUCRO LÍQUIDO		(9.812)	9.096	29.769	41.460	54.818
FC DESCONTADO ACUMULADO	(84.300)	(93.324)	(85.630)	(62.472)	(32.809)	3.261
PAYBACK DESCONTADO	4,9 ANOS					
PONTO DE EQUILÍBRIO		180.901	189.875	195.651	204.765	214.749
LUCRO LÍQUIDO		-5,8%	4,2%	11,2%	13,8%	16,1%
RENT. S/INVESTIMENTO		-11,6%	10,8%	35,3%	49,2%	65,0%
VPL*	3.261					
TIR	9,7%					

*Para o cálculo do VPL foi utilizada a taxa da poupança 0,7% a.m.

Gráfico 1 – Gráfico para Análise Financeira



7.7 PLANO OPERACIONAL

As operações básicas de atendimento serão realizadas através do telefone, quando os clientes ligarem para fazer o pedido e também através da visita da vendedora nas empresas para efetuar a primeira venda. Após isto visitas regulares serão agendadas pelo vendedor.

Na segunda etapa da operação, a vendedora da tele-entrega emite o pedido e a nota fiscal. Solicita ao entregador da moto ou do caminhão, dependendo da quantidade, para que seja feita a entrega. O próprio entregador cobra e traz o casco vazio de volta para a empresa onde fará o acerto financeiro da viagem. Nas empresas pode não haver cobrança na hora da entrega, então neste caso, o entregador irá trazer o canhoto da nota fiscal assinado como comprovante da entrega.

A distribuidora irá utilizar um programa de computador para controle de suas vendas, cadastro de clientes, controle da periodicidade da limpeza dos bebedouros.

Este programa também gerenciará os controles operacionais básicos como:

- Caixa
- Contas a pagar e Receber
- Informações de Vendas e Compras
- Pedidos e Notas fiscais

A partir dos dados do sistema será feito o controle da gestão da empresa através de planilhas em Excel. Este controle será feito através de indicadores de produtividade (tempo de entrega, entregas por dia, garrações por entrega), qualidade (número de reclamações, número de trocas) e financeiros.

O controle da folha de pagamento e das áreas fiscal e contábil será feito pelo escritório de contabilidade.

CONCLUSÃO

A realização do trabalho foi muito importante para o autor se situar no mercado onde pretende atuar. Devido aos sócios já trabalharem no mercado de água mineral, porém no atacado, trabalhar com toda a cadeia de distribuição é uma maneira de garantir a permanência do negócio principal (fonte) no mercado.

Para elaboração deste trabalho foram visitadas empresas do ramo, foi consultado diversas vezes a ABINAM, foram feitas entrevistas com empresários concorrentes, e, além disso, os dados da experiência do dia-a-dia dos sócios foram muito aproveitados no trabalho. Conforme as informações iam surgindo, as idéias de como estruturar o trabalho foram amadurecendo.

Como objetivo final, este trabalho superou as expectativas iniciais, onde todos os objetivos traçados inicialmente foram cumpridos. Foi elaborado um planejamento do negócio, que contemplou todas as áreas da empresa, com muita ênfase no plano financeiro.

Apesar do retorno financeiro não ter superado a expectativa dos sócios, o projeto será implantado. O retorno financeiro foi um pouco superior ao da poupança nos cinco primeiros anos. Porém como a taxa interna de retorno é de 9,7% o projeto torna-se viável. Ainda, este novo canal de vendas que será aberto é de extrema importância para a empresa, pois diminui a pressão de vendas sobre os distribuidores atuais.

Com a elaboração deste trabalho o autor no seu futuro empreendimento possui informações suficientes para viabilizar o seu projeto. Agora há informações sobre o mercado, seus clientes e fornecedores, juntamente com informações financeiras, que diminuem o risco de implantação do negócio. Em consequência o projeto será implantado a partir de outubro de 2007.

Como apresentado no trabalho o mercado de água mineral ainda tem muito a crescer devido a diversos aspectos. Com isso, há possibilidade de ganho para empresas inovadoras que ofereçam serviços e produtos de qualidade a preços adequados.

Sem dúvida, este trabalho veio para contribuir na formação pessoal, profissional e acadêmica do autor, servindo como instrumento de conclusão de curso, pois foi necessário conhecer uma empresa como um todo, um sistema completo e suas trocas com o ambiente externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABINAM, Associação Brasileira das Indústrias de Água Mineral. Disponível em http://www.abinam.com.br/site/mercado.asp?pg=av_04 , acessado em 29/10/2006
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Estratégia Empresarial. Disponível em: < <http://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:-PZW51eAOtoJ:www.marvelconsult.com.br/arquivos/artigo2.pdf+author:%22BARCELLOS%22+intitle:%22Estrat%C3%A9gia+empresarial%22+>> . Acessado em: 28 setembro 2006
- COUGHLAN, A.T. **Canais de distribuição e Marketing**, 6ª edição. Porto Alegre: Bookman , 2002.
- DAMODARAN, Ashwat. **Finanças Corporativas Aplicadas: Manual do Usuário**. Porto Alegre, Makron Books 2004.
- DNPM. Departamento Nacional de Pesquisa Mineral. Disponível em <http://www.dnpm.gov.br/conteudo.asp?IDSecao=64&IDPagina=59> acesso em 11/11/2006
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HALL, Richard. O futuro do mercado de águas. **Revista Água e Vida**. Redação e Publicidade. São Paulo 2004.
- HELLER, Ana Claudia. **PLANO DE NEGÓCIO PARA TRANSFORMAÇÃO DE UMA PADARIA TRADICIONAL EM DRIVE THRU**. 2004. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Administração. Universidade Federal do RS. Porto Alegre 2004
- HENDERSON. **The Logic of Business Strategy** em Montgomery, Cynthia A. , Porter,
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em http://www.ibge.gov.br/home/#sub_download . Acesso em 31/03/07
- LANCIA. Carlos Alberto. Tendências do Mercado de águas. **Revista água e Vida**. Redação e Publicidade. São Paulo 2006.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2ª Edição – São Paulo, Atlas 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus 1992.

SEBRAE. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio_946.asp. Acessado em 29/10/2006.

SEBRAE. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/. Acessado em 29/10/2006.

UNIÁGUA, Universidade da Água. Disponível em :
<http://www.uniagua.org.br/website/default.asp?tp=3&pag=aguaminal.htm#MERCADO>,
acessado em 29/10/2006

ANEXO A – SISTEMA ANTI-DERRAME



É a última vez que o Almeida compra essa marca.

Daqui pra frente, só se tiver Tampa Inteligente.

Vanguarda

Imagine uma tampa que além de vedar, possui um sistema diferenciado que só libera o fluxo da água depois que o galão estiver posicionado corretamente no bebedouro. Isso evita que alguém se molhe acidentalmente, pois ela sabe a hora certa de deixar a água passar.

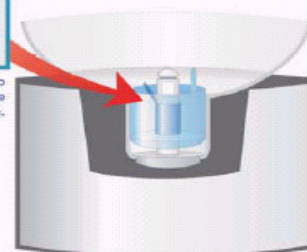
Desenvolvida com tecnologia própria, tornou-se a tampa com a melhor relação custo/benefício do segmento.

Não é a toa que a chamamos de Tampa Inteligente.

Possibilidade de impressão da marca na tampa.



Sistema exclusivo de vazão por recorte em picote.



PLASNOX
www.plasnox.com.br

Soluções inteligentes para incrementar seu negócio

Fone/fax: 47 **3397.7001**
plasnox@plasnox.com.br

Rua Bonifácio Haendchen, 755 - Belchior Central - 89110-000 - Gaspar - SC

ANEXO B – ENTREVISTAS COM DISTRIBUIDORES

Nome	Cidade	Produtos	Marcas	Preços	Qtde/Mês	Cidades Atendidas
Ped Água	Gravataí	20 litros 500 MI	Ijuí, Da Guarda, Santo Anjo Elan , Boca da Serra	entre R\$ 6,00 e R\$ 8,00 para p.física entre R\$ 4,00 e 5,00 para empresas R\$ 9,50 fardo 500ml	10000 20lts 1000 fds	Gravataí, Alvorada, Cachoeirinha
Aquaria	Porto Alegre	20 litros	Elan (exclusivo)	R\$ 7,50 para p.física Negocia com empresas	30000 20lts	Porto Alegre, Gravataí, Cachoeirinha
Distriagua	Esteio	20 litros 500 MI	Elan , Boca da Serra , Santa Catarina	R\$ 6,00 para p.física R\$ 4,80 para empresas R\$ 9,50 fardo 500ml	20000 20lts 3000 fds	Toda Grande Porto Alegre
Sudelmaq	Cachoeirinha	20 litros 500 MI	Itati , Vida Leve, Fontes de Belem	R\$ 5,00 para empresas R\$ 6,00 para p.física R\$ 9,60 fardo 500ml	20000 lts 4000 fds	Cachoeirinha, Porto Alegre, Gravataí Canoas, Esteio
Mais Agua	Porto Alegre	20 litros	Itati, Elan, Vida Leve	R\$ 5,00 preço geral	10000 lts	Porto Alegre
Dallagnese	Porto Alegre	20 litros 500 MI	Elan, Vida Leve, Ijuí, Santo Anjo	entre R\$ 8,00 e R\$ 5,00 (Vida Leve) 20 lts R\$ 9,00 o fardo de 500 ml.	6000 20 lts 3000fd	Porto Alegre

ANEXO C – PROJEÇÃO DO FINANCIAMENTO BANCO DO BRASIL

Valor do Financiamento Pretendido: R\$ 64.000,00. TJLP: 6,50%.							
Juros: 5,15% a.a. nominais, equivalentes a 5,27 efetivos ao ano. Número de parcelas: 60. Carência: 12 meses.							
Parcela	Data do Pagamento	Amortização de Principal	Encargos Básicos Projetados	Pgto. de Encargos Básicos	Pgto. de Encargos Adicionais	Prestação Total	Saldo Devedor
1ª	26/6/2007	Carência	348	Carência	285,37	285,37	64.348,00
2ª	26/7/2007	Carência	338,58	Carência	277,61	277,61	64.686,58
3ª	26/8/2007	Carência	351,74	Carência	288,43	288,43	65.038,32
4ª	26/9/2007	Carência	353,65	Carência	290	290	65.391,97
5ª	26/10/2007	Carência	344,07	Carência	282,12	282,12	65.736,04
6ª	26/11/2007	Carência	357,44	Carência	293,11	293,11	66.093,49
7ª	26/12/2007	Carência	347,76	Carência	285,14	285,14	66.441,25
8ª	26/1/2008	Carência	361,28	Carência	296,25	296,25	66.802,53
9ª	26/2/2008	Carência	363,24	Carência	297,86	297,86	67.165,77
10ª	26/3/2008	Carência	341,6	Carência	280,06	280,06	67.507,37
11ª	26/4/2008	Carência	367,08	Carência	301	301	67.874,44
12ª	26/5/2008	Carência	357,13	Carência	292,83	292,83	68.231,58
13ª	26/6/2008	1.333,33	371,01	95,89	304,23	1.733,45	67.173,37
14ª	26/7/2008	1.333,33	353,45	103,41	289,8	1.726,54	66.090,07
15ª	26/8/2008	1.333,33	359,37	111,22	294,68	1.739,24	65.004,89
16ª	26/9/2008	1.333,33	353,47	119,07	289,85	1.742,25	63.905,95
17ª	26/10/2008	1.333,33	336,25	126,72	275,71	1.735,76	62.782,15
18ª	26/11/2008	1.333,33	341,38	134,66	279,94	1.747,92	61.655,55
19ª	26/12/2008	1.333,33	324,41	142,38	266	1.741,71	60.504,25
20ª	26/1/2009	1.333,33	329	150,4	269,78	1.753,52	59.349,50
21ª	26/2/2009	1.333,33	322,72	158,47	264,63	1.756,44	58.180,41
22ª	26/3/2009	1.333,33	285,67	165,8	234,19	1.733,32	56.966,95
23ª	26/4/2009	1.333,33	309,76	173,95	254,01	1.761,29	55.769,43
24ª	26/5/2009	1.333,33	293,44	181,88	240,6	1.755,82	54.547,66
25ª	26/6/2009	1.333,33	296,61	190,12	243,22	1.766,67	53.320,82
26ª	26/7/2009	1.333,33	280,56	198,13	230,04	1.761,51	52.069,91
27ª	26/8/2009	1.333,33	283,13	206,46	232,17	1.771,97	50.813,24
28ª	26/9/2009	1.333,33	276,3	214,83	226,57	1.774,74	49.541,38
29ª	26/10/2009	1.333,33	260,67	222,98	213,73	1.770,05	48.245,73
30ª	26/11/2009	1.333,33	262,34	231,44	215,12	1.779,90	46.943,30
31ª	26/12/2009	1.333,33	247	239,68	202,53	1.775,53	45.617,29
32ª	26/1/2010	1.333,33	248,05	248,23	203,4	1.784,96	44.283,77
33ª	26/2/2010	1.333,33	240,8	256,83	197,45	1.787,62	42.934,40
34ª	26/3/2010	1.333,33	210,81	264,64	172,82	1.770,79	41.547,24
35ª	26/4/2010	1.333,33	225,92	273,33	185,25	1.791,91	40.166,50
36ª	26/5/2010	1.333,33	211,34	281,78	173,29	1.788,40	38.762,73
37ª	26/6/2010	1.333,33	210,77	290,56	172,84	1.796,73	37.349,61
38ª	26/7/2010	1.333,33	196,52	299,11	161,14	1.793,58	35.913,69
39ª	26/8/2010	1.333,33	195,28	307,98	160,13	1.801,45	34.467,65
40ª	26/9/2010	1.333,33	187,42	316,91	153,69	1.803,93	33.004,83
41ª	26/10/2010	1.333,33	173,66	325,59	142,39	1.801,32	31.519,57
42ª	26/11/2010	1.333,33	171,39	334,61	140,54	1.808,49	30.023,01
43ª	26/12/2010	1.333,33	157,97	343,39	129,53	1.806,25	28.504,26
44ª	26/1/2011	1.333,33	154,99	352,51	127,1	1.812,93	26.973,42
45ª	26/2/2011	1.333,33	146,67	361,67	120,27	1.815,28	25.425,08
46ª	26/3/2011	1.333,33	124,84	369,99	102,34	1.805,67	23.846,59
47ª	26/4/2011	1.333,33	129,67	379,26	106,33	1.818,92	22.263,67
48ª	26/5/2011	1.333,33	117,14	388,27	96,05	1.817,65	20.659,21
49ª	26/6/2011	1.333,33	112,34	397,63	92,12	1.823,08	19.040,59
50ª	26/7/2011	1.333,33	100,19	406,74	82,15	1.822,22	17.400,70
51ª	26/8/2011	1.333,33	94,62	416,2	77,59	1.827,12	15.745,79
52ª	26/9/2011	1.333,33	85,62	425,71	70,21	1.829,25	14.072,36
53ª	26/10/2011	1.333,33	74,04	434,97	60,71	1.829,01	12.378,11
54ª	26/11/2011	1.333,33	67,31	444,58	55,19	1.833,11	10.667,50
55ª	26/12/2011	1.333,33	56,13	453,94	46,02	1.833,29	8.936,35
56ª	26/1/2012	1.333,33	48,59	463,66	39,85	1.836,84	7.187,96
57ª	26/2/2012	1.333,33	39,08	473,43	32,05	1.838,81	5.420,28
58ª	26/3/2012	1.333,33	27,57	482,62	22,6	1.838,55	3.631,90
59ª	26/4/2012	1.333,33	19,75	492,49	16,19	1.842,02	1.825,82
60ª	26/5/2012	1.333,33	9,61	502,1	7,88	1.843,31	0
	TOTAIS	64.000,00	13.956,20	13.956,20	11.443,66	89.399,86	

Fonte : www.bb.com.br/appbb/portal/emp/mpe/fin/Proger.jsp