

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

**PLANO DE NEGÓCIO PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO CAPA
PROTETORA DE COLCHÃO COM MAGNETOTERAPIA**

CURITIBA
2012

MARCOS ANTONIO MARCON

**PLANO DE NEGÓCIO PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO CAPA
PROTETORA DE COLCHÃO COM MAGNETOTERAPIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresa, como exigência parcial para o grau de especialização, sob a orientação do professor Fredy Silva.

CURITIBA

2012

A minha esposa Inês e aos meus pequenos Gabriel e Isabelle. Minha família é a razão e a motivação de toda minha existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela força espiritual, saúde e por me dar a oportunidade, a vontade e a motivação necessária para desenvolver-me como pessoa e como profissional. Agradeço a minha querida família, pelo apoio e incentivo oferecidos e que em muito contribuíram para mais esta vitória em minha vida, e principalmente a minha esposa e filhos pela compreensão em meus períodos de ausência e pelo carinho oferecido a mim em todos os momentos de desânimo e dificuldades.

RESUMO

O trabalho a seguir trata de um caso real de uma empresa do ramo de colchoaria cujo diferencial é a venda de produtos com a tecnologia magnética que proporciona inúmeros benefícios a saúde. Somente esse fator agregado ao produto permite margens de lucro substanciais para a empresa em relação aos concorrentes de produtos tradicionais.

Por ser um setor ainda com pesquisas e comprovações em andamento, o volume de vendas desse mercado ainda não atingiu todo seu potencial, porém, com grandes expectativas de crescimento.

The following work is a real case of a company in the field of mattresses whose differential is selling products with magnetic technology that provides numerous health benefits. Only this factor added to the product allows substantial profit margins for the company relative to competitors of traditional products.

Because it is still an industry with ongoing research and evidence, the sales volume of this market has not yet reached its full potential, however, with large growth expectations.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A EMPRESA.....	11
3 MERCADO E COMPETIDORES	13
3.1 A ARTROSE OU OSTEOARTRITE	13
3.2 A TERAPIA COM INFRAVERMELHO LONGO (MAGNETOTERAPIA)	14
3.3 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	16
3.4 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	17
3.5 MERCADO CONCORRENTE	19
4 DESCRIÇÃO DO PRODUTO	20
5 ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	22
5.1 SITE E-COMMERCE	24
6 EQUIPE DE GESTÃO.....	25
7 ESTRATÉGIA DE MARKETING	26
7.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	26
7.2 PRINCIPAIS AÇÕES DE MARKETING.	26
7.3 WEB MARKETING	28
8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	29
8.1 FONTES DE FINANCIAMENTO E EQUILÍBRIO FINANCEIRO	29
8.2 DEMONSTRATIVO DOS INVESTIMENTOS INICIAIS.....	29
8.3 POLÍTICAS DE COMPRAS, VENDAS E ESTOQUE	30
8.4 PROJEÇÃO FATURAMENTO MENSAL.....	31
8.5 COMPOSIÇÃO DE PREÇO DO PRODUTO	31

8.5.1 <i>Detalhamento do Custo</i>	32
8.6 CÁLCULO PREÇO DE VENDA – MARK UP	33
8.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	34
8.8 DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS	34
8.9 PROJEÇÃO RESULTADO (DRE – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO)	35
8.10 PROJEÇÃO DOS RESULTADOS PARA 5 ANOS	36
8.11 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	37
9 REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE: A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	41

ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

TABELAS

Tabela 1. Análise da Concorrência	16
Tabela 2. Ficha técnica de produtos	18
Tabela 3. Demonstrativo dos investimentos iniciais	26
Tabela 4. Políticas de compra, venda e estoque.....	27
Tabela 5. Projeções de vendas	28
Tabela 6. Detalhamento do custo do produto.....	29
Tabela 7. Calculo do preço de venda por markup.....	30
Tabela 8. Cálculo do Ponto de Equilíbrio	31
Tabela 9. Demonstrativo dos custos fixos mensais.....	32
Tabela 10. DRE (Projeção Mensal).....	33
Tabela 11. DRE (Projeção 5 anos).....	34
Tabela 12. Fluxo de Caixa projetado.....	35

GRÁFICOS

Gráfico 1. Gastos Público com o tratamento de pacientes com artrose	15
---	----

FIGURAS

Figura 1. Faturamento dos últimos 12 meses	9
Figura 2. Exemplo de capa protetora de colchão	17
Figura 3. Fluxo de Operações.....	21

1 INTRODUÇÃO

De acordo com DRUCKER (1969, p. 37) “a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria”. Seguindo esse conceito, infere-se que a inovação está associada à geração de valor econômico e é diferente da invenção, que tem um significado tipicamente tecnológico. Gerar valor para o cliente é proporcionar-lhe um benefício que ele esteja disposto a pagar.

Para as empresas, em um mercado competitivo, inovar pode significar a sua sobrevivência, uma vez que aumenta sua lucratividade e retém mais os clientes.

O trabalho a seguir trata de um caso real de uma empresa do ramo de colchoaria cujo diferencial é a venda de produtos com a tecnologia magnética que proporciona inúmeros benefícios a saúde. Somente esse fator agregado ao produto permite margens de lucro substanciais para a empresa em relação aos concorrentes de produtos tradicionais.

Por ser um setor ainda com pesquisas e comprovações em andamento, o volume de vendas desse mercado ainda não atingiu todo seu potencial, porém com grandes expectativas de crescimento.

A partir da aplicação da tecnologia do infravermelho longo em tecidos, foi possível o desenvolvimento de diversos produtos para a saúde, como vestuário e colchoaria. Nesse sentido a empresa pretende ampliar ainda mais sua linha de produtos lançando no mercado uma capa para colchões impregnada com a magnetoterapia. O principal benefício da terapia magnética é dissipar as moléculas de água que se formam no organismo e permitir uma melhor circulação do sangue e absorção dos nutrientes pelas células. Isso traz benefícios à saúde, previne e trata doenças relacionadas à circulação, cicatrização e deteriorização do metabolismo celular.

A oportunidade de desenvolver um produto nessa linha e aplicá-lo ao tratamento de doenças, como a artrose, motivou a realização do plano de negócio que se segue e a verificação de sua viabilidade.

Dessa forma, esse estudo se propõe às seguintes atividades:

- Apresentar a empresa;
- Descrever o mercado e os competidores;
- Descrever o produto;
- Apresentar a estrutura necessária para comercialização do produto;
- Apresentar a equipe de gestão;
- Definir a estratégia de Marketing;
- Elaborar o planejamento financeiro.

2 A EMPRESA

A Total Life Colchões S/A foi fundada em novembro de 2008 em Curitiba/PR, por três sócios, sendo um investidor e os outros dois com vasta experiência no ramo de colchoaria. Seu principal intuito foi oferecer ao mercado brasileiro artigos de colchoaria, vestuário e móveis visando a preservação da saúde, o equilíbrio corporal e energético que permite uma vida mais saudável, mesmo nas grandes cidades, onde nem sempre é possível cuidar da saúde de maneira adequada.

O principal produto da empresa e que representa 80% de seu faturamento são colchões com tecnologia magnética e quântica que promovem um equilíbrio celular enquanto a pessoa dorme ou em suas atividades cotidianas. Além dos colchões, a empresa comercializa travesseiros, bermudas, calças e blusas com a tecnologia infravermelho, palmilhas quânticas e filtros de água para uso doméstico e comercial.

A missão da empresa é proporcionar as pessoas bem-estar e saúde através de produtos com tecnologia quântica e atendimento especializado. Acredita-se que pessoas que utilizam essa tecnologia alcançam longevidade, saúde, solução para problemas físicos e energéticos.

A empresa iniciou em franca expansão logo no início de suas operações, mas atualmente, com a equipe de vendas reduzida, está buscando atingir seu ponto de equilíbrio operacional e os patamares de venda de 2009.

A figura 1 mostra a evolução do faturamento nos últimos 12 meses, o que revela um esforço de recuperação em 2012 com a implantação de novas práticas comerciais e de gestão na empresa. A meta é que em 2013 a empresa atinja o patamar de vendas de R\$ 200 mil reais mensais.

A empresa está dividida em dois segmentos de negócio: distribuição e comércio varejista.

A distribuição caracteriza-se pela manufatura dos colchões magnéticos e terapêuticos que é terceirizada, mas com fornecimento de alguns materiais pela empresa. O controle de qualidade e garantia é por conta do fabricante (fornecedor terceirizado).

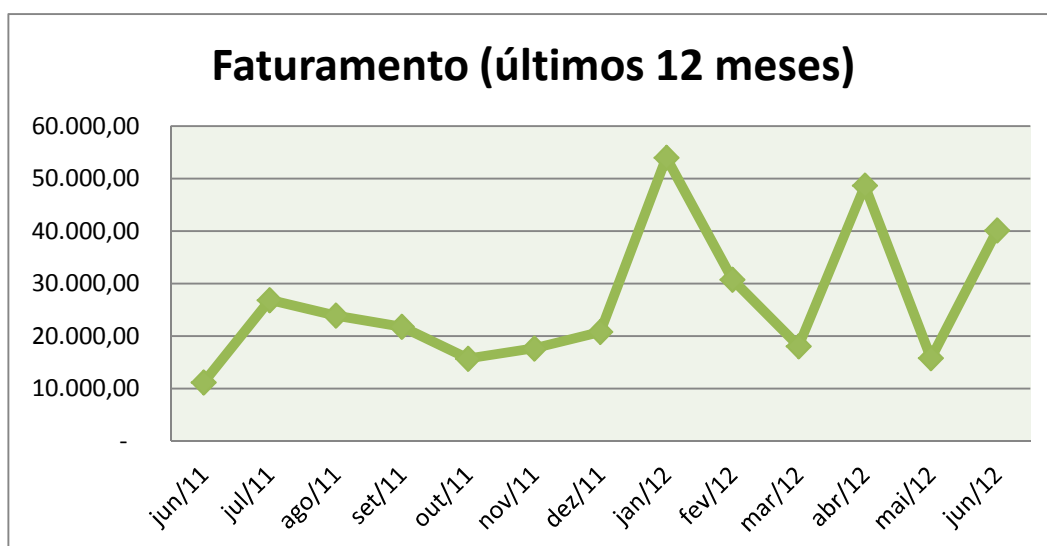
O comércio varejista é revenda de linhas comuns de colchões e produtos agregados, como vestuário, filtros e travesseiros.

Os canais de comercialização são a loja física e os representantes, que fazem vendas diretas e são comissionados.

Processos de logística, como compras, transporte até a loja e estocagem são de responsabilidade da empresa. Já a entrega, que se constitui de acompanhamento, orientação ao cliente e transporte dos produtos são por conta do representante.

A Cadeia de Valor, portanto, é composta de fabricantes dos componentes do colchão, a manufatura e a distribuição. E para os produtos de revenda, existe o fabricante ou distribuidor da marca e a loja.

FIGURA 1 – FATURAMENTO NOS ULTIMOS 12 MESES



Fonte: levantamento de dados na empresa em junho de 2012.

3 MERCADO E COMPETIDORES

Com o baixo nível de qualidade de vida em que vivemos atualmente, trabalhando cada dia mais e mais horas, nos distanciando de hábitos saudáveis como a boa alimentação, prática de exercícios físicos e o contato com a natureza. É comum encontrarmos em nosso meio pessoas estressadas, ansiosas, com disfunções para dormir. Aliado a isso temos pouco tempo para cuidar do que é mais importante em nossas vidas – nós mesmos.

Tendo esta falta de tempo em mente, a indústria tenta auxiliar com a produção de produtos inteligentes, desenvolvidos com uma tecnologia japonesa chamada de Magnetoterapia ou Terapia com Infravermelho Longo. Essa tecnologia traz inúmeros benefícios a saúde conforme observações empíricas e estudos mais aprofundados. Esses benefícios, gerados a partir da melhora na circulação sanguínea, absorção dos nutrientes pelas células e equilíbrio corporal e energético, proporcionam bem estar, prevenção de doenças e alívio de diversas disfunções do organismo.

Em virtude desses benefícios, surgiram nos últimos anos diversos produtos ligados a essa tecnologia, como pastilhas magnéticas, vestuário, colchoaria, palmilhas, produtos de fisioterapia, etc, tanto para pessoas que desejam preservar a saúde dos malefícios da vida moderna quanto para aqueles que buscam tratamentos alternativos para doenças.

3.1 A ARTROSE OU OSTEOARTRITE

"Depois dos 50 anos ninguém escapa desse problema marcado pelo desgaste da articulação", constata o reumatologista Cristiano Zerbini, coordenador do Núcleo Avançado de Reumatologia do Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo (REVISTA SAUDE, jul. 2010). A artrose ou osteoartrite é um processo degenerativo que atinge a articulação e se caracteriza pelo desgaste progressivo da cartilagem, podendo também ser acompanhada por um processo inflamatório. Acomete principalmente a articulação do joelho, coluna, quadril, ombro e dedos.

Segundo a mesma fonte, a articulação é uma estrutura que conecta um osso a outro. Nesse espaço, uma cartilagem amortece o impacto dos movimentos e impede que as peças do esqueleto se choquem. Quando há movimento, a cartilagem é banhada e alimentada pelo líquido sinovial.

A idade, o uso inadequado, o sedentarismo e o excesso de peso favorecem um desgaste progressivo da cartilagem. É esse o fenômeno conhecido como artrose. Com o tempo e a degeneração da cartilagem, há uma redução do intervalo entre os ossos. Nesse espaço restrito, ocorre uma reforma anatômica. Como a cartilagem não se regenera, os ossos tendem a crescer e se deformar, gerando os osteócitos, os bicos de papagaio. O impacto de um osso contra o outro causa dor e dificulta a movimentação.

Nesse processo de degeneração ocorrem inflamações, inchaços, dores, vermelhidão e deformações.

Não somente a artrose, mas também outras doenças relacionadas às articulações como a artrite reumatoide, não tem cura, apenas tratamentos paliativos e de alívio da dor e desconforto para o paciente.

3.2 A TERAPIA COM INFRAVERMELHO LONGO (magnetoterapia)

Segundo DANNON et al. (2001, p. 261), a radiação infravermelha é uma radiação não ionizante (não libera íons, prejudiciais à saúde) na porção invisível do espectro eletromagnético que está adjacente aos comprimentos de onda longos, ou final vermelho do espectro da luz visível. Ainda que não seja percebida na forma de luz, a radiação infravermelha pode ser percebida como calor, por terminações nervosas especializadas da pele.

A radiação Infravermelha está dividida segundo seus efeitos biológicos em três categorias: radiação infravermelha curta (0,8-1,5 μm), média (1,5-5,6 μm) e longa (5,6-1.000 μm).

Os raios solares emitem a radiação infravermelha longa que é absorvida pelo organismo como fonte vital de energia e manutenção do metabolismo celular.

Pesquisadores japoneses conseguiram transformar essa radiação em matéria prima através da mistura de três metais: platina, titânio e alumínio, e acrescentado mais 32 elementos produz uma onda de 4 a 14 microns, idêntica aos raios infravermelhos emitidos pelo sol que absorvidos se espalham pelo corpo através da circulação sanguínea.

Dentre os efeitos conhecidos da ação do infravermelho longo no organismo humano estão a renovação celular. A água é de suma importância para a vida humana, porque ela representa de 45% a 75% do peso corporal, de acordo com a composição do indivíduo (GUYTON; HALL, 1998, p. 181). Sua frequência é similar ao da radiação infravermelho longo o que favorece a maior absorção dessa energia pelo corpo. Essa absorção dissipa e impede a formação dos agrupamentos moleculares chamados clusters que são maléficis ao organismo, causando melhor circulação do oxigênio na corrente sanguínea. Em decorrência, o corpo elimina toxinas mais rapidamente e recupera o pH natural, possibilitando o desenvolvimento sadio das células.

A premissa básica é que as radiações eletromagnéticas de comprimentos de onda longos estimulam o metabolismo energético das células, assim como a produção de energia. Decorrente disso, verifica-se diversos benefícios às pessoas, segundo publicado no site da internet Nutriscience:

- Regularizar a pressão arterial (alta ou baixa) e melhorar a circulação sanguínea, cooperando com a função cardíaca.
- Melhorar a circulação orgânica, inclusive a cerebral.
- Aumentar a resistência física e imunológica.
- Prevenir mais de 90% dos problemas de saúde (média de 140 problemas e sintomas).
- Eliminar gorduras, toxinas e resíduos orgânicos da molécula da água e do sangue.
- Melhorar o desempenho do sistema excretor.
- Reabilitar as funções metabólicas que causam dor.
- Ajuda a melhorar a digestão e a eliminação das fezes.
- Estimular as funções mentais, cognitivas e perceptivas.

- Ajuda a melhorar o sono.
- Ajuda a diminuir o tempo de recuperação nos casos de fraturas ósseas.
- Melhorar o processo de cicatrização.
- Retardar os processos degenerativos.
- Prevenir o surgimento de depósitos de colesterol.
- Incrementar a absorção de oxigênio pelos pulmões.
- Diabetes adquirida.
- Melhora o sistema de transpiração e ajuda a eliminar os dejetos celulares do corpo.
- Ajuda a aliviar as dores e inflamações devidas ao equilíbrio corporal.
- Ajuda a melhorar a fadiga muscular pela redução do ácido láctico, aumentando a circulação de oxigênio no nosso corpo.
- Tende a normalizar o colesterol (gordura é ácido graxo), cooperando no equilíbrio do pH corporal.
- Diminuição de até 75% das dores relacionadas às articulações.
- Diminuição de até 70% das dores de raquialgias relacionadas à coluna vertebral.
- Melhor desenvolvimento celular.
- Ocasional melhor fluxo de nutrientes e de minerais.
- Previne o progresso da osteoporose, ajudando a evitar a perda do cálcio.

3.3 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Por sua ação antiinflamatória, o uso da terapia com infravermelho longo auxilia no tratamento complementar de pacientes que sofrem de artrite e artrose, propiciando alívio das dores, inchaços, recuperando mais rapidamente as articulações afetadas.

Segundo o estudo epidemiológico de DESJOBERT et al. (1995, 277), a região com a maioria dos trabalhos sobre a magnetoterapia é a América do Norte, com quase 45% das investigações em relação ao total. Em seguida, encontra-se a Europa, com pouco mais de 41%, e a Ásia e a Oceania, com pouco mais de 13%.

Um estudo da Universidade inglesa de Cambridge constatou diminuição de 75% das dores articulares em pacientes tratados com o uso do Infravermelho Longo.

No Brasil, o estudo e aplicação desse tipo de tratamento na medicina e fisioterapia ainda é muito restrito, dessa forma encontra-se escassa bibliografia sobre o assunto. A maior parte das comprovações são empíricas, constatadas através do acompanhamento de pacientes com artrose e artrite em contato com a magnetoterapia.

Mesmo restritas, tanto a pesquisa científica como sua aplicação comercial, é inegável o fato de haver um mercado consumidor para produtos com essa tecnologia, principalmente no que tange ao tratamento da artrose.

Com esse intuito a empresa, que já comercializa produtos com essa linha terapêutica, pretende lançar no mercado uma capa protetora de colchão com magnetoterapia e focar sua atuação inicial no tratamento complementar de pacientes com artrose e artrite.

Optou-se por desenvolver uma linha de capas protetoras por apresentar duas importantes vantagens competitivas em relação aos outros produtos, como o colchão por exemplo: a portabilidade e o custo. Portabilidade porque poderia levar a tecnologia para qualquer lugar ou quando muda de colchão e continuaria seu tratamento sem interrupções e custo reduzido se comparado ao valor de um colchão com a mesma tecnologia.

3.4 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

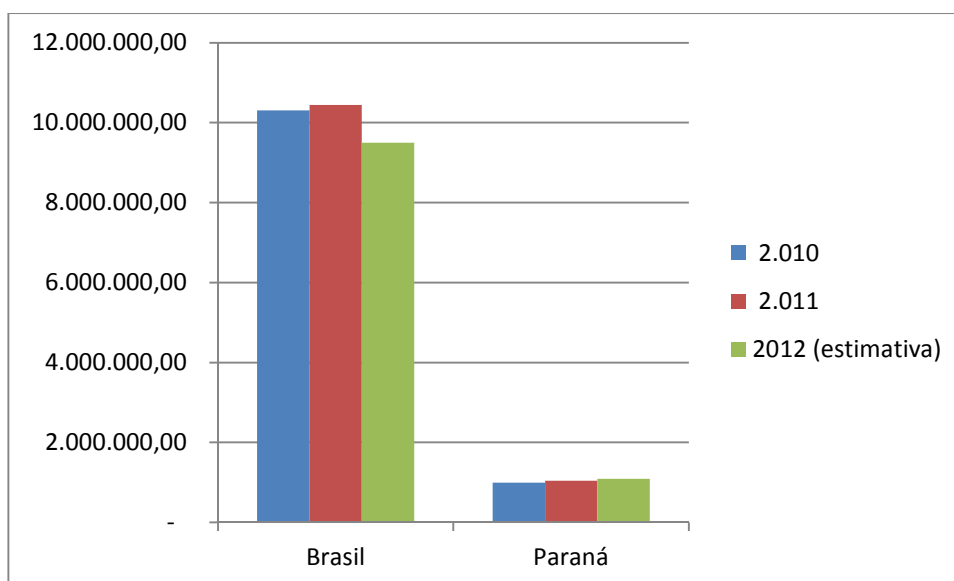
Um recente estudo coordenado pelo Dr. COIMBRA (2012), apontou que a população de pessoas que sofrem de Osteoartrite (ou artrose) está estimada em que quase 10 milhões de brasileiros (5,2% da população total), com projeções que a patologia atinja 12,3 milhões de brasileiros em 2015. Dessa quantidade, apenas 42% dos pacientes tem conhecimento da doença, o que corresponde a aproximadamente 4,2 milhões de pessoas no Brasil ou 2% da população total do país.

Considerando que o mercado inicial para promoção do produto da empresa, com foco em pacientes com Osteoartrite seja o Estado do Paraná, considera-se que 2% da população paranaense são casos de pacientes já diagnosticados com a doença, o que resulta em um público alvo de 214 mil pessoas.

Como a doença não tem cura, é comum esses pacientes terem altos gastos com tratamentos para alívio da dor, como medicação, fisioterapia, massagens, etc. e em alguns casos cirurgias para substituir as articulações.

Dados do Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil mostram que são gastos, em média, R\$ 10 milhões por ano com tratamento de pacientes com artrose. No Paraná, essa média chega a R\$ 1 milhão. Isso engloba procedimentos devido a perda óssea ocasionada pela artrose.

GRÁFICO 1 – GASTOS PÚBLICO COM O TRATAMENTO DE PACIENTES COM ARTROSE



Fonte: Datasus

Dessa forma, o tratamento com terapias alternativas como o infravermelho longo pretende ser um complemento no alívio das dores, melhorar a circulação sanguínea e favorecer o fortalecimento da musculatura. Além de ser uma terapia passiva, onde o paciente seria tratado enquanto dorme, o custo do tratamento é relativamente baixo ao longo do tempo.

3.5 MERCADO CONCORRENTE

A concorrência na mesma linha de produtos são empresas que estão no mercado há muitos anos, e que exploram o fato de possuírem tradição como seu grande diferencial. Outras empresas são mais novas e inovadoras. Todas garantem seus produtos por pelo menos 10 anos, o que deixa o consumidor razoavelmente tranquilo na hora de sua opção de compra.

No mercado tradicional, as capas protetoras para colchão são vendidas com preço entre R\$ 80,00 e R\$ 120,00. No mercado terapêutico encontram-se capas protetoras, lençóis e mantas térmicos, muito utilizadas no sul do país. Não encontra-se concorrentes diretos ao produto proposto com as mesmas especificações, apenas similares.

TABELA 1 – ANALISE DA CONCORRENCIA

Concorrente / Atributo	Total Llife	Multisaúde Magnética Co. (China)	KenkoPatto	StylusTerm
Produto	Capa protetora com magnetoterapia	Capa protetora com magnetoterapia	Lençol térmico com magnetoterapia	Lençol térmico com magnetoterapia
Preço médio	R\$ 250,00	R\$ 50,00	R\$ 1240,00	R\$ 189,05
Qualidade	Ótima	Ótima	Ótima	Boa
Entrega	Imediata	20 dias	Imediata	7 dias
Forma de pagamento	Até 10 parcelas	Antecipado	Até 10 parcelas	Até 10 parcelas
Atendimento	Loja ou representante	Via internet, importação	Loja ou representante	Via internet

Fonte: pesquisa dos autores.

4 DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Com base na necessidade de fornecer ao mercado uma solução de terapia para prevenção e tratamento de doenças relacionadas principalmente a equilíbrio molecular e circulação, a empresa propõem-se a utilizar a tecnologia conhecida como infravermelho longo e aplicá-la a uma capa protetora de colchão que pode ser utilizada por todas as pessoas que desejam adquirir um produto de alto benefício e custo reduzido comparado com o investimento no colchão com a mesma tecnologia.

A denominação técnica do produto é Capa protetora para colchão com emissão magnética e de infravermelho longo. Pertencente ao setor tecnológico de dispositivos para a magneto terapia e se referindo, mais e especificamente, a uma capa protetora para colchões constituída por três camadas: um tecido superior de algodão e elastano com elástico nas pontas para fixar ao colchão; uma manta impregnada com partículas de infravermelho longo, compostas por uma mistura de platina, titânio e alumínio que emanam ondas eletromagnéticas de 4 a 14 microns de comprimento de onda. As pastilhas magnéticas fazem com que cada lado do protetor tenha um efeito terapêutico distinto, pois de um lado estão os pólos nortes magnéticos que tem efeito sedativo, enquanto no outro lado estão os pólos sul magnéticos que têm efeito excitante. E, um tecido inferior, como acabamento tipo TNT. Essas três camadas são costuradas juntas com acabamento de fitilho ao redor.

FIGURA 2 – Exemplo de capa protetora de colchão



Fonte: site na internet www.shoptime.com.br

A capa protetora para colchão TOTAL LIFE será comercializada nos tamanhos solteiro, casal, queen e king size. Abaixo se apresenta a ficha técnica com a composição de cada produto:

TABELA 2 – FICHA TÉCNICA DE PRODUTOS

Modelo	Solteiro	Casal	Queen	King padrão
Tamanho (largura X comprimento)	0,88 X 1,88	1,38 X 1,88	1,58 X 1,98	1,88 X 2,03
Tecido	1,50m	2,00m	2,20m	2,50m
Manta (1,50m largura)	2,00m	2,00m	2,00m	2,00m
TNT (1,50m largura)	2,00m	2,00m	2,00m	2,00m
Elástico croquete nº 10	1,00m	1,00m	1,00m	1,00m
Fitilho (metro linear)	8,00m	8,00m	8,00m	8,00m
Etiqueta (10x4cm)	1	1	1	1
Embalagem (PVC com zíper)	1	1	1	1
Adesivo de embalagem (4x4cm, 4 cores)	1	1	1	1

Fonte: elaboração dos autores.

O usuário pode utilizá-la abaixo do seu lençol de uso cotidiano evitando assim o desgaste precoce da capa.

5 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

A estrutura de operações da gestão da cadeia de suprimentos, que segundo BERTAGLIA (2009, p. 5), corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes os desejarem, será utilizada a já existente na empresa.

O desenvolvimento do produto está sendo feito em conjunto com o fornecedor homologado da Total Life Colchões, na linha de colchões. Este fornecedor será exclusivo para a matéria prima específica (tecido impregnado de infravermelho), o que nos leva a considerar os riscos e vantagens desta exclusividade.

De maneira geral quando se faz uso de um fornecedor exclusivo é maior a possibilidade de se encontrar um relacionamento de parceria, pois os dois tendem a ganhar com o sucesso da operação. Além disso, a comunicação tende a ser melhor, mais ágil e mais barata e finalmente se encontra uma economia de escala.

Entre as desvantagens, podemos citar a perda de flexibilidade e maior vulnerabilidade no caso de ocorrer falha de fornecimento pelo fornecedor. Existe também o risco do comprador perder a força diante de uma negociação de preços.

Segundo BALLOU (2012, p. 204), o controle de estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa.

A administração de estoques tem como finalidade principal minimizar investimentos em inventários ao mesmo tempo em que providencia níveis de disponibilidade almejados. O objetivo é encontrar o balanço ideal dos custos de aquisição, manutenção de estoque e faltas.

Para nosso empreendimento utilizaremos um estoque médio de 45 dias, entendendo que o lead time total - tempo necessário para o fornecedor suprir o comprador desde a solicitação até a entrega física do produto- do nosso produto é de 34 dias, trabalharemos com um estoque de segurança de 11 dias.

O produto será estocado em nosso armazém, localizado ao lado da loja física, inexistindo assim custos adicionais de armazenagem.

O custo do transporte exerce um papel crucial em toda a cadeia de suprimento e é por isso que devemos avaliar o meio de transporte mais adequado, considerando as variáveis: produto, distância e prazo de entrega.

No caso da compra de nossas matérias primas, todas as matérias primas serão entregues em Curitiba, diretamente na empresa responsável pela confecção da peça. O transporte da confecção até nosso armazém será feito por caminhão próprio, com coleta duas vezes na semana.

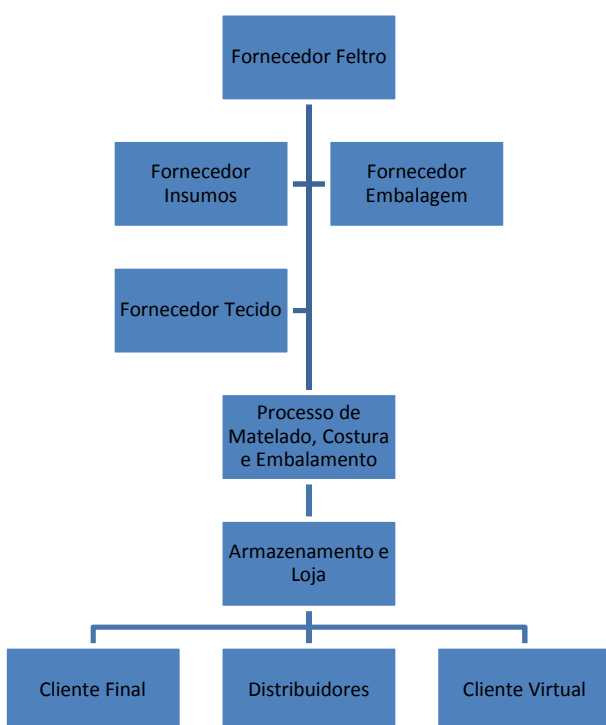
A distribuição da venda do produto se dará por três modalidades:

Loja própria: está ao lado do armazém, evitando assim necessidade de novo transporte;

e-commerce: entrega via Correios, com custo a pagar pelo cliente.

Distribuidores: entrega via transportadoras definidas pelo cliente, com frete a pagar;

FIGURA 3: Fluxo de Operações



Fonte: Elaboração dos autores.

5.1 Site e-commerce

Na área de e-Commerce, a estrutura será simples. Há a necessidade de um domínio e um site na internet para a exposição do produto e realização da compra pelo cliente. A hospedagem de site será terceirizada, por exemplo, via o site da UOL (site UOL em 17/08/2012).

Neste caso temos o custo de hospedagem de um site por menos de R\$15,00 por mês que nos representa um custo realmente baixo para o início deste negócio via internet. A partir de R\$ 40,00 por mês tem-se ferramentas de construção de site, patrocínio de Links, emails de marketing e banco de dados.

O design do site será terceirizado mas atenderá alguns requisitos básicos. O site terá alguns mecanismos de venda online como cesta de compras, vale-presentes, captação de opiniões de clientes e possibilidade de recomendações pelo cliente, Todo o histórico dos clientes e de acessos de potenciais clientes será gravado para pesquisas posteriores. Será disponibilizado as mais diversas formas de pagamento (cartão de crédito, débito em conta, boleto bancário, etc..) e estará operacional 24 horas por dia 7 dias por semana.

Para cada venda realizada via internet será gerado um e-mail ao responsável pela logística que deverá verificar a confirmação do pagamento e enviar o produto ao cliente.

6 EQUIPE DE GESTÃO

A equipe comercial da Total Life Colchões já está distribuída da seguinte forma no Estado do Paraná:

- 1 Gerente Vendas.
- 4 Vendedores autônomos.

Para que seja possível a Total Life Colchões atingir as metas pretendidas, faz-se necessário a contratação de dois consultores de vendas e marketing.

O compromisso deste consultor de vendas será promover ações com profissionais da área de saúde, sendo o responsável no lançamento e divulgação deste produto a estas áreas. Exemplos dessas ações seriam: conhecer as sociedades e ONGs da área de saúde, tais como Medicina, Enfermagem, Fisioterapia, Acupuntura, etc.

Para o lançamento e promoção do produto Capa protetora de colchão com infravermelho longo, a Total Life Colchões participará de congressos como expositor, promoverá reuniões de cuidados da saúde, apresentação do produto aos profissionais de saúde dos hospitais públicos e privados aos médicos, enfermeiros e fisioterapeutas.

Os materiais utilizados para a divulgação a estes profissionais inclui um folder, amostra do produto, encartes e brindes. A divulgação nas sociedades e hospitais será feita com cartazes e links patrocinados em sites especializados.

Como o posicionamento do produto tem o propósito de ser uma terapia coadjuvante nos indivíduos que sofrem de uma enfermidade que não tem cura, todos os colaboradores da força de vendas precisam ser treinados para melhor entender os benefícios deste produto e para tratar as objeções que surgirão. Essa gestão da equipe de vendas ficará a cargo do Gerente de Vendas.

Para os próximos anos, a equipe de vendas será ampliada no número de vendedores autônomos, ampliando sua atuação territorial para outros Estados.

7 ESTRATÉGIA DE MARKETING

7.1 Definição da Estratégia de Atuação

Tendo como base o público alvo inicial definido na segmentação de mercado, ou seja, pacientes com Osteoartrite no Estado do Paraná, a empresa definiu seu posicionamento por diferenciação em alvo limitado, portanto, a estratégia genérica adotada será a diferenciação focalizada.

Segundo PORTER (1985, p. 11) a estratégia genérica da diferenciação consiste em destacar a organização de seus competidores diferenciando seus produtos ou a maneira como estes são entregues aos clientes.

A vantagem competitiva no produto é claramente definida com a ideia da capa protetora para colchões com magnetoterapia chegar ao consumidor com preços menores, focando sua clientela em pacientes com osteoartrite no Estado do Paraná, oferecendo um produto auxiliar no tratamento da doença, indicado por médicos e profissionais de saúde e que possibilite uma melhor qualidade de vida das pessoas que sofrem dos sintomas oriundos desta doença (dores, insônias, etc.).

O público alvo, portanto, será atingido através dos profissionais da área de saúde, clínicas, hospitais públicos e privados. O produto será amplamente difundido nestes âmbito para que estes profissionais possam orientar seus pacientes da possibilidade de se obter mais benefícios se a magnetoterapia for incorporada ao tratamento habitual.

Atrelado a opinião e indicação de especialistas a Total Life Colchões S/A manterá em sua loja vendedores treinados e orientados para apresentar todos os benefícios do produto.

7.2 Principais ações de Marketing.

O mix de marketing é o conjunto de instrumentos de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado alvo. O mix de marketing deve ser elaborado uma vez definida a estratégia de posicionamento de mercado

definida a partir da análise das oportunidades de mercado. Entre as diversas formas de classificar os instrumentos de marketing, a mais conhecida foi proposta por MCCARTHY (1997, p.45) e denominada 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

Voltando-se esta definição para a proposta da empresa, objeto desse estudo, e que se propõe a fabricar é o produto denominado CAPA PROTETORA DE COLCHÃO COM MAGNETOTERAPIA temos:

Produto: O produto possuiu um diferencial competitivo forte uma vez que não apresenta concorrentes diretos no mercado. A capa protetora de colchão com magnetoterapia será apresentada ao mercado como um produto auxiliar no tratamento da osteoartrite, indicado por médicos e profissionais de saúde e que possibilite uma melhor qualidade de vida das pessoas que sofrem dos sintomas oriundos desta doença (dores, insônias, etc.).

Preço: O preço a ser praticado para o produto será compatível ao valor percebido pelo cliente. Segundo KOTLER (2000, p. 56), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para esse cliente e o custo total para o mesmo.

Os preços iniciais a serem praticados para o produto obedecerão a um critério para que possam ser acessíveis e motivem a compra. Os preços a serem praticados para cada tamanho de capa estão apresentados na seção Planejamento Financeiro. A medida que o produto consolide sua diferenciação no mercado o preço gradativamente será adequado para patamares que agreguem maior valor ao resultado da Total Life Colchões S/A.

Praça: O produto será disponibilizado ao público alvo através de lojas especializadas, distribuidores e web.

Promoção: Segundo KOTLER (2000, p. 624), público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter algum impacto na capacidade da empresa ou organização para atingir seus objetivos. Com base neste princípio, será agregada a equipe de vendas no primeiro ano de operação um consultor de vendas, cuja responsabilidade será de divulgar e promover o produto para profissionais da área de saúde. Através do consultor o produto será exposto em congressos e

reuniões específicas, visitas a clínicas, hospitais particulares e públicos. O material de promoção utilizado será específico e composto por folders, amostras e encartes.

7.3 Web Marketing

A promoção específica com foco em internet será realizada através de ações de divulgação em sites de busca e em redes sociais que representam baixo custo e bom retorno. Os sites de compra coletiva também serão utilizados para a divulgação do produto já que sua receita só vem de compras posteriores após os clientes conhecerem o produto.

O marketing de permissão também será usado. Neste caso é solicitada permissão ao cliente para envio de SMS, MMS e e-mails com informações do produto e ofertas, evitando assim comunicações indesejadas pelos clientes (SPAM).

A estrutura de negócio via internet seguirá um processo de forma circular conforme a teoria dos 8P's de Conrado Adolpho (2011). O processo se iniciará pela pesquisa que é representada pelos estudos realizados para as tomadas de decisões, segue-se para o planejamento aonde se faz a análise dos dados obtidos na etapa anterior e conseqüente definição dos principais objetivos e metas, na seqüência se executa a produção, isto é o desenvolvimento dos processos, após há a publicação e a promoção aonde se faz a criação de estratégias com objetivo de abertura de novas portas para novos clientes, realiza-se então a propagação disseminando todas as ações nos mais variados canais de publicação incluindo também links patrocinados, cria-se a personalização proporcionando um relacionamento mais assertivo com cada um dos clientes e no final se mede a precisão fazendo a mensuração de todas as estratégias com o objetivo de saber atender novas necessidades futuras que deverão surgir. Volta-se novamente à pesquisa e recomeça o ciclo.

A grande vantagem do web-marketing será conforme mencionado anteriormente a possibilidade de se estar presente em qualquer lugar e a qualquer momento do dia, de se obter as estatísticas do número de pessoas que viram o produto, ter um cadastro de clientes web, ter as opiniões dos clientes etc.

8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Finanças é, antes de tudo, um processo decisório, oriundo da necessidade dos gestores em tomar uma decisão estratégica administrativa.

O Planejamento Financeiro cumpre uma das principais etapas do Plano de Negócios. Nele, os dados coletados para o projeto são traduzidos em números, que determinarão a viabilidade ou não do negócio.

8.1 Fontes de Financiamento e Equilíbrio Financeiro

Para a realização do projeto objeto desse Plano de Negócios, qual seja, o lançamento do produto – Capa Protetora para Colchão com Magnetoterapia, serão utilizados recursos dos sócios.

8.2 Demonstrativo dos investimentos iniciais

Por se tratar do lançamento de um novo produto - Capa Protetora para Colchão com Magnetoterapia - em uma empresa já existente, a Total Life Colchões e Acessórios, o investimento inicial é bastante reduzido, levando em consideração que a estrutura física, comercial, técnica e administrativa, será partilhada pelo novo produto. Abaixo, estão demonstrados os valores que serão investidos:

TABELA 3 – DEMONSTRATIVO DOS INVESTIMENTOS INICIAIS

DEMONSTRATIVO INVESTIMENTOS INICIAIS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR - R\$	% SOBRE TOTAL
Marketing	R\$ 100.000,00	100%
Programação Visual	R\$ 10.000,00	10%
Design website e-commerce	R\$ 20.000,00	20%
Eventos de lançamento do produto	R\$ 20.000,00	20%
Desenvolvimento do Produto	R\$ 50.000,00	50%

Obsevação:

A empresa já possui estrutura física, o produto utilizará referida estrutura de forma compartilhada.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.3 Políticas de Compras, Vendas e Estoque

A adoção das políticas de compras, vendas e estoque foi baseada na experiência dos sócios no segmento de atuação.

Com relação a política de vendas, o preço do produto foi determinante para a escolha da distribuição entre vendas à vista e vendas à prazo.

As compras deverão ser efetuadas à vista, pois esta é a política adotada pelos fornecedores do produto.

Inicialmente os estoques serão ajustados para trabalhar com 45 dias, sendo 34 dias o prazo estipulado pelo fornecedor para a entrega do produto e 11 dias a margem de segurança para suporte de vendas.

TABELA 4 – POLÍTICAS DE COMPRA, VENDA E ESTOQUE

POLÍTICAS DE COMPRA, VENDA E ESTOQUE		
POLÍTICA DE VENDAS		
Prazo médio de venda do produto	%	Observações
Vendas à vista	40	
Vendas à prazo	60	

POLÍTICA DE COMPRAS		
Prazo médio de compra	%	Observações
Compras à vista	100	Adaptação à política do fornecedor.
Compras à prazo	0	

POLÍTICA DE ESTOQUE		
Produto	Dias de Estoque	Observações
Capa de colchão com Infravermelho Longo	45	34 dias, fornecedor, 11 dias, margem de segurança.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.4 Projeção Faturamento Mensal

A definição do público alvo, realizada no Plano de Marketing foi elaborada considerando como público alvo, pessoas portadoras de Osteoartrite, doença conhecida popularmente como Artrose.

Segundo estudo publicado no livro Cenário Atual & Tendências da Osteoartrite no Brasil, 10 (dez) milhões de pessoas sofrem de Artrose no País, sendo que desse número, 42% tem conhecimento da doença. A partir dessa informação, foi feita uma estimativa de pessoas com Artrose no Paraná, tendo em vista que não existe um estudo específico para o estado.

Chegou-se ao número de 214.000 pessoas portadoras de Artrose no Paraná, conscientes da doença.

Considerando o preço do produto e seu posicionamento, acredita-se que as vendas atingirão algo em torno de 1.000 unidades/mês.

Abaixo segue detalhamento da projeção de vendas por produto;

TABELA 5 – PROJEÇÃO DE VENDAS

PROJEÇÃO DE VENDAS			
Modelo	Preço de Venda - R\$	Total unidades vendidas/mês	Total receita por produto/mês
Solteiro (tam 0,88 x 1,88)	R\$ 230,00	200	R\$ 46.000,00
Casal (tam 1,38 x 1,88)	R\$ 240,00	300	R\$ 72.000,00
Queen Size (tam 1,58 x 1,98)	R\$ 250,00	300	R\$ 75.000,00
King Size (tam 1,88 x 2,03)	R\$ 260,00	200	R\$ 52.000,00
Totais		1000	R\$ 245.000,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.5 Composição de Preço do Produto

A composição do preço de um produto, passa pela reflexão dos gestores acerca dos custos da empresa. Sejam os custos variáveis, que como bem define MARTINS (2008, p. 50), são de forma resumida “aqueles que variam de acordo com o volume de produção”. Já os custos fixos, também segundo definição de MARTINS

são aqueles com valor determinado “independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos”.

É importante realizar um mapeamento preciso de todos os componentes do produto e seus respectivos custos que, aliado a uma ferramenta de formação de preços, resultará em um preço de venda conectado à realidade da empresa e do mercado.

Abaixo, segue o detalhamento dos custos envolvidos na produção da Capa Protetora para Colchão com Magnetoterapia, segundo levantamento efetuado junto aos fornecedores:

8.5.1 Detalhamento do Custo

Com base no custo do produto, foi possível realizar o cálculo do preço de venda, utilizando a metodologia do Mark Up, amplamente utilizada para formação de preço de venda no comércio. Abaixo é possível visualizar de forma detalhada:

TABELA 6 – DETALHAMENTO DO CUSTO DO PRODUTO

DETALHAMENTO CUSTO DO PRODUTO				
Modelo	Solteiro	Casal	Queen Size	King Size
Medida (largura e comprimento)	0,88 x 1,88	1,38 x 1,88	1,58 x 1,98	1,88 x 2,03
Feltro - custo unitário	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Tecido - custo unit	R\$ 13,50	R\$ 18,00	R\$ 19,80	R\$ 22,50
Elástico	R\$ 0,10	R\$ 0,10	R\$ 0,10	R\$ 0,10
Filho	R\$ 0,48	R\$ 0,48	R\$ 0,48	R\$ 0,48
Etiqueta	R\$ 0,10	R\$ 0,10	R\$ 0,10	R\$ 0,10
Costura	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Embalagem	R\$ 1,10	R\$ 1,10	R\$ 1,10	R\$ 1,10
Adesivo da embalagem	R\$ 0,09	R\$ 0,09	R\$ 0,09	R\$ 0,09
TOTAL	R\$ 34,37	R\$ 38,87	R\$ 40,67	R\$ 43,37

Fonte: Informações repassadas pela empresa.

8.6 Cálculo Preço de Venda – Mark Up

TABELA 7 – CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA POR MARKUP

CÁLCULO PREÇO DE VENDA - MARK UP						
PRODUTO ----->			Solteiro	Casal	Queen Size	King Size
1. Cálculo do Custo da Mercadoria						
Item	Especificação	%	Valor	Valor	Valor	Valor
1	Custo Aquisição Produto		R\$ 34,37	R\$ 38,87	R\$ 40,67	R\$ 43,37
2	Frete sobre Compras	1%	R\$ 0,34	R\$ 0,39	R\$ 0,41	R\$ 0,43
3	Custo da Mercadoria		R\$ 34,72	R\$ 39,26	R\$ 41,08	R\$ 43,81
2. Apuração dos Custos Fixos Mensais						
4	Total dos Custos Fixos Mensais		R\$ 2.298,00	R\$ 3.447,00	R\$ 3.447,00	R\$ 2.298,00
3. Vendas Médias Mensais						
5	Vendas Médias Mensais		R\$ 46.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 75.000,00	R\$ 52.000,00
4. % de Incidências sobre o Preço de Venda						
Item	Especificação		Valor	Valor	Valor	Valor
6	% do Custo Fixo sobre Venda Mensais (Item 4/Item 5)		5,00%	4,79%	4,60%	4,42%
7	Simplex (Conforme tabela)		5,47%	5,47%	5,47%	5,47%
8	Comissões sobre Vendas		40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
9	Frete sobre Vendas		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
10	Lucro desejado sobre vendas		30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
11	% Total das Incidências		81,47%	81,26%	81,07%	80,89%
5. Cálculo do Mark Up						
12	Mark Up Divisor (100 - Total das Incidências)/100		0,1853	0,1874	0,1893	0,1911
13	Mark Up Multiplicador (100 / Mark Up Divisor)/100		5,3954	5,3355	5,2815	5,2327
6. Cálculo do Preço de Venda						
14	Preço de Venda Calculado		R\$ 187,30	R\$ 209,47	R\$ 216,95	R\$ 229,22
15	Preço de Venda a ser Praticado (Decisão)		R\$ 230,00	R\$ 240,00	R\$ 250,00	R\$ 260,00

Fonte: Adaptado SEBRAE, Manual do Empresário (Pág. 39 e 40).

8.7 Ponto de Equilíbrio

De acordo com a definição de MARTINS (2008, p. 277), “o ponto de equilíbrio será atingido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos”.

Seguindo essa definição, foi calculado o Ponto de Equilíbrio Econômico e Financeiro, de modo a auxiliar a determinação e avaliação da meta de vendas.

TABELA 8 – CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

PONTO DE EQUILÍBRIO	
PE=	$\frac{\text{Custo Fixo}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$
PE=	$\frac{\text{R\$ 11.490,00}}{39\%}$
PE=	R\$ 29.449,92
PE Qtdade =	128,04

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.8 Demonstrativo dos Custos Fixos Mensais

Por se tratar de um produto novo em uma empresa já existente, foi realizado o rateio dos custos fixos mensais, utilizando como base o custo fixo total que a empresa tem mensalmente. Adicionalmente ao rateio, foram incluídos alguns custos fixos, ligados apenas ao produto que será lançado, como é possível verificar no detalhamento abaixo:

TABELA 9 – DEMONSTRATIVO DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS

DEMONSTRATIVO CUSTOS FIXOS MENSAIS			
DISCRIMINAÇÃO	CUSTO TOTAL - R\$	RATEIO PRODUTO - R\$	% SOBRE TOTAL
Telefone	R\$ 5.000,00	R\$ 2.000,00	25,87%
Aluguel	R\$ 2.200,00	R\$ 880,00	11,38%
Retirada dos Sócios (Pró Labore)	R\$ 2.000,00	R\$ 800,00	10,35%
Propaganda e Publicidade	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00	10,35%
Mão de Obra + Encargos	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	8,07%
Consultor de Vendas e Marketing	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	20,69%
Combustível	R\$ 900,00	R\$ 360,00	4,66%
Contador	R\$ 600,00	R\$ 240,00	3,10%
Garantias (Troca de Produtos)	R\$ 300,00	R\$ 300,00	1,55%
Energia Elétrica	R\$ 200,00	R\$ 80,00	1,03%
Material de Expediente	R\$ 200,00	R\$ 80,00	1,03%
Despesas Gerais	R\$ 200,00	R\$ 80,00	1,03%
Condomínio e Segurança	R\$ 100,00	R\$ 40,00	0,52%
Despesas com website (manutenção, hospedagem, domínio)	R\$ 70,00	R\$ 70,00	0,36%
TOTAL	R\$ 19.330,00	R\$ 11.490,00	100,00%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.9 Projeção Resultado (DRE – Demonstração do Resultado do Exercício)

Após o levantamento dos custos, determinação do preço de venda e definição da meta de vendas, é possível elaborar a projeção dos resultados.

Importante ferramenta de avaliação de desempenho, o DRE viabilizará a visualização da receita total gerada pela empresa, os custos incorridos da geração dessa receita, sejam fixos ou variáveis, de forma a propiciar o acompanhamento da lucratividade do produto.

Nesse plano financeiro, foram realizadas projeções de DRE mensal e para cinco anos, para melhor visualização das metas da empresa.

TABELA 10 – DRE (Projeção Mensal)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - PROJETADO MENSAL		
RECEITA BRUTA	R\$	245.000,00
Vendas à vista - 40%	R\$	98.000,00
Vendas à prazo - 60%	R\$	147.000,00
DEDUÇÕES	R\$	(13.401,50)
Simples Nacional	R\$	(13.401,50)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$	231.598,50
CUSTOS	R\$	(136.010,80)
Custo da Mercadoria Vendida	R\$	(43.371,40)
Comissões sobre vendas	R\$	(92.639,40)
LUCRO BRUTO	R\$	95.587,70
DESPESAS	R\$	(11.490,00)
Despesas Fixas	R\$	(11.490,00)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$	84.097,70
LUCRATIVIDADE		34%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.10 Projeção dos resultados para 5 anos

Na projeção dos resultados para os próximos cinco anos, considerou-se para o 1º ano, 30% da meta de vendas, para o 2º ano 60% e, no 3º ano 100% e a partir do 4º ano, foi projetado um crescimento de 10% ao ano.

Os custos variáveis oscilam na mesma proporção das metas de vendas e os custos fixos (100% já a partir do 1º ano) sofrerão aumento de 10% ao ano, a partir do 4º ano.

O demonstrativo abaixo ilustra a meta de resultado da empresa, em relação ao produto:

TABELA 11 – DRE (Projeção 5 anos)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - PROJEÇÃO 5 ANOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA BRUTA	R\$ 882.000,00	R\$ 1.764.000,00	R\$ 2.940.000,00	R\$ 3.234.000,00	R\$ 3.528.000,00
Vendas à vista - 40%	R\$ 352.800,00	R\$ 705.600,00	R\$ 1.176.000,00	R\$ 1.293.600,00	R\$ 1.411.200,00
Vendas à prazo - 60%	R\$ 529.200,00	R\$ 1.058.400,00	R\$ 1.764.000,00	R\$ 1.940.400,00	R\$ 2.116.800,00
DEDUÇÕES	R\$ (67.032,00)	R\$ (199.684,80)	R\$ (335.748,00)	R\$ (375.467,40)	R\$ (409.600,80)
Simples Nacional	R\$ (67.032,00)	R\$ (199.684,80)	R\$ (335.748,00)	R\$ (375.467,40)	R\$ (409.600,80)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 814.968,00	R\$ 1.564.315,20	R\$ 2.604.252,00	R\$ 2.858.532,60	R\$ 3.118.399,20
CUSTOS	R\$ (503.292,24)	R\$ (980.336,16)	R\$ (1.632.717,60)	R\$ (1.793.531,52)	R\$ (1.956.579,84)
Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (156.137,04)	R\$ (312.274,08)	R\$ (520.456,80)	R\$ (572.502,48)	R\$ (624.548,16)
Comissões sobre vendas	R\$ (325.987,20)	R\$ (625.726,08)	R\$ (1.041.700,80)	R\$ (1.143.413,04)	R\$ (1.247.359,68)
Custo Financeiro (Vendas a Prazo)	R\$ (21.168,00)	R\$ (42.336,00)	R\$ (70.560,00)	R\$ (77.616,00)	R\$ (84.672,00)
LUCRO BRUTO	R\$ 311.675,76	R\$ 583.979,04	R\$ 971.534,40	R\$ 1.065.001,08	R\$ 1.161.819,36
DESPESAS	R\$ (137.880,00)	R\$ (137.880,00)	R\$ (137.880,00)	R\$ (151.668,00)	R\$ (165.456,00)
Despesas Fixas	R\$ (137.880,00)	R\$ (137.880,00)	R\$ (137.880,00)	R\$ (151.668,00)	R\$ (165.456,00)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$ 173.795,76	R\$ 446.099,04	R\$ 833.654,40	R\$ 913.333,08	R\$ 996.363,36
LUCRATIVIDADE	19,70%	25,29%	28,36%	28,24%	28,24%

Observações:

A tributação do Simples Nacional, está em consonância com a tabela de aplicação da alíquota progressiva.

No 5º ano deverá ser revisado o enquadramento fiscal da empresa, pois, de acordo com a projeção de faturamento, a mesma auferirá o limite do Simples Nacional.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

8.11 Projeção de Fluxo de Caixa

Uma das mais importantes ferramentas para análise de desempenho e viabilidade de um projeto é o Fluxo de Caixa Projetado. Nesse Plano Financeiro, utilizou-se o período de 5 anos, conforme recomendação da Endeavor Brasil em sua publicação sobre Plano de Negócios (Pág. 13). A partir do fluxo de caixa, foi possível efetuar as análises econômicas necessárias para determinar a viabilidade do projeto.

Com base na Taxa Mínima de Atratividade – TMA de 15% determinada pelos sócios da empresa, foi efetuado o cálculo do Valor Presente Líquido – VPL do projeto, bem como a Taxa Interna de Retorno – TIR, ambos com resultados bastante satisfatórios. Abaixo é possível visualizar o demonstrativo Fluxo de Caixa e os cálculos citados acima:

TABELA 12 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

PROJEÇÃO FLUXO DE CAIXA - PROJEÇÃO PARA 5 ANOS						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimentos vendas	R\$ 0,00	R\$ 833.754,60	R\$ 1.667.509,20	R\$ 2.779.182,00	R\$ 3.057.100,20	R\$ 3.335.018,40
Total Entradas	R\$ 0,00	R\$ 833.754,60	R\$ 1.667.509,20	R\$ 2.779.182,00	R\$ 3.057.100,20	R\$ 3.335.018,40
Aquisição mercadorias	R\$ 0,00	-R\$ 156.137,04	-R\$ 312.274,08	-R\$ 520.456,80	-R\$ 572.502,48	-R\$ 624.548,16
Comissões	R\$ 0,00	-R\$ 333.501,84	-R\$ 667.003,68	-R\$ 1.111.672,80	-R\$ 1.222.840,08	-R\$ 1.334.007,36
Custos Fixos	R\$ 0,00	-R\$ 137.880,00	-R\$ 137.880,00	-R\$ 137.880,00	-R\$ 151.668,00	-R\$ 165.456,00
Total Saídas	R\$ 0,00	-R\$ 627.518,88	-R\$ 1.117.157,76	-R\$ 1.770.009,60	-R\$ 1.947.010,56	-R\$ 2.124.011,52
Marketing	-R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total Investimentos	-R\$ 100.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saldo Operacional	-R\$ 100.000,00	R\$ 206.235,72	R\$ 550.351,44	R\$ 1.009.172,40	R\$ 1.110.089,64	R\$ 1.211.006,88
TMA	15%					
VPL	R\$ 2.595.809,20					
TIR	316%					

Observações

No ano 1, considerou-se 30% do potencial de vendas estimado.

No 2º ano, estima-se 60% do potencial de vendas e no 3º ano 100%.

A partir do 4º ano, estima-se 100% do potencial de vendas, mais uma taxa de crescimento de 10% ao ano.

Legenda:

VPL - Valor Presente Líquido

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

9 REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado, Os 8P's do Marketing Digital, O guia estratégico de Marketing Digital, Novatec, 2011.

AHRENS, Veronica. Artigo Características de uma Equipe de Alta Performance. Disponível em <http://portal.abtd.com.br/portal/862/artigo/Caracteristicas-de-uma-Equipe-de-Alta-Performance.html>, publicado em 26 de abril de 2004 e acessado em 19 de agosto de 2012.

COIMBRA, Ibsen et al. **Cenário Atual & Tendências da Osteoartrite no Brasil**. Sociedade Brasileira de Reumatologia, Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia, Associação Brasileira de Medicina Física e Reabilitação e Sociedade Brasileira de Cirurgia do Joelho. 2012.

DANNO, K.; Mori, N.; Toda, K-I.; Kobayashi, T.; Utani, A. 2001: Near-infrared irradiation stimulates cutaneous wound repair: laboratory experiments on possible mechanisms. *Photodermatol. Photoimmunol. Photomed.* 17: 261-265

DESJOBERT H, Hillion J, Adolphe M, Averlant G, Nefziger J. Effects of 50Hz magnetic fields on C-MYC transcript levels in nonsynchronized human cells. *Bioelectromagnetics.* 1995; 16: 277-83.

DRUCKER, Peter F. Uma era de descontinuidade. São Paulo: Círculo do Livro, 1969

ENDEAVOR BRASIL. Como criar um Plano de Negócio, Julho de 2010. Disponível em <http://endeavor.org.br/>, acesso em 21 de agosto de 2012.

GUYTON, A.C.; HALL, J. E. H. **Fisiologia humana e mecanismos das doenças**. 6 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1998. p. 181-190, 514-519.

KLINK, Amyr Klink. **Gestão de sonhos: riscos e oportunidades**. Editora Casa da Qualidade, 2002.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos – 9 ed. – 8 reimpressão – São Paulo/Atlas, 2008.

MEYER, Patrícia F. et al. Magnetoterapia: é possível este recurso fazer parte da rotina do fisioterapeuta brasileiro?. Arquivos Brasileiros de Ciências da Saúde, v.36, n.1, p. 35-39, Jan./Abr. 2011.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**, São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A. et al. Administração Financeira – São Paulo/Atlas, 1995.

SEBRAE. Manual do empresário, páginas 39 e 40. Disponível em www.sebrae.com.br, acesso em 15 de agosto de 2012.

SPONCHIATO, Diogo. Articulações a jato. **Revista Saúde**. São Paulo, v. 326, jul. 2010.

TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 164 p. (Série Gestão de pessoas).

Artigo INFRAVERMELHO. O SOL É A GRANDE FONTE DE ENERGIA PARA TODOS OS SERES VIVENTES!. Disponível em <http://www.nutriscience.com.br/artigos/InfraVermelho.php>, acessado em 19 de junho de 2012.

APÊNDICE: A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Marcos Antonio Marcon

(mam@enercon.ind.br)

RESUMO

A estratégia de atuação tem por meta definir a posição da empresa perante o mercado de forma a auxiliá-la a defender-se das forças competitivas do setor onde ela está inserida e promove-la ao uso adequado das forças favoráveis presentes neste mercado.

Definir a estratégia de atuação nada mais é que segmentar o mercado, analisar o setor de atuação como um todo e prever sua evolução, posicionar e diferenciar, conhecer a concorrência, sua posição e desenvolver a vantagem competitiva.

Fundamentada nestas premissas teóricas, a definição da estratégia a ser utilizada para a comercialização do produto capa protetora de colchão com magnetoterapia foi elaborada com foco no público alvo e na percepção de valor do produto voltada ao bem estar físico gerado pelo produto ao usuário como complemento ao tratamento habitual da osteoartrite.

PALAVRAS CHAVE: Bem estar, tratamento complementar, vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

Com base nas diversas definições e conceitos conclui-se que a estratégia de atuação está relacionada a tomada de decisões e suas consequências, tanto nos sucessos como nas falhas. Segundo Porter (1989, p. 01), o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. Ansoff (1988, p. 78) tornou explícita a definição de estratégia, apresentando-a como um conjunto, dentre vários possíveis, de regras para a tomada de decisões destinadas a

direcionar o comportamento de uma organização e meio para se chegar aos objetivos pré-definidos pela empresa.

Fundamentado no modelo desenvolvido por Porter para definição das estratégias genéricas de competição, este trabalho visa definir a estratégia de atuação para o lançamento e a comercialização do produto capa protetora de colchão com magnetoterapia a ser incorporado no portfólio de produtos da empresa Total Life Colchões S/A.

Toda a estratégia estará voltada a percepção do valor agregado ao produto e a qualidade de vida que este proporciona ao público alvo definido. A estrutura operacional da Total Life Colchões S/A, apesar de especializada e com *know-how* na fabricação e venda de produtos que utilizam a tecnologia da magnetoterapia, será preparada para acessar o mercado e o público alvo a quem se propõe este novo produto. A linha mestra para todo o processo está na diferenciação do produto em alvo limitado, portanto, com estratégia genérica denominada diferenciação focalizada.

DESENVOLVIMENTO

1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS:

O modelo desenvolvido por Porter para definição das estratégias genéricas de competição apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a organização na busca do saber onde e como competir de forma a se atingir vantagem competitiva.

Definição da Vantagem Competitiva

“Uma empresa possui vantagem competitiva ao obter um diferencial que possibilite manter uma posição superior em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, existem diversas maneiras de se obter vantagem competitiva, como: produzir o produto de maior qualidade que os concorrentes; ofertar melhores serviços de atendimento aos consumidores; obter custos mais baixos do que os incorridos pelos concorrentes; possuir uma localização geográfica mais conveniente;

projetar um produto que desempenhe uma função específica de forma superior às marcas rivais; fabricar um bem mais durável e confiável do que os concorrentes, e proporcionar aos consumidores um maior valor”.

A capa protetora para colchões com magnetoterapia é um produto novo no mercado e que utiliza uma tecnologia ainda pouco difundida, porém já aplicada em outras modalidades de produtos como: pastilhas magnéticas, vestuário, colchoaria, palmilhas, produtos de fisioterapia colchões, e que chegam ao consumidor com altos preços.

A vantagem competitiva no produto é claramente definida com a ideia da capa protetora para colchões com magnetoterapia chegar ao consumidor com preços menores, focando sua clientela em pacientes com osteoartrite no Estado do Paraná, oferecendo um produto auxiliar no tratamento da doença, indicado por médicos e profissionais de saúde e que possibilite uma melhor qualidade de vida das pessoas que sofrem dos sintomas oriundos desta doença (dores, insônias, etc.).

Definição da Estratégia

Se considerados os tipos de estratégias definidos no modelo de Porter, encontramos:

- Liderança em custos,
- Diferenciação
- Enfoque

A figura abaixo ilustra o pensamento de Porter:



FONTE: PORTER, 1980:53

Com base na segmentação de mercado atribuída ao produto a estratégia considerada será a da diferenciação focalizada. Ou seja, atender um público específico que perceba valor no produto.

2. DIFERENCIAÇÃO

Diferenciar consiste em destacar a organização de seus competidores diferenciando seus produtos ou a maneira como estes são entregues aos clientes. Para o produto capa protetora de colchão com magnetoterapia a diferenciação estará na forma com que o público alvo será atendido. O público alvo será atingido através dos profissionais da área de saúde, clínicas, hospitais públicos e privados.

O produto será amplamente difundido nos profissionais da área de saúde, os quais poderão orientar seus pacientes da possibilidade de se obter mais benefícios se a magnetoterapia for incorporada ao tratamento habitual.

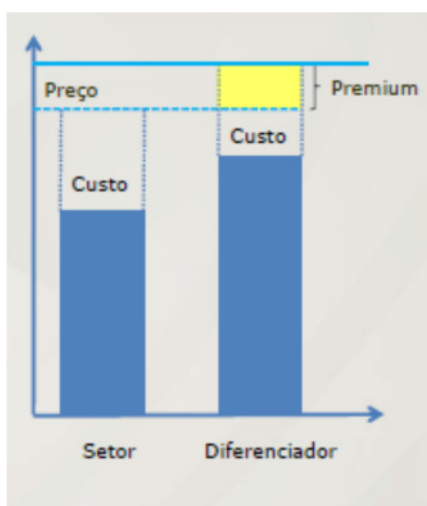
Atrelado a opinião e indicação de especialistas a Total Life Colchões S/A manterá em sua loja vendedores treinados e orientados para apresentar todos os benefícios do produto.

Os preços iniciais a serem praticados para o produto obedecerão a um critério para que possam ser acessíveis e motivem a compra. A medida que o produto consolide sua diferenciação no mercado o preço gradativamente será adequado para patamares que agreguem valor ao resultado da Total Life Colchões S/A.

Quando a diferenciação é percebida pelo cliente, a organização pode obter retornos acima da média do setor, o denominado “*premium price*”.

O “*premium price*” nada mais é que o valor da diferenciação agregado ao produto e pago pelo cliente.

Abaixo pode ser observado a representação gráfica do “*premium price*”:



FONTE: APOSTILA FGV.
 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, III/2011 – GEE.
 PROF. SALOMÃO FRIDMAN.

Um conjunto de ações serão realizadas pela Total Life Colchões S/A para que dos os tipos de estratégia de diferenciação sejam abordadas durante o ciclo de vida do produto:

- Estratégia de diferenciação por produtos/qualidade: fazer o melhor produto. Confiabilidade, durabilidade e desempenho superiores aos concorrentes;
- Estratégia de diferenciação de design: oferecer algo que seja realmente diferente e que escape do “comum” encontrado no mercado. Tamanhos diferenciados, e possibilidade de cores.
- Estratégia de diferenciação de imagem: A imagem deve corresponder ao produto na percepção do cliente, e conseqüentemente a marca. Difundir a marca e consolida-la em profissionais de saúde
- Estratégia de diferenciação em serviços: é a base de diferenciação de algo paralelo ao produto. Promover garantias estendidas ao produto e a venda pela internet com entregas rápidas e eficientes.
- Estratégia de diferenciação de recursos humanos: contratar e treinar pessoas e possuir uma equipe mais bem qualificada do que os concorrentes,

melhorar características de competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação. Será firmado um plano de treinamento a toda a equipe.

O intuito da Total Life Colchões S/A com seu produto capa protetora de colchões com magnetoterapia é de aproveitar todas as vantagens competitivas proporcionadas pelo uso da estratégia da diferenciação em seu conceito, a saber:

- Isolar a empresa da concorrência, reduzindo a sensibilidade a preços.
- Criar barreiras de entrada para concorrente.
- Melhorar margens.
- Obter a lealdade dos clientes, e manter a empresa melhor posicionada que seus competidores e substitutos.

CONCLUSÃO

O modelo desenvolvido por Porter para definição das estratégias genéricas de competição é um importante referencial utilizado pelas empresas para alcançar seus objetivos e conduzir a organização a uma definição clara de sua forma de atuação e conseqüentemente seu posicionamento e penetração dos seus produtos no mercado.

“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar” (H. Igor Ansoff). Portanto, cabe a alta administração da organização conduzir um modelo gestão adequado e de alta performance, com objetivos e metas bem definidos e com sinergia entre as diversas áreas envolvidas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. The new corporate strategy. New York, NY. John Wiley & Sons, 1988.

LOBATO, David Menezes - Estratégia de Empresas, FGV, 2009.

PORTER, Michael E. - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1989.