

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

E ECONOMIA ISAE

MBA GEE III/2011

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO A UM NOVO CONCEITO DE
DISPONIBILIZAÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO: CASO UVITA**

CURITIBA

2012

Mariana Merchiori

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO A UM NOVO CONCEITO DE
DISPONIBILIZAÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO: CASO UVITA**

Trabalho de conclusão do curso MBA Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getulio Vargas, turma 3/11, Curitiba, submetido à banca como requisito parcial para a aprovação na disciplina especial TCC.

Professor orientador: Fredy Silva

CURITIBA

2012

Mariana Merchiori

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO A UM NOVO CONCEITO DE
DISPONIBILIZAÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO: CASO UVITA**

Trabalho de conclusão do curso de Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getulio Vargas, submetido à banca de professores consultores como requisito parcial para a aprovação na disciplina especial TCC.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____ / ____ / ____

_____ / ____ / ____

Agradecemos todos que participaram dessa importante etapa de nossas vidas e contribuíram para nossa evolução pessoal e, principalmente, profissional.

1 SUMÁRIO

LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS.....	9
RESUMO EXECUTIVO	11
1 CONCEITO DO NEGÓCIO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 OPORTUNIDADE DO NEGÓCIO	15
1.3 ASPECTOS LEGAIS E COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA	16
1.4 PARCEIROS CHAVES	19
2. MERCADO E COMPETIDORES	20
2.1 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL	20
2.1.1 Forças Políticas	20
2.1.2 Forças Econômicas	21
2.1.3 Forças Sócio Culturais	23
2.1.4 Forças Tecnológicas	23
2.2 ANÁLISE SETORIAL	24
2.3 COMPETIDORES	25
3 GESTÃO, ESTRUTURA E OPERAÇÕES	27
3.1 GESTÃO, ORGANOGRAMA E QUADRO DE COLABORADORES	27
3.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS	29
3.3 PRODUÇÃO	31
3.3.1 Produção Terceirizada	33
3.4 ARMAZENAMENTO	33
3.5 DISTRIBUIÇÃO	33
3.6 SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	35
3.7 IMPLANTAÇÃO	36
4. MARKETING E VENDAS	39
4.1 POSICIONAMENTO DA OFERTA E DA CONCORRÊNCIA	43
4.2 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	47
4.3 BRIEFING	49
4.4 MIX DE MARKETING (4P´S)	51
4.4.1 Promoção de Vendas	52
4.4.2 Regiões de Atuação – Pontos de Venda	52
4.5 O PRODUTO	52
4.6 O PREÇO	53

5.	PLANO ESTRATEGICO	53
5.1	DIMENSÃO E TENDÊNCIAS DO MERCADO	54
5.2	ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER	55
5.2.1	Poder de barganha do Comprador	56
5.2.2	Rivalidade do Segmento.....	57
5.2.3	Poder de Barganha do Fornecedor	58
5.2.4	Ameaça de Novos Entrantes	58
5.2.5	Ameaça de Produtos Substitutos	59
5.3	ANÁLISE SWOT.....	60
6 .	PLANO ESTRATÉGICO	62
6.1	DIFERENCIAIS COMPETITIVOS	63
6.2	FOCO DE CLIENTE	63
6.3	CADEIA DE VALOR	65
6.4	MISSÃO E VISÃO	66
6.5	PROPOSTA DE VALOR.....	67
6.6	CONCEITO DO PRODUTO	68
7.	FINANÇAS.....	69
7.1	SALÁRIOS.....	70
7.2	VOLUME COMERCIALIZADO	71
7.3	INVESTIMENTO EM MARKETING	71
8.	CONCLUSÃO	76
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	77
10.	APÊNDICE.....	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Vista da Fazenda Latitude 9
Figura 2	Detalhe da área de plantio da uva
Figura 3	Localização da Fazenda Latitude 9
Figura 4	Marca e produto da Chacara Strapasson
Figura 5	Marca e Produto da Vapza
Figura 6	Packing House
Figura 7	Máquina de lavagem
Figura 8	Maquina embaladora
Figura 9	Detalhe da produção de uva
Figura 10	Embalagens de produtos vendidos a granel
Figura 11	Infraestrutura e Planta
Figura 12	Produto iogurte Activia
Figura 13	Produto barra de cereais Nutry
Figura 14	Produto biscoito Club Social
Figura 15	Selo da Fazenda Latitude 9

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	CNAE - Subclasses
Quadro 2	CNAE
Quadro 3	Classificação das Classes Sociais no Brasil
Quadro 4	Organograma da Fazenda Latitude 9
Quadro 5	Colaboradores da Uvita
Quadro 6	Cronograma de Implantação do Projeto
Quadro 7	Os 4P's de Marketing
Quadro 8	Produção de Uvas no Brasil
Quadro 9	Produção de uvas para processamento e consumo In Natura
Quadro 10	Análise SWOT da Uvita
Quadro 11	Estratégias genéricas sugeridas por Porter
Quadro 12	Modelo da Cadeia de valor de Porter
Quadro 13	Funcionários x Salários
Quadro 14	Fluxo de Caixa
Quadro 15	Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios
Quadro 16	Descrição dos investimentos necessários

LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviatura	Significado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CRM	Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
Fast-food	Em inglês o termo significa comida rápida
Fast-good	Adequação do termo em inglês “fast-food”, porém expressando que além de uma comida rápida, é também saudável
Prospect	Pessoa não consumidora de um determinado produto ou serviço que tem potencial de vir a se tornar um consumidor, se devidamente motivado
Approach	Termo utilizado para definir a linha de comunicação adotada ou gancho criativo da peça de propaganda
TWITTER	Uma rede social e servidor para microblogging que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, por meio do website do serviço, SMS e software específicos de gerenciamento.
Benchmarking	Método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior.
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária

LAYOUT	Termo em inglês que significa apresentação, o esboço de um espaço, lugar, produto.
BRANDING	Trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado.
PIB	Produto Interno Bruto
CDC	Código de Defesa do Consumidor
Packing	Produto para armazenamento.
FEEDBACK	Termo utilizado para retorno de informação.
COMMODITY	Termo utilizado para designar <u>bens</u> para o quais existe procura sem atender à <u>diferenciação</u> de qualidade do produto no conjunto dos <u>mercados</u> e entre vários fornecedores ou marcas.
Thompson	Tipo de uva sem semente verde.
Crimson	Tipo de uva sem semente vermelha.
Sugraone	Tipo de uva sem semente verde.

RESUMO EXECUTIVO

A proposta desse projeto é implantar dentro de um empreendimento já existente um novo conceito de comercialização do seu produto de forma a agregar valor e aumentar significativamente as margens de lucro.

O negócio atual pode ser considerado um empreendimento de sucesso já que desde sua criação, sempre obteve resultados positivos, mesmo passando por crises econômicas mundiais, como a que atingiu a Europa em 2008 e problemas climáticos que afetaram toda a região produtiva. É considerado modelo na região, no que se refere à qualidade, produtividade e gerenciamento.

Mesmo sendo esse sucesso, seus idealizadores sempre buscam novos desafios e agora com todo processo produtivo funcionando de forma eficaz, querem desenvolver um novo modo de comercialização e mudar o conceito de alimentação saudável. O sucesso desse novo modelo pode expandir a marca e o empreendimento para horizontes muito além dos propostos no projeto que está sendo apresentado agora, se for explorado a comercialização de outras frutas além da uva.

Nos últimos anos, o mundo vem passando por grandes transformações quando se fala em alimentação. E, gradativamente, há cada vez mais pessoas que buscam conciliar suas refeições com a intensa rotina imposta pelos centros urbanos, sem, contudo, abrir mão do sabor e da qualidade proporcionado pelos alimentos frescos e saudáveis, e da praticidade dos produtos de conveniência.

Dentre os diversos alimentos que são oferecidos para atender a essas demandas, a uva pode figurar como uma excelente opção, pois além de ser uma fruta de paladar agradável, sua forma de consumo *in natura* é prática e bastante recomendada por especialistas ligados à saúde. De acordo com eles, a uva – tanto as vermelhas quanto brancas – favorece o bom funcionamento de diversos processos vitais do corpo humano, pois atua na diurese, promove o aumento do colesterol HDL (colesterol bom) e possui propriedades antivirais e antibacterianas. Alguns estudos ainda apontam a uva como importante fonte de propriedades nutricionais, como vitamina C e vitaminas do complexo B. Na sua forma natural,

também é possível aproveitar de maneira positiva o potássio, o cálcio, o magnésio e os minerais que ela contém.

Assim, diante deste conceito, e buscando ampliar a proposta de valor da Fazenda Latitude 9, este plano de negócios analisa a oportunidade de aliar um alimento saudável com a praticidade atualmente exigida pelos consumidores, através do lançamento do seu novo produto: UVITA – uvas *in natura* desgranadas (foras do cacho) e sem sementes, selecionadas e do tipo exportação, embaladas em pacotes de 50 gramas e prontas para o consumo.

1 CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1 APRESENTAÇÃO

Vislumbrando novas oportunidades de agregar valor a produção de uvas sem semente da Fazenda Latitude 9 percebeu-se uma nova proposta para inovar com um novo canal de distribuição. A partir da marca Uvita, embasada no conceito da alimentação saudável e prática.

A nova proposta tem como objetivo subsidiar a criação de um conceito estratégico no ramo varejista de produtos *in natura*, apoiado na compreensão do comportamento de consumo que leva em conta a adoção de um estilo de vida, e não apenas do produto em si, mesmo que este seja “*commoditizado*”.

A Fazenda Latitude 9 produz uvas finas sem semente com padrão de exportação e busca através do seu novo empreendimento atingir um consumidor que baseia suas decisões em conceitos que não são afetados apenas por preços, mas sim pela conveniência de ter a sua escolha produtos frescos, de alto padrão, que possam impactar positivamente em sua saúde e que estejam disponíveis a qualquer hora ou em qualquer lugar.

A Fazenda Latitude 9 Comércio, Importação e Exportação Ltda. nasceu em 2005 no Vale do São Francisco, em Petrolina, Pernambuco, com o objetivo de produzir e comercializar uvas sem sementes, visando atender o mercado externo, em especial a Europa.

Foi fundada por Renato Schoenenberger e João Paulo Tokairin, ambos engenheiros mecânicos e que atuam na administração do negócio.



Figura 1 – Vista da Fazenda Latitude 9
Fonte: dos próprios autores (2012).



Figura 2 – Detalhe da área de plantio de uva
Fonte: dos próprios autores (2012).

Na época da implantação do negócio, foram investidos em 06 hectares para o plantio de duas variedades de uvas sem sementes: a *Thompson* (verde) e a *Crimson* (vermelha). Em 2008 iniciou-se a produção de um terceiro tipo de uva: a *Sugraone* (verde), para otimizar a produtividade da fazenda e em 2009 ampliou-se

em mais 06 hectares plantados, chegando na capacidade máxima produtiva da fazenda. Em 2011, a produção alcançou 400 toneladas, o que gerou aproximadamente R\$ 1.850.000,00, com margem de lucro de 20% sobre o faturamento bruto.

1.2 Oportunidade do Negócio

A importância do setor de produtos naturais e *in natura* como mercado consumidor tem raízes no movimento mundial da sociedade contemporânea que busca maior prazer e melhor bem estar, com foco na preocupação com a saúde e a longevidade das pessoas.

Essa busca por um estilo de vida mais saudável e consciente está criando um novo nicho de mercado no segmento alimentar, onde os consumidores passaram a exigir fontes de nutrientes que não são encontrados nos produtos industrializados e que ainda sejam coadjuvantes na promoção da melhoria da qualidade de vida.

Sob o aspecto do estilo de vida saudável, de acordo com Solomon (2008, p.34), também se deve analisar o comportamento através da clara ligação entre o autoconceito que é construído pelo próprio consumidor, pois uma das premissas fundamentais do processo de compra é que as pessoas frequentemente procuram um produto não somente pelo o que eles fazem, e sim, pelo que significam.

Outro fator de relevância na contextualização do mercado para o empreendimento Uvita leva em conta a necessidade das atuais empresas em responder a um consumidor cada vez mais esclarecido e exigente, de forma rápida e eficaz, como vantagem competitiva. Essa observação leva a perceber que a tendência do consumo de produtos naturais e saudáveis está instalada principalmente nos centros urbanos, passando a ser vista como uma oportunidade de negócio no segmento de varejo.

No Brasil, o mercado varejista de produtos naturais e *in natura* não tem números exatos sobre sua dimensão, até por ser considerada uma tendência bastante recente. Porém, o número de lojas e a expansão de redes que

comercializam esses produtos, assim como os investimentos feitos por fabricantes de matérias-primas, podem ser observados facilmente, dando ideia da prosperidade desse segmento.

Os supermercados, locais onde há pouco tempo somente ofereciam como produtos naturais mel e arroz integral, além de apenas frutas e verduras a granel, agora dedicam seções inteiras e cada vez maiores a essa categoria, como é o caso da rede Pão de Açúcar. O mesmo acontece com os hortifrutigranjeiros pré-lavados, a exemplo daqueles produzidos pela empresa Chácara Strapasson, ou dos alimentos semi-prontos, como as batatas e feijões pré-cozidos da marca Vapza.

O tipo de consumidor que busca este tipo de produto costuma ter um alto grau de exigência decorrente da sua tendência a ser mais informado, e das suas preocupações com a construção e a preservação da saúde. Este consumidor busca informações que assegurem a escolha do produto, assim como ainda associa qualidade à aparência e procedência, de modo a perceber que sua escolha atende suas expectativas em relação aos atributos de sabor, bem como de praticidade e de versatilidade.

1.3 ASPECTOS LEGAIS E COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA

Para regularizar a atividade econômica ser desenvolvida, os sócios da Fazenda Latitude 9 constituirão uma Sociedade por Quotas com Responsabilidade Limitada (LTDA) denominada “Uvita Comercio e Representação Ltda”. O objeto da referida empresa é a produção, comércio, importação e exportação de frutas.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através do CONCLA – Comissão Nacional de Classificação, classifica todas as atividades econômicas desenvolvidas no País. A atividade até então desenvolvida pela Fazenda Latitude 9 era apenas o cultivo e comercialização da fruta para o atacado, que esta na Seção A (Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura), sendo que incorria na seguinte classificação

CNAE 2.1 - Subclasses		
Hierarquia		
Seção:	A	AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
Divisão:	1	AGRICULTURA, PECUÁRIA E SERVIÇOS RELACIONADOS
Grupo:	13	PRODUÇÃO DE LAVOURAS PERMANENTES
Classe:	0132-6	CULTIVO DE UVA
Subclasse	0132-6/00	CULTIVO DE UVA
Notas Explicativas:		
Esta subclasse compreende:		
- o cultivo de uva para vinho e para mesa		
Esta subclasse compreende também:		
- a produção de sementes e mudas de videiras, quando atividade complementar ao cultivo		
- a produção de vinho no estabelecimento agrícola		
Esta subclasse não compreende:		
- a fabricação de vinhos (1112-7/00)		
- a produção de suco concentrado de uva (1033-3/01)		
- a produção de suco de uva, exceto sucos concentrados (1033-3/02)		
- a fabricação de conservas de uva (1031-7/00)		
- a fabricação de vinagre de uva (1099-6/01)		
- a produção de sementes certificadas de videira, inclusive modificadas geneticamente (0141-5/01)		
- a produção de mudas certificadas de videira, inclusive modificadas geneticamente (0142-3/00)		
- o serviço de poda nas lavouras de uva (0161-0/02)		
- os serviços de preparação de terreno, cultivo e colheita realizados sob contrato (0161-0/03)		

Quadro 1 - CNAE 2.1 – Subclasses
Fonte:www.ibge.gov.br

A Empresa Uvita terá um novo objeto, que será a comercialização de uvas *in natura* desgranadas (foras do cacho) e sem sementes, selecionadas e do tipo exportação, embaladas em pacotes de 50 gramas e prontas para o consumo. Esta atividade implicará em novo ramo de atividade, sendo que haverá uma nova classificação que se encontra na Seção C, onde estão as indústrias de transformação:

CNAE		
Seção:	C	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
Divisão:	10	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
Grupo:	109	FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
Classe:	1099-6	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
Esta classe contém as seguintes subclasses:		
	1099-6/01	FABRICAÇÃO DE VINAGRES
	1099-6/02	FABRICAÇÃO DE PÓS ALIMENTÍCIOS
	1099-6/03	FABRICAÇÃO DE FERMENTOS E LEVEDURAS
	1099-6/04	FABRICAÇÃO DE GELO COMUM
	1099-6/05	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS PARA INFUSÃO (CHÁ, MATE, ETC.)
	1099-6/06	FABRICAÇÃO DE ADOÇANTES NATURAIS E ARTIFICIAIS
	1099-6/99	FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
Notas Explicativas:		
Esta classe compreende:		
	- a fabricação de preparações salgadas para aperitivos	
	- a fabricação de pós para pudins, gelatinas, etc.	
	- a fabricação de vinagres	
	- a fabricação de adoçantes	
	- a fabricação de fermentos e leveduras	
	- a fabricação de produtos à base de soja	
	- a fabricação de sopas em estado líquido, em pó ou em tabletes	
	- a fabricação de produtos à base de misturas de mel, mesmo o mel artificial	
	- a preparação de produtos para infusão (chá, mate e outras ervas para infusão)	
	- a fabricação de doces de matérias-primas diferentes de leite e de frutas	
	- a fabricação de leites e queijos de soja ou de outros substitutos vegetais do leite	
	- a produção de alimentos pré-preparados para restaurantes, lanchonetes e semelhantes	
	- o beneficiamento de guaraná	
	- a fabricação de extratos e sucos de carnes, pescados, crustáceos e moluscos	
	- a fabricação de produtos alimentícios não especificados em outras classes	
Esta classe compreende também:		
	- a fabricação de gelo comum	
	- a preparação de alimentos especiais como: alimentos infantis, alimentos contendo ingredientes homogeneizados, alimentos perecíveis, etc.	
	- a fabricação de alimentos dietéticos, alimentos enriquecidos, complementos alimentares e semelhantes	
Esta classe não compreende:		
	- a fabricação de mel natural, própolis, geléia real e semelhantes (01.59-8)	
	- a fabricação de sal refinado (08.92-4)	
	- a fabricação de preparações em pó para bolos (10.62-7)	
	- a fabricação de chá, mate e semelhantes prontos para beber (11.22-4)	
	- a fabricação de pós para refrescos (11.22-4)	
	- a fabricação de gelo seco (20.14-2)	
	- a fabricação de produtos botânicos para uso farmacêutico (21.21-1)	

Visando um ganho tributário, é possível a abertura de uma nova empresa, contudo será necessário um novo endereço físico, além de, necessariamente, os sócios serem diferentes. A questão do novo endereço não será problema, tendo em vista que a Uvita funcionará em local diverso da Fazenda Latitude 9. Já a questão da necessidade de sócios diversos para a constituição da nova empresa, talvez seja empecilho para que uma nova empresa seja criada, devendo, portanto, permanecer a nova atividade na mesma empresa já em operação.

Será necessária a alteração contratual do contrato da empresa Fazenda Latitude 9 Comércio, Importação e Exportação Ltda., acrescentando a nova atividade no objeto da empresa que se encontra em operação e hoje desenvolve a atividade de cultivo e exportação de uva

1.4 PARCEIROS CHAVES

A Fazenda Latitude 9 é considerada parceiro chave em virtude da sua excelente posição geográfica pois, Petrolina e Juazeiro, as principais cidades do Vale do São Francisco – e onde se situa a Fazenda Latitude 9 – estão se desenvolvendo rapidamente, principalmente pela grande expansão do setor agrícola, que experimenta um aumento na produção de frutos a cada ano.

As condições climáticas e a fertilidade da região têm permitido uma oportunidade única para os produtores locais para obter duas colheitas por ano, consolidar a posição preeminente do Vale como o único lugar em mundo caracterizado por condições meteorológicas favoráveis de produção quase todo o ano.



Figura 3 – Localização da Fazenda Latitude 9
Fonte: dos próprios autores (2012).

2. MERCADO E COMPETIDORES

2.1 ANALISE MACRO AMBIENTAL

Segundo Kotler, o macroambiente de marketing é composto por forças e tendências externas a empresa que moldam oportunidades e apresentam ameaças. Essas forças representam fatores sob os quais a empresa não tem controle, mas deve monitorar e responder. As principais forças que exercem sobre o macroambiente são: forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Para que seja feita uma análise do macro ambiente é necessário avaliar estes fatores que afetam o empreendimento.

Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos esses elementos formam o macro ambiente (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p.47).

2.1.1 Forças Políticas

Segundo Kotler, as forças políticas e legais são compostas por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam as atividades empresariais.

As estratégias (...) podem ser influenciadas por mudanças no ambiente político, que é constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 46).

O ambiente político pode influenciar o empreendimento através de suas diretrizes e leis. Atualmente, as leis que regem o estabelecimento e devem ser observadas cuidadosamente são:

Código de Defesa do Consumidor – CDC, Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON, normas da ANVISA, Vigilância Sanitária. Todos os estabelecimentos que atuam na área de alimentos devem ser previamente licenciados pela autoridade sanitária competente estadual, distrital ou municipal, mediante a expedição de licença ou alvará, que tem finalidade de garantir as ações de vigilância sanitária de alimentos. É necessário também que o estabelecimento entre com um pedido de alvará e vistoria de funcionamento na respectiva prefeitura que o habilitará a adquirir a autorização do Estado.

2.1.2 Forças Econômicas

As forças econômicas são aquelas que monitoram o poder de compra dos consumidores, a taxa de crescimento dos mercados, renda, juros, inflação e política monetária.

As forças econômicas são fundamentais para o negócio como um todo, já que são responsáveis por determinar o potencial financeiro do mercado, como: taxas de juros, taxas de inflação e é de fundamental importância que a empresa deve estar atenta a esses e outros critérios. Os profissionais de marketing dependem tanto do poder de compra quanto das pessoas. O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e padrão de consumo das pessoas. Se tratando das forças econômicas, o componente econômico do ambiente geral indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Podem-se citar como exemplo os fatores internos ao componente econômico que são o Produto Nacional Bruto, lucros da corporação, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receita de consumidores, débitos e despesas (CERTO e PETER, 1993, p. 42).

As medidas adotadas a partir do segundo semestre de 2011 visando acelerar o ritmo do crescimento da economia já surtem efeito no início de 2012. De acordo com o relatório: Economia Brasileira em Perspectiva, 15ª edição, emitido

bimestralmente e publicado pelo Ministério da Fazenda, o comércio varejista cresceu 2,6% em janeiro de 2012. Esse crescimento é resultado da solidez do mercado de trabalho formal, ao ciclo de baixa da taxa básica de juros, que ocorre desde julho de 2011 e a disponibilidade da oferta de crédito onde o saldo total atingiu 48,8% do PIB no mês de janeiro de 2011. Essas medidas que provocam a expansão da economia levará o PIB de 2012 a um crescimento maior do que o registrado em 2011.

Com relação ao crescimento médio, conforme consta no relatório acima citado, a média de crescimento da economia brasileira aumentou desde o final da década de 1990, passando de 1,7% (no período de 1998 e 2002) para um crescimento médio estimado de 4,7% no período entre 2011 e 2014. O mercado interno forte, com forte ênfase em investimentos como sendo o principal motor do crescimento, é importante para uma expansão equilibrada. Analisando o PIB sob a ótica da oferta e da demanda em 2011, o PIB do Brasil cresceu 2,7%. Sobre a demanda, o crescimento do investimento (4,7%) foi maior que o consumo nas famílias (4,1%), e contribuiu para aumentar de forma sustentável a capacidade produtiva. Com relação ao índice de confiança do consumidor, o mesmo vem apresentando crescimento, ou seja, cresceu de 119,4 em fevereiro/2012 para 122,7 em março do mesmo ano. Isto indica que o ano de 2012 é positivo para os negócios.

O governo brasileiro está focando nos investimentos como forma de aumentar a competitividade, é também como parte essencial da estratégia para o desenvolvimento do país. Para os próximos anos o objetivo principal é o aumento contínuo da taxa de investimento até atingir aproximadamente 24% do PIB. Para isto, o Brasil conta com investimentos dos setores público e privado. Além disso, o Brasil está atento às consequências do aumento da liquidez financeira global advinda de políticas monetárias expansionistas dos países mais avançados. Esta enxurrada monetária que está visando a melhoria das condições econômicas nos EUA, Zona do Euro e Japão, colocou US\$ 9 trilhões, desde 2008, na economia global. Resumindo, a economia brasileira visa os princípios do desenvolvimento sustentável com inclusão social, inflação controlada e equilíbrio fiscal.

2.1.3 Forças Sócio Culturais

As forças culturais são determinadas pelas sociedades em que as pessoas se desenvolvem, elas moldam as crenças e os valores das pessoas

Ao tratar das forças socioculturais não se pode esquecer os comportamentos e preferências dos consumidores. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p.55), afirmam que as forças sociais “incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma cidade tem em relação às empresas”.

2.1.4 Forças Tecnológicas

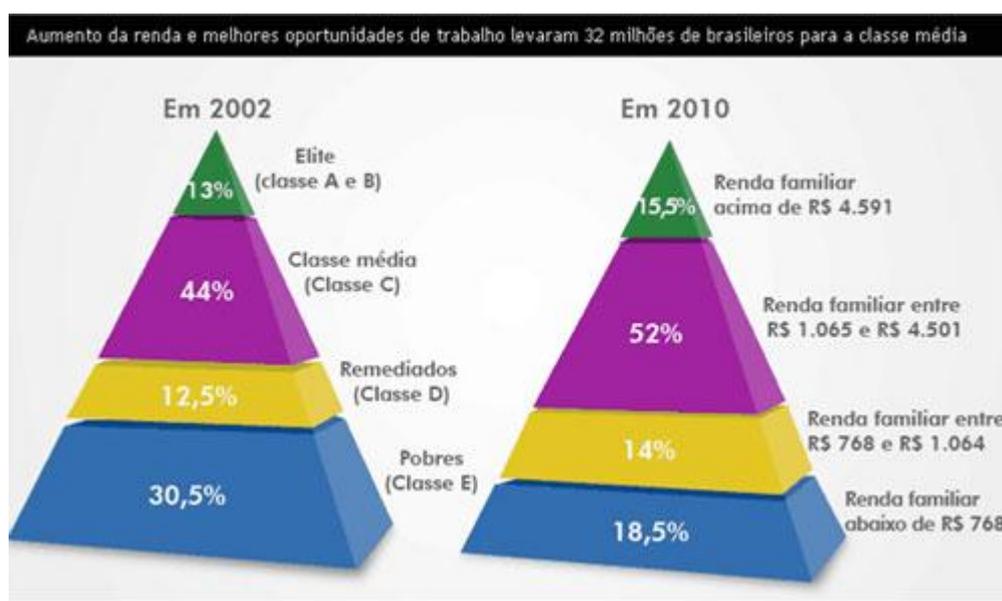
As forças tecnológicas exercem fator determinante para o sucesso das empresas em mercados competitivos. Elas podem proporcionar tanto a expansão rápida de produtos e empresas como o desaparecimento destes. Isso ocorre porque qualquer inovação tecnológica que agregue valor ao produto amplia a percepção do consumidor, criando uma nova vantagem competitiva. É preciso aplicar a tecnologia com um fator de oportunidade para a empresa e de ameaça perante seus concorrentes.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) “as forças tecnológicas têm grande impacto nas operações de uma empresa”. Os recentes avanços tecnológicos em computadores, robótica, lasers, redes de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. Fabricantes, bancos e varejistas, por exemplo, utilizaram esses avanços na tecnologia da computação para realizar suas tarefas tradicionais a custos mais baixos e com níveis mais altos de satisfação dos clientes.

2.2 ANÁLISE SETORIAL

Segundo dados do POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), as classes A e B consomem 37% das frutas comercializadas no Brasil, enquanto a classe C consome 44%. Assim, o mercado que se busca atingir, consome 81% das frutas comercializadas no Brasil. O mesmo estudo aponta ainda que o consumo médio de fruta por habitante no ano de 2008 na classe C foi de 32 kg. Atualmente o consumo médio de frutas da população brasileira considerando todas as classes chega á 47 kg de fruta por habitante por ano, muito abaixo dos 100kg/habitante/ano recomendado pela OMS. Na União Europeia esse número chega a 111 kg/habitante/ano. Ou seja, temos um mercado com um grande potencial para ser expandido aqui no Brasil.

O POF mais recente, referente aos anos 2008-2009, mostra que o consumo médio de uva por brasileiro foi 438g/habitante/ano, e que 12,3% desse montante foram consumidos fora do domicílio, principal mercado desejado. Considerando uma população de aproximadamente 190 milhões de pessoas, trata-se de um mercado de aproximadamente 10.300 toneladas de uva para consumir fora do domicílio.



Quadro 3: Classificação das classes sociais no Brasil
Fonte: BBCBrasil

Outro fator favorável é que nos ambientes em que quase todos estão com pressa, como é o caso das principais capitais do país, as pessoas buscam soluções rápidas e nem sempre muito saudáveis para se alimentar. Fornecer uma solução com essas características para esse tipo de consumidor é um bom mercado a ser explorado.

A proposta apresentada, comercializando o produto fracionado a preços inferiores a R\$ 2,00, visa atingir não só as classes A e B, mas também a classe C.

No cenário brasileiro, com o crescimento da classe C, as pessoas começam a ter mais acesso e a desejar produtos de mais qualidade. Ainda hoje, esse produto com qualidade de exportação é encontrado em poucos lugares e em sua maior parte a preços não muito acessíveis, quando precificado por quilo.

2.3 COMPETIDORES

Segundo Kotler (2000), *benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão. É realizado com o intuito de comparar ações existentes no mercado e tem como objetivo melhorar funções e processos. Pode ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que ao analisar as estratégias já existentes, possibilita criar e ter ideias novas a partir daquilo que já é realizado.

É fundamental que as organizações dos tempos modernos estejam envolvidas com a sua realidade e que a vivenciem, levando em consideração aquilo que já está na mente do seu *prospect* (RIES e TROUT, 1987, p. 4).

Dentre as organizações que foram pesquisadas para embasar o *benchmarking* do empreendimento Uvita, destacam-se a Chácara Strapasson e a Vapza.

A Chácara Strapasson é uma empresa familiar existente há 20 anos e que produz verduras, legumes e hortaliças semi-preparadas e higienizadas, para atender supermercados, restaurantes, redes de *fast food* e entregas em domicílio. Situa-se

em Colombo, na Região Metropolitana de Curitiba e seu principal diferencial é oferecer produtos práticos e de procedência garantida.



Figura 4 – Marca e produto da Chácara Strapasson
Fonte: Site da Chácara Strapasson (2012).

Já a Vapza Alimentos S/A é uma empresa que iniciou suas atividades em 1995 e encontra-se instalada no município de Castro, estado do Paraná. Seu diferencial é oferecer produtos prontos, cozidos a vapor e em conceito longa vida que dispensam refrigeração. Produz alimentos (carnes e vegetais), embalados a vácuo e cozidos a vapor, através de equipamentos de última geração e com tecnologia de ponta. O processo realizado permite cozinhar os alimentos dentro da própria embalagem, evitando assim o uso de conservantes e outros produtos químicos.



Figura 5 – Marca e produto da Vapza
Fonte: Site da Vapza (2012).

3 GESTÃO, ESTRUTURA E OPERAÇÕES

3.1 GESTÃO, ORGANOGRAMA E QUADRO DE COLABORADORES

A Fazenda Latitude 9 apresenta um modelo de gestão inovador e a Uvita seguirá a mesma linha. Em termos de constituição da empresa, o modelo da Fazenda Latitude 9 permanecerá como sociedade limitada, respeitando-se os percentuais de participação, ou seja, com participação de 50% para cada sócio.

A gestão será baseada na melhoria constante do processo, porém sempre trabalhando a satisfação e motivação dos funcionários.

A capacitação dos colaboradores visará o cumprimento dos requisitos legais e a qualidade dos produtos fornecidos.

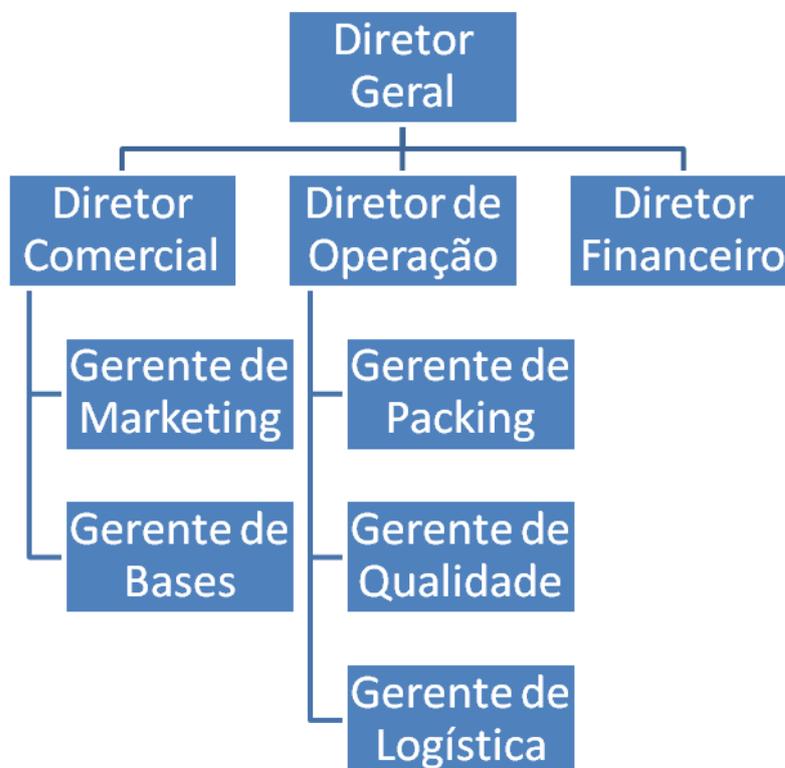
A equipe será composta pelos sócio-fundadores da Latitude 9 que, nesta nova proposta, serão alocados em duas funções distintas, para a administração do empreendimento de forma geral:

- **Renato Schoenenberger:** Diretor Geral / Produção / Financeiro
Engenheiro Mecânico formado pela PUC-PR e mestrado em engenharia aeronáutica pelo Instituto Técnico da Aeronáutica, responsável pela implantação e administração da fazenda desde o início e desde 2007, responsável por todo o empreendimento. Será o responsável pela produção da fazenda e da unidade de produção do produto embalado, além do controle financeiro do empreendimento.

- **João Paulo Tokairin:** Diretor Comercial
Engenheiro Mecânico Aeronáutico formado pela USP - São Carlos, com MBA em Gestão Estratégica de Empresas pelo ISAE-FGV. Participou da implantação da fazenda e de sua administração nos primeiros dois anos de funcionamento. Em 2007 deixou a administração direta do empreendimento e participou de empresas em fase de implantação e homologação, além de ter prestado serviços de consultoria técnica. Será o responsável pela distribuição, divulgação e venda do produto no mercado.

A posição de Diretor Geral será ocupada por Renato B. Schoenenberger, pois ele está frente do empreendimento desde o início e é o mais experiente no

ramo. Ele irá acumular a função de Diretor de Produção e Diretor Financeiro por já realizar essas atividades desde o princípio e já possuir equipe formada e qualificada.



Quadro 4 – Organograma da Fazenda Latitude 9.
Fonte: desenvolvido pelos próprios autores (2012).

A posição de Diretor Comercial e Logística será ocupada por João Paulo Y. Tokairin, que será o responsável pela inserção do novo produto/conceito no mercado e pela distribuição nas localidades finais atendidas. Será sua responsabilidade montar as bases de armazenamento e abastecimento e gerenciar o funcionamento efetivo dos mesmos.

Todas as atividades relacionadas com a área de Recursos Humanos serão executadas pelo funcionário terceirizado com supervisão dos diretores, que em assuntos como recrutamentos, contratações e remunerações, serão os responsáveis pela tomada de decisão.

No início das atividades os números de funcionários serão como apresentado abaixo. Porém com o aumento da demanda e das cidades atendidas, deverão ser contratados mais colaboradores.

QUADRO DE COLABORADORES – START UP	
CARGO	QUANTIDADE
Diretor Geral / Financeiro	1
Diretor de Operação	1
Diretor Comercial	1
Auxiliar Administrativo	1
Gerente de Packing	1
Gerente de Qualidade	1
Gerente de Logística	1
Gerente de Marketing	1
Gerente de Bases	2
Motoristas (Cat D)	2
Motoristas (Cat B)	2
Funcionários de Packing	20
Auxiliares de serviços gerais	3
TOTAL	37

Quadro 5 – Colaboradores da Uvita
 Fonte: elaborado pelos próprios autores (2012).

3.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

Inicialmente, a Fazenda Latitude 9 terá a sua disposição 164,5 toneladas de uva para comercialização. Como cada embalagem de Uvita possui 50 gramas, tem a estimativa de produzir 3.290.000 pacotes para venda no ano, resultado em 274.166 pacotes a serem vendidos por mês.

Toda a uva, produzida pela Latitude 9 ou por outros produtores é aprovada pelo Gerente de Qualidade ainda no campo. Em seguida, é enviada para o centro de embalagem controlado pelo Gerente de *Packing*, encarregado de controlar a armazenagem e dar sequência ao processo produtivo.

A uva enviada ao *packing house* é beneficiada, lavada e embalada no mesmo dia, devendo entrar na câmara fria assim que terminar o processo completo da embalagem.

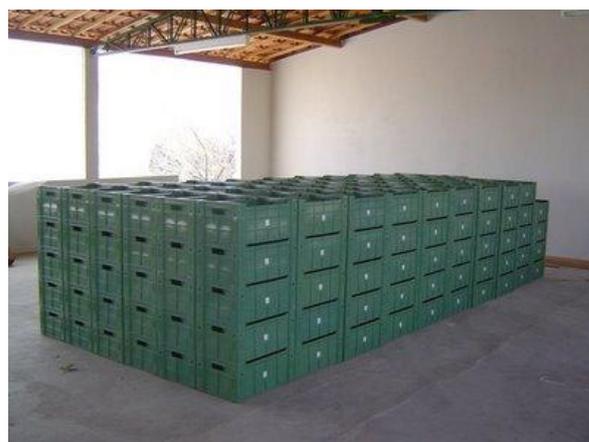


Figura 6 – Packing house.
Fonte: dos próprios autores (2012).



Figura 7 - Máquina de lavagem
Fonte: dos próprios autores (2012)



Figura 8 - Máquina embaladora
Fonte: dos próprios autores (2012)

Após consolidada a quantidade para preencher o caminhão, o produto é embarcado para o centro de distribuição nas cidades atendidas, e a distribuição realizada em viaturas pequenas, do centro de distribuição ao revendedor final após a realização do pedido.

3.3 PRODUÇÃO

Em termos de produção será necessário realizar alguns ajustes na infraestrutura do *packing house* e na instalação dos equipamentos para embalar. Será adquirido um equipamento para embalar o produto em embalagem plástica que proteja a uva de impactos. Este processo de embalagem conserva o produto, além de ser possível armazenar certa quantidade de pacotes uns sobre os outros sem danificar a uva que está dentro da embalagem.

O processo de produção da Uvita deverá ser conduzido de forma que o tempo entre a retirada da fruta do pé e o acondicionamento em ambiente refrigerado não ultrapasse 8 horas.



**Figura 9 – Detalhe da produção de uvas.
Fonte: dos próprios autores (2012).**

Após a chegada da uva no *packing house*, a uva é distribuída aos pontos de beneficiamento, onde os funcionários do *packing* irão selecionar, desgranar e limpar as uvas. Em seguida ela será colocada na esteira onde uma passará por um banho de solução desinfetante e na seqüência será desumidificada. Finalmente, com a uva devidamente seca, a mesma será embalada nos pacotes pelos funcionários de embalagem, de forma a totalizar um peso líquido de 50 gramas, e em seguida em caixas com 30 pacotes.

Assim que a caixa for fechada, deverá ser acondicionada em ambiente climatizado no *packing house* e o produto só sairá de ambiente refrigerado na entrega do produto ao revendedor final, e ainda assim, o mesmo será orientado a manter o produto em ambientes frescos até a revenda para o consumidor.

No processo de embalagem, será registrada a data da embalagem e o produto poderá ser consumido por um prazo máximo de 60 dias, desde que devidamente acondicionado, o que deve ser garantido pelo procedimento de distribuição.

3.3.1 Produção Terceirizada

A uva a ser embalada será prioritariamente da produção da própria fazenda, apenas quando a produção interna não for suficiente para atender a demanda do mercado, frutas de outros fornecedores serão compradas.

A fruta adquirida de outros produtores deverá manter o mesmo padrão de qualidade da fruta produzida pela Latitude 9, para garantir que o produto da marca Uvita seja confiável a ponto de receber o selo de procedência da Latitude 9, aprovado pelo Gerente de Qualidade.

Caso a uva da produção própria, por algum motivo não atenda os padrões exigidos pelo projeto Uvita, a mesma deverá ser destinada a outro mercado.

3.4 Armazenamento

Locais de armazenamento refrigerados deverão ser instalados para manter a qualidade do produto por mais tempo nas localidades dos mercados consumidores.

Para o início das operações, o armazenamento será realizado nos mesmos contêineres refrigerados em que é realizado o transporte e ficarão alocados em São Paulo e Rio de Janeiro, como um centro de distribuição em cada local, e depois entrar nas demais cidades de forma gradativa.

Manter esses locais sob controle do empreendimento é fundamental para garantia da qualidade do produto o mais próximo possível do consumidor final.

Com o desenvolvimento do negócio e aumento da demanda, câmaras frias serão construídas em cada localidade e os contêineres refrigerados serão usados apenas para o transporte.

3.5 Distribuição

A distribuição deverá ser feita com caminhões refrigerados para manter a qualidade do produto por mais tempo. Será realizado por funcionários próprios devidamente treinados e qualificados para fazer o transporte de forma a manter a qualidade do produto.

O motorista desloca o caminhão refrigerado até a fazenda, abastece com o produto que já se encontra paletizado e transporta até o centro de distribuição das cidades. No mesmo dia o produto é retirado do caminhão e colocado em veículos menores, devidamente identificados e encaminhado aos clientes.

Cada centro possui esta quantidade de veículos, que conforme a demanda existe a previsão de aumento da frota. Caso toda a produção não seja encaminhada aos clientes, ela fica armazenada no caminhão refrigerado, estacionado no centro de distribuição.

Caso outra cidade demande mais produto, e exista produto no contêiner, o caminhão pode se deslocar do ponto onde se encontra até o destino demandado.

Por se tratar de um produto perecível, a logística de distribuição e armazenamento será fundamental para o sucesso do empreendimento.



Figura 10 – Embalagens de produtos vendidos à granel.
Fonte: dos próprios autores (2012).

A ideia é a implantação de centros de armazenamento e distribuição nas cidades atendidas, onde o produto será comercializado com autônomos que comprariam o produto para revender em locais de grande circulação de pessoas.

Além disso, o produto será comercializado em estabelecimentos voltados para públicos que buscam qualidade de vida, como lanchonetes de academias e em locais de grande fluxo de pessoas, como lojas de conveniência por exemplo.

3.6 Serviços Terceirizados

A terceirização tem como objetivo transferir atividades não essenciais da empresa para outras empresas especializadas. Os parceiros escolhidos, por terem essas atividades como ramos de atuação podem realizar o serviço com melhor qualidade. A empresa que terceiriza pode focar os seus esforços nas suas atividades essenciais gerando vantagem competitiva, além de diminuir a estrutura da empresa, reduzindo os níveis hierárquicos.

A terceirização é a compra de serviços de fornecedores que antes era executada pelos empregados da empresa (LEVY e WEITZ, 2000, p. 267).

Apesar dos benefícios, as empresas devem se precaver antes de optar pela terceirização, já que decisões erradas podem tornar o processo ineficiente, como: a escolha de parceiros ineficazes, contratos mal elaborados, terceirizar apenas para reduzir custos e não como uma forma de melhoria na empresa e outros.

A fim de complementar os processos acerca do negócio, haverá a necessidade de terceirização dos seguintes serviços:

- **Assessoria Jurídica**

Funções: Dará suporte jurídico no fechamento de contratos com fornecedores, parceiros e demais ocasiões que se faça necessário.

- **Assessoria Contábil**

Funções: Apurará e manterá a confiabilidade em dia, perante as obrigações fiscais e legais, ficando encarregada também da obtenção e manutenção de prazos e todas as licenças e alvarás que se façam necessárias. A contabilidade também deverá contribuir com todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer as ferramentas necessárias para a preservação do patrimônio e a gestão dos negócios. Deverá também informações que ofereçam condições de avaliar o desempenho e os resultados da empresa, não só na apuração dos resultados mensais, mas de que maneira eles foram alcançados.

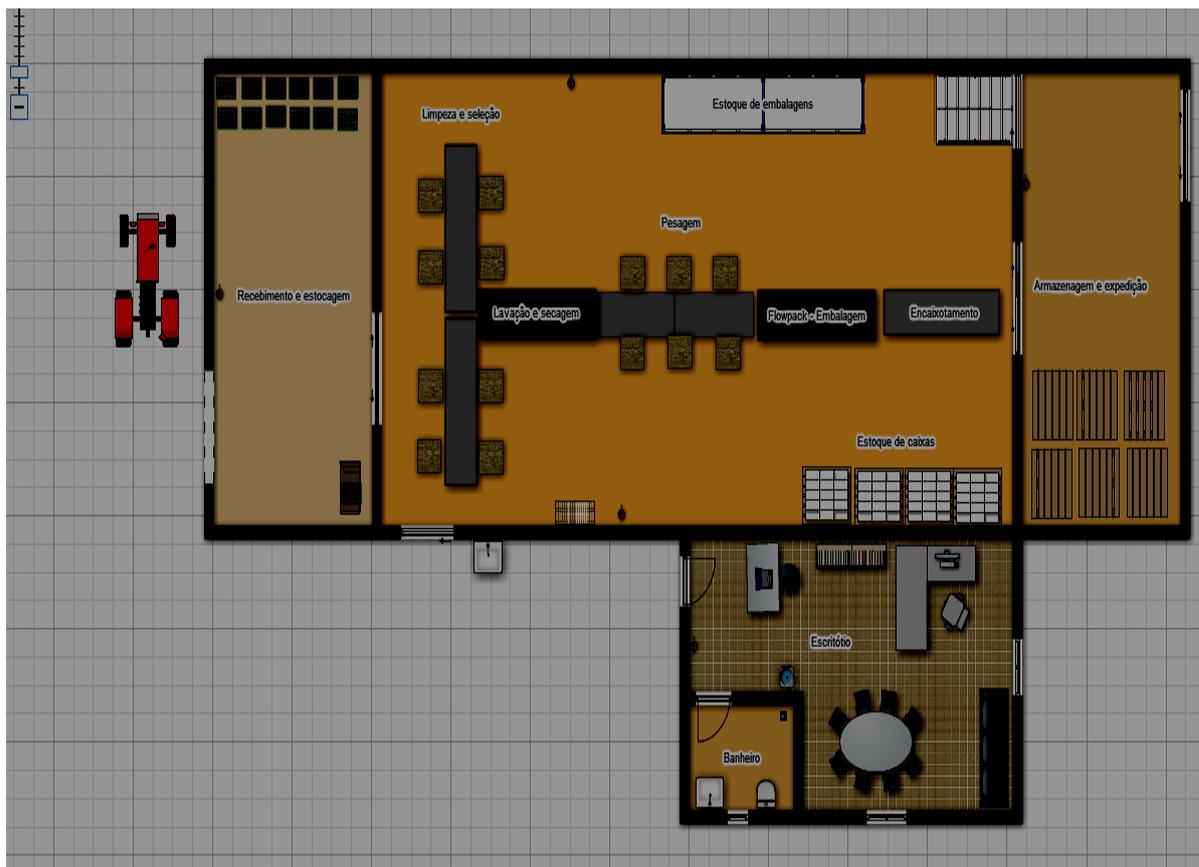
- **Assessoria de Recursos Humanos**

Funções: Ficará responsável pela seleção e recrutamento de novos funcionários, além de encaminhamento dos mesmos para exames adimensionais.

3.7 Implantação

O cronograma de implantação será otimizado em função da Latitude 9 já possuir boa parte das instalações de produção construídas.

A adequação da produção para a Uvita deverá ser ajustada, uma vez que a atualmente a comercialização é concentrada nos meses de outubro e novembro e agora deverá estar distribuída ao longo do ano todo. Como a entrada no mercado será se dará de forma gradual essa adequação não será muito impactante no início da comercialização.



4. MARKETING E VENDAS

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor” Peter Drucker

Segundo Kotler, um produto constituir-se de três componentes: bem físico, serviços e ideias. Todos os produtos e serviços oferecidos por uma empresa devem estar voltados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

O marketing é definido por alguns autores a partir de uma relação existente entre satisfação e desejo, troca e necessidades. Segundo Las Casas (2000, p.13), marketing é:

(...) área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam o bem estar da sociedade.

O marketing é, portanto, um conceito voltado para o consumidor. Seu objetivo busca identificar e satisfazer as necessidades dos seus consumidores. O conceito de marketing é bem diversificado, destacam-se abaixo três das suas principais definições:

Segundo Peter Drucker* - *“marketing é o processo do qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas”*.

Já Theodore Levitt* diz - *“Marketing é o processo de atrair e manter o cliente”*.

E conforme Phillip Kotler* - *“Marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor a longo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização.”*

Estes três autores variam suas definições, começando por um processo social, passando pelo processo de troca, até a visão de Marketing como um instrumento gerencial.

O marketing, portanto identifica oportunidades e caminhos para o aproveitamento das relações de troca contestando-as em torno de imagem e/ou financeiros.

A finalidade do marketing é levar a satisfação e esta é obtida por um processo de planejamento e execução, no qual as decisões de marketing são estudadas e tomadas utilizando-se de atividades integradas. Estas decisões estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento do produto: decisões de preço, decisões promocionais e decisões de distribuição.

Um marketing eficaz é o em que o comunicador (emissor) consegue detectar os gostos e as preferências das pessoas (receptores), criando a imagem que as influenciam favoravelmente, estimulando-as a viajar para uma destinação específica. O êxito depende de como as imagens são comunicadas, utilizando os canais mais influentes e os meios de comunicação mais efetivos do mercado (NIELSEN, 2002).

No processo moderno de marketing, estabelece-se verdadeiro fluxo de informação nos dois sentidos – entre o emissor e o receptor – baseado nas pesquisas de mercado. O *feedback* é muito importante e pode conduzir a uma reformulação dos equipamentos e atividades, permitindo melhor adaptação às necessidades e expectativas do consumidor. O marketing sem *feedback*, não pode ser controlado, e seus efeitos, portanto, difíceis de conhecer.

De acordo com NIELSEN (2002), as condições para a eficácia de uma mensagem são:

- a) atenção – a mensagem deve captar a atenção para o produto;
- b) sinais comuns – a mensagem deve conter sinais que se referem ao campo de experiência comum ao turista emissor;
- c) despertar necessidades latentes – levando o significado da mensagem ajustada à personalidade do público alvo, sugerindo formas de satisfação de suas necessidades.

Para uma melhor compreensão acerca desse assunto, é preciso analisar o composto mercadológico ou os 4 P's: produto, preço, praça e promoção (os quais serão melhor detalhados mais para frente do referido trabalho).

- a) Produto é qualquer objeto e serviço que pode ser oferecido ao mercado para compra, consumo ou utilização que possa satisfazer um desejo ou necessidade.

b) Preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço, ou seja, o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço.

c) Praça é o canal de distribuição do produto, o meio pelo qual ele chega ao consumidor.

d) Promoção é o planejamento coerente da publicidade, propaganda, promoção de venda, relações públicas e venda pessoal, que visa alimentar a vendagem de um produto ou serviço.

No que concerne à comunicação e comercialização de produtos/serviços, o composto promocional, da mesma forma que o composto de marketing, é muito importante para satisfazer as necessidades e anseios do mercado-alvo e alcançar os objetivos compostos.

Todos esses elementos do marketing mix são direcionados a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Levando em consideração esse processo, pode-se afirmar que é de extrema relevância uma atenção especial as tendências do mercado, para poder identificar e produzir rapidamente aquilo que o consumidor quer.

Segundo Kotler e Amstrong (1995 apud MOTA, 2001, p.138), o composto promocional “é o programa total de comunicação de marketing de uma empresa, que consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal, utilizados para atingir os objetivos de propaganda e marketing”.

Para conquistar espaço no mercado atual é essencial comunicar, de forma clara e compreensiva, a proposta de valor da empresa, ou seja, "o que" a empresa, por meio de seus produtos e serviços, tem para oferecer ao seu público-alvo. Para isso, é essencial estabelecer um plano de *marketing* como ferramenta de persuasão.

As decisões de produtos ou serviços podem seguir os parâmetros propostos por KOTLER (2000, p.416), que ao definir o planejamento da oferta ao mercado, o profissional de *marketing* precisa pensar nos níveis de produto. Cada nível agrega mais valor, e constituem uma hierarquia de valor para o cliente. Esta hierarquia tem

início com o benefício central, que representa a solução proposta para a necessidade do cliente.

No segundo nível, o benefício central é transformado em *produto básico*. Nesta etapa são definidos todos os componentes tangíveis da oferta. A seguir, no terceiro passo elabora-se o *produto esperado*, assegurando que o cliente receberá o produto com os atributos compatíveis com suas expectativas. No quarto nível, *produto ampliado*, procura-se meios para superar as expectativas do comprador, agregando novos atributos e benefícios, geralmente na forma de serviços que acompanham a oferta. Por último, no quinto nível, o *produto potencial*. Esta etapa deve refletir as tendências futuras, na busca para manter e aprofundar a diferenciação e a competitividade da oferta. Kotler aborda também o *encantamento* do cliente, representando o ato de surpreendê-lo, excedendo suas expectativas.

Atualmente, a Fazenda Latitude 9 não apresenta uma política de *marketing* definida, nem o website da empresa está atualizado. Mas este enfoque vem sendo revisto, uma vez que o produto Uvita possui um público com perfil diferenciado.

Isso significa que as ações de comunicação devem ser direcionadas e que assumem grande importância no processo de fortalecimento da marca.

A mensagem deverá levar em conta os hábitos e costumes dos consumidores alvo, para garantir a construção da intenção do produto em suas mentes. Esse posicionamento, se bem construído, poderá abrir caminho para a inserção de outros tipos de produtos com o mesmo apelo – saudável, prático e com origem de procedência.

No caso da Uvita, o apelo é saudável em virtude dos inúmeros benefícios de ingerir uvas. Além de contar com uma embalagem fácil e prática.

A estratégia de *marketing* da Uvita se apóia em dois pilares:

- **Pilar 1:** Alimentação saudável e nutritiva, tendência atual de consumo.
- **Pilar 2:** Produto com qualidade diferenciada no mercado nacional, que atende aos padrões exigidos pelos mercados Norte Americano e Europeu, onde é garantido tamanho das uvas, *grau brix* e controle fitossanitário (garantia de que não há resíduos de agrotóxicos na fruta).

Além disso, a Fazenda Latitude 9 pode buscar a expansão do mercado atuando mais agressivamente nos clientes em potencial através de embalagens atrativas que enfatizem as qualidades do produto Uvita.

Com relação às regiões a serem exploradas, no que tange ao impacto do preço dos produtos devido ao frete, a Latitude 9 desenvolverá junto aos representantes um programa de vendas que contempla dois aspectos: volume mínimo e tempo de fornecimento, que consista em determinar uma periodicidade de envio de mercadorias, fazendo com que haja uma unitização das cargas, oferecendo maior possibilidade de negociação com o agente transportador.

4.1 POSICIONAMENTO DA OFERTA E DA CONCORRÊNCIA

O posicionamento da oferta é a imagem obtida por um dado produto ou serviço na mente do consumidor ou comprador, considerando-se três vetores determinantes: A oferta, o grupo alvo e os concorrentes com quem competem diretamente, alternativamente ou de forma substitutiva. Posicionar, portanto, é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvo.

O posicionamento pode ocorrer de várias maneiras: por qualidade, preço, marca, categorias de produto, atributos, benefícios, etc. KOTLER (2000). O próximo passo depois de definido o posicionamento que se deseja obter, será o de determinar os fatores de diferenciação que irão possibilitar atingir o posicionamento desejado.

Para Al Ries e Trout (1987), o posicionamento consiste em criar uma posição de destaque na mente dos consumidores potenciais. Este começa com um produto ou serviço, mas é a mente dos consumidores que deve ser trabalhada primeiramente, já que a mesma armazena apenas o que é de seu interesse.

No segmento que a Uvita está inserida, a classificação dos concorrentes é um pouco complexa já que todo e qualquer estabelecimento que ofereça alimentação pode concorrer com o negócio. Entretanto, a fim de facilitar a

compreensão do mercado e a visualização dos *players*, é possível classificar os concorrentes da seguinte maneira:

- **Concorrentes diretos:** Fornecedores que além de oferecer alimentação, defendem o mesmo conceito, ideais e cultura da Uvita. São aqueles que ameaçam e que, no curto prazo, podem dificultar a consolidação do negócio. Possuem em seu *mix* os mesmos produtos, podendo atingir a mesma fatia do mercado. Sendo assim, compete-se através do conceito e dos produtos em geral.
- **Concorrentes indiretos:** Todo e qualquer estabelecimento que ofereça alimentação ao público. Mesmo com conceito e *mix* de produtos diferentes da Uvita, também representam ameaça, menos potente que a de um concorrente direto, mas que mesmo assim podem inibir a demanda pelos produtos. Indiretamente, disputarão o mesmo consumidor.
- **Concorrentes potenciais:** Estabelecimentos que mesmo não tendo um posicionamento similar ao da Uvita, podem, no longo prazo, revê-lo e mudá-lo, tornando-se assim uma ameaça ao negócio. Com isso, a concorrência aumentará já que a luta será pelos mesmos consumidores.

Os pontos fortes da concorrência da Uvita são: força da marca Vapza e Chácara Strapasson e preço competitivo.

Já no que se refere aos pontos fracos, pode-se destacar o atendimento e abordagem não diferenciados ao público-alvo, com *mix* de produtos não desenvolvidos para consumo de forma imediata (aspecto da conveniência).

Essas marcas citadas são consideradas concorrentes em virtude de possuírem baixo valor calórico e embalagem prática.

Um dos objetivos da Uvita é oferecer maior valor para seu cliente, embasado em uma experiência agradável ao comer um alimento saudável e que o satisfaça, fica evidente que existem alguns competidores que possuem credibilidade no segmento de alimentação saudável e de fácil acesso tais como: barras de cereal, iogurte natural, biscoito integral entre outros. Segue abaixo alguns competidores de forma mais detalhada:

O iogurte Activia, do grupo **Danone**, iniciou suas atividades no Brasil em 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas e rapidamente se revelou um sucesso de vendas no país. É uma empresa multinacional de origem francesa, líder mundial em produtos lácteos frescos, vice-líder em águas, nutrição infantil e hospitalar. Sua missão é levar saúde e nutrição para o maior número de pessoas. Ao longo dos anos, a **Danone** se transformou em sinônimo de nutrição, saúde, qualidade e inovação. Presente em mais de 120 países, o grupo conta com aproximadamente 90 mil colaboradores em todo o mundo. É o terceiro maior grupo alimentício da Europa, o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo e o primeiro em países como a França, Espanha e Itália. Onde possui três negócios: nutrição infantil, **Bebidas – águas e Produtos Lácteos frescos com a marca Danone como o Activia que é** considerado um alimento funcional, pois promove efeitos benéficos sobre a saúde humana e ajuda a manter o intestino no ritmo.



FIGURA 12 – Iogurte Activia

Fonte: www.danone.com.br (2012)

A Nutrimental que nasceu em 1968, inaugurou em 1994 uma nova fase com o lançamento das barras de cereais Nutry e seu portfólio de produtos não para de crescer. Hoje fazem parte da família Nutrimental marcas consagradas como Nutry, Nutrinho, Nutribom, Nutrilon, Ativa. A barrinha de cereal Nutri é baseada no propósito de oferecer ao mercado alimentos saudáveis, por meio de uma contínua valorização do ser humano, com diversos sabores.



FIGURA 13 – Barra de Cereais Nutry

Fonte: www.nutritional.com.br (2012)

O famoso biscoito salgadinho e crocante **Clube Social**, surgiu no ano de 1963 na Venezuela. Desde então, diversas mudanças ocorreram com a marca **Clube Social**, porém, a qualidade se manteve a mesma.

O **Clube Social** foi o primeiro biscoito salgado a ser comercializado em single pack, com 3 lâminas, O **Clube Social**, foi lançado em Fevereiro de 2000, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, e começou a ser fabricada na cidade de Piracicaba em junho do mesmo ano.

Hoje, o **Clube Social** é líder no mercado brasileiro de salgados, liderando com 55% de participação.



FIGURA 14 – Biscoito Club Social

Fonte: <http://www.kraftfoodscompany.com/br> (2012)

Compreender os clientes é crucial, mas não é o suficiente, afirmam Kotler e Armstrong:

As empresas ganham vantagem competitiva satisfazendo as necessidades dos consumidores-alvo melhor do que os concorrentes. Assim, as estratégias de marketing devem levar em conta não somente as necessidades dos consumidores-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes. (KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p.486)

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003, p.489) “diferenciação: a empresa se concentra em criar uma linha de produtos/serviços e um programa de marketing altamente diferenciado, de modo a assumir o papel de líder de classe no setor”. No caso da Uvita, as empresas acima citadas são competidoras, pois podem compartilhar do mesmo público-alvo e atuam no mesmo segmento.

A Uvita preza e trabalha pelo diferencial para marcar na mente do consumidor, como já citados anteriormente.

KOTLER e ARMSTRONG (2003) afirmam que os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam mais valor.

4.2 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Kotler (2000, p.183), influenciadores são pessoas que influenciam a decisão de compra. Ajudam a definir especificações e ainda fornecem informações sobre alternativas disponíveis. No caso da Uvita, quem assume esse papel são pessoas que já possuem hábitos saudáveis de alimentação e que podem indicar para amigos e familiares, exercendo assim influência na escolha destes.

Já os decisores são aqueles que tomam a decisão final de compra. De acordo com o negócio, os decisores podem ser os próprios amigos e familiares que, baseados na influência do grupo de referência ou de maneira individual, optarão pela Uvita. E, por fim, o usuário, que vai até o restaurante e utiliza/consome de fato o produto ou serviço.

Tendo em vista os três perfis, que possuem características distintas, a abordagem também deverá ser diferenciada para atingir cada um deles.

Objetivos para Influenciadores

- Conquistar a confiança dos clientes mais influentes e exigentes, garantindo sua lealdade.
- Conquistar atletas e pessoas preocupadas com o bem-estar e qualidade de vida, a fim de que se tornem “porta-vozes” da marca.
- Disseminar o conceito “*fast good*”.
- Reforçar a importância da alimentação saudável, dos benefícios da uva e dos ganhos à saúde.
- Reforçar os atributos e diferenciais da Uvita, a fim de conquistar consumidores fiéis e que disseminem a marca para as demais pessoas.
- Ser reconhecido como uma marca de qualidade e excelência.

Objetivos para Decisores e Usuários

- Apresentar o conceito “*fast good*”.
- Comunicar a existência da marca.
- Despertar a percepção de que é possível se alimentar bem e de maneira agradável.
- Despertar nas pessoas a curiosidade em relação ao produto.
- Despertar o interesse no público para que experimentem um novo produto.
- Fazer com que esse público gere mídia espontânea.
- Gerar uma aproximação com esse público, buscando o relacionamento.
- Posicionar e fixar o conceito de saudável.

Objetivos para Possíveis Investidores

- Provar a clientes potenciais que o negócio é atrativo, promissor e com um conceito em crescimento no Brasil.
- Ser percebida como uma empresa ética e responsável.

4.3 BRIEFING

Além de apresentar uma descrição do perfil da empresa, de forma sucinta e bem estruturada, o *briefing* é necessário para que o plano de comunicação seja desenvolvido.

O documento, formulado pelo cliente, é considerado como a principal fonte de inspiração para a base elaborada para a construção do planejamento de mídia. [...] devem ser registradas todas as informações relativas ao produto, bem como todos os objetivos mercadológicos almejados para a marca. Evidente que, quanto maior for o volume e a qualidade das informações processadas no documento, melhor e mais fiel deverá ser a solução estratégica de mídia (FRAZÃO et al, 2000, p. 24).

O produto

Nome: Uvita

Descrição: Uvita é uma empresa, que atuará no segmento de consumo de oportunidade, sobretudo com foco na alimentação saudável. Oferecerá seu produto com qualidade, buscando atender às exigências e expectativas do mercado consumidor desse segmento, que além de exigente e criterioso, vem numa crescente muito grande. Um dos pilares de sustentação do negócio está na inovação da maneira de oferecer, bem como comercializar alimentos com apelo saudável.

História: A Fazenda Latitude 9 Comércio, Importação e Exportação Ltda. nasceu em 2005 no Vale do São Francisco, em Petrolina, Pernambuco, com o objetivo de produzir e comercializar uvas sem sementes, visando atender o mercado externo, em especial a Europa.

Aparência física: Uvas desgranadas embaladas em sacos de 50 gramas prontas para consumo com forte apelo visual e induzindo o consumo imediato.

Custo/utilidade: A Uvita tem o custo de aproximadamente de R\$ 1,50, sendo seu diferencial a disponibilidade de consumir um alimento saudável a qualquer hora em qualquer lugar.

Vantagens: Produto sem semente, higienizadas, pronto para consumo oferecendo não só qualidade como também valores agregados, sendo eles: praticidade e comodidade ao consumidor.

Desvantagens: Falta de conhecimento da marca por ser um negócio ainda recente no mercado, desconfiança com o próprio produto por se tratar de fruta desgranada.

Capacidade de produção: 60000 embalagens em 80 horas.

Disponibilidade: A Uvita possui apenas uma sede, a qual esta localizada em Pernambuco, e tem interesse em expandir a marca pelo País.

Concorrentes: Por oferecer serviços em alimentação, uma necessidade fundamental das pessoas, Uvita está em um mercado onde há interesse de muitas empresas.

Vantagens/desvantagens: Os concorrentes levam ligeira vantagem, já que alguns possuem maior tempo de mercado e, por esse motivo, marca consolidada e reconhecimento do público. Como a Uvita é uma marca nova no mercado, pode haver uma resistência dos consumidores. Em contrapartida, a vantagem é que o negócio possui uma proposta inovadora e diferente do que já existe no mercado. Isso pode despertar o interesse do público e, por consequência, o consumo.

O mercado

Onde é vendido: A Uvita estende sua marca em alguns pontos espalhados pelo Brasil, tais como: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Fortaleza e Brasília.

Market-Share: Como estamos entrando com um novo produto ou conceito de comercialização ainda não há participação no mercado, mas a meta é atingir 10% no prazo de 10 anos.

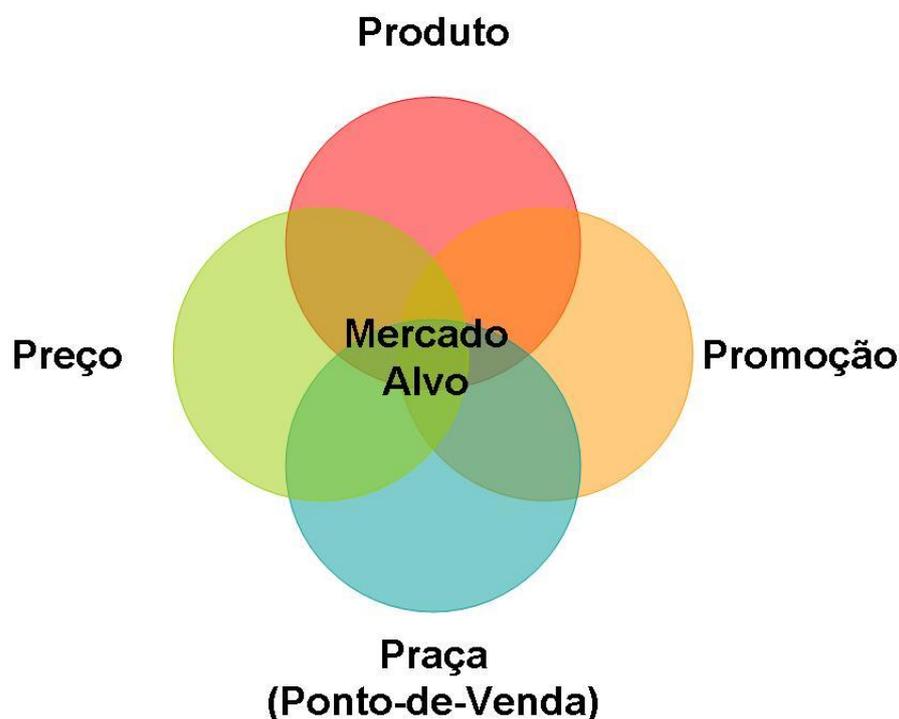
Diferenças de estação: A produção de uvas será realizada o ano todo, no entanto devido a provável sazonalidade do mercado (redução de consumo no inverno em algumas regiões), deve-se considerar menor demanda neste período.

Força de vendas: A força de vendas da Uvita será representada por toda uma equipe que representa a marca, onde todos serão capacitados para prestarem o melhor atendimento.

4.4 MIX DE MARKETING (4P'S)

Consideradas as estratégias mercadológicas competitivas, constroem-se as ofertas específicas para o público alvo escolhido, de modo a estabelecer um programa de *Marketing Mix* Integrado ou composto de *marketing*.

Atualmente, o composto de *marketing* é conhecido como 4 P's, de acordo com Kotler (2000, p. 87). Esses P's são Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto-de-Venda) e são definidos como um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado alvo:



Quadro 09 – Os 4P's do Marketing.
Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

4.4.1 Promoção de Vendas

- Distribuição de *samples* (amostras) para demonstrar ao público-alvo a praticidade do produto, que visa o consumo imediato de uma fruta fresca e saudável.
- Degustação através de promotores de vendas nos pontos de comercialização do produto.
- Utilização de mídias como revistas (Veja, Exame, Boa Forma e Cláudia). *Banners* e painéis do tipo *bussdor* (ponto de ônibus). Folhetos explicativos.
- Anúncios em rádio e TV.
- Campanha tipo viral na internet e redes sociais.

4.4.2 Regiões de Atuação – Pontos de Venda

- Área de produtos naturais de supermercados, em balcões refrigerados.
- Empresas que oferecem alimentos às escolas e faculdades.
- Lanchonetes de academias e hospitais.
- Lojas de conveniência de postos de gasolina.
- Regiões: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Fortaleza e Brasília.

4.5 O PRODUTO

Embalagem de 50 gramas, transparente, do tamanho 10 x 15 cm. Marca Uvita em destaque, com impressão do selo de procedência Latitude 9.



FIGURA 15 - Selo da Fazenda Latitude 9

Fonte: dos próprios autores (2012)

4.6 O PREÇO

- Preço vendido ao consumidor final estimado em R\$ 1,50.

5. PLANO ESTRATEGICO

A partir de uma abordagem estratégica que se apóia nas novas tendências de consumo mundial e do potencial apresentado pela Fazenda Latitude 9, desenvolveu-se um plano para alavancar os negócios através do lançamento do produto Uvita.

Este plano de negócios considera a oportunidade de se estabelecer em um nicho através da oferta da uva ao mercado brasileiro de opções que vão além da condição de simples produto “*commoditizado*”, mas que utiliza de estratégias que se aproveitam positivamente desse novo estilo de comportamento de consumo saudável.

5.1 Dimensão e Tendências do Mercado

Segundo Kotler e Armstrong (2003) existem mercados consumidores e mercados empresariais. Os mercados consumidores são compostos dos indivíduos que compram ou adquirem bens e serviços para consumo pessoal. Já os mercados empresariais são compostos de organizações que compram bens ou serviços para utilizar na produção de outros produtos e serviços, que serão vendidos ou alugados para terceiros.

Citando especificamente a Uvita, dados do IBGE demonstram que o mercado da uva no Brasil cresceu aproximadamente 67% entre 1996 e 2002. As principais variedades consumidas no país eram a comum do tipo Niágara e as consideradas finas, como a Itália e a Rubi.

Esse crescimento foi motivado por diversos fatores, como o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas ao agronegócio, que permitiram a adaptação de novas variedades, principalmente no Vale do São Francisco.

Somaram-se a isto condições climáticas favoráveis no local onde as uvas eram cultivadas, às novas técnicas de podas, condução e ferti-irrigação, colheitas no ponto ótimo de maturação e preços remuneradores. Também o suporte fornecido pela Embrapa e as facilidades de financiamento e crédito do governo aos agricultores permitiram a alavancagem do mercado nesse período.

No entanto, mesmo diante de um cenário interno favorável, a crise econômica mundial de 2008/2009 afetou profundamente os resultados dos produtores, fazendo com que muitos deles abandonassem suas plantações.

Em 2010, condições climáticas desfavoráveis durante todo o ciclo produtivo também comprometeram os resultados, sendo que nos últimos anos a produção nacional sofreu uma queda considerável, com exceção do estado do Pernambuco .

Estado/Ano	2007	2008	2009	2010
Pernambuco	170.326	162.977	158.515	168.225
Bahia	120.654	101.787	90.508	78.283
Minas Gerais	11.995	13.711	11.773	10.590
São Paulo	193.023	184.930	177.934	177.538
Paraná	99.180	101.500	102.080	101.900
Santa Catarina	54.554	58.330	67.546	66.214
Rio Grande do Sul	705.228	776.027	737.363	692.692
Brasil	1.354.960	1.399.262	1.345.719	1.295.442

Quadro 8 – Produção de uvas no Brasil, em toneladas – 2010

Fonte: IBGE (2010).

Apesar desses revezes, atualmente existe um movimento ainda pouco difundido por produtores e governo entre a população brasileira, que visa aumentar o consumo da fruta através da oferta de produtos com mínimos resíduos tóxicos e que sejam portadores de selos de origem, similares aos modelos adotados na Europa e nos Estados Unidos.

Outra tendência que pode ser aproveitada apóia-se na intensificação da entrada da mulher no mercado de trabalho e a necessidade de manter uma rotina diária saudável para ela e a família. Segundo Geni Satiko Sato, doutora em engenharia de alimentos, a saída das mulheres do papel exclusivo de donas de casa contribuiu também para o aumento do consumo de comidas pré-processadas e produtos hortifrutigranjeiros pré-higienizados e cortados.

Aliado a tudo isto, percebeu-se que pouco mais da metade das uvas produzidas no Brasil é consumida *in natura*, enquanto o restante é processado para a produção de vinhos, sucos, frutas secas e geléias .

Discriminação/Ano	2007	2008	2009	2010
Processamento*	637.125	708.042	678.169	557.888
Consumo <i>in natura</i>	717.835	691.220	667.550	737.554
Total	1.354.960	1.399.262	1.345.719	1.295.442

Quadro 9 – Produção de uvas para processamento e consumo *in natura*, no Brasil (ton)

*Dados estimados pelo autor.

Fonte: Embrapa Uva e Vinho (2010). Elaboração: Loiva Ribeiro de Mello

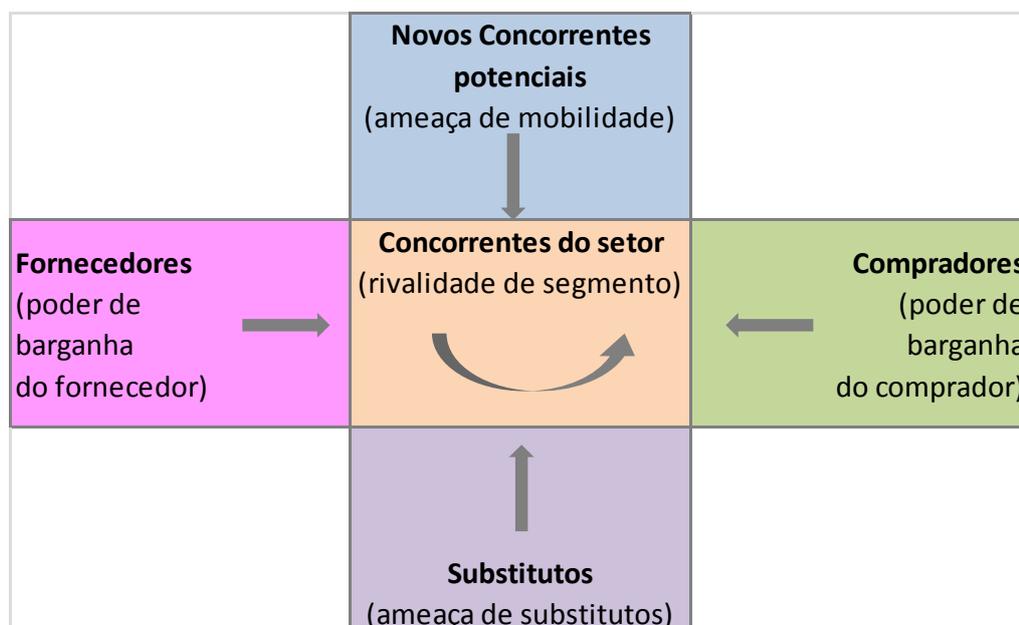
Diante deste cenário e com base nas suas condições atuais, a Fazenda Latitude 9 quer se aproveitar de uma brecha que pode possibilitar o incremento em seus negócios, oferecendo ao mercado uvas desgranadas e com padrão de procedência, prontas para o consumo imediato.

5.2 ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Assim, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo das cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos. Ou, como afirma Aaker (2007), “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.



Quadro 9 – Forças de Porter
 Fonte: Porter (1985).

5.2.1 Poder de barganha do Comprador

De acordo com Kotler (1998, p.207-208), o poder de barganha dos compradores aumenta quando eles se tornam mais concentrados ou organizados, onde o produto representa parte significativa de seus custos. Ainda segundo este autor, não é diferenciado e é pouco afetado pelos custos dos compradores, mas

tornam-se sensíveis ao preço ou quando os compradores podem integrar para cima. Esta força competitiva influencia no poder de decisão dos compradores quando envolvem atributos como preço e qualidade.

Na proposta da Uvita, o poder de barganha dos compradores é alto, uma vez que se pretende atuar como canal indireto de vendas, ou seja, como produtor que distribui os produtos para que sejam revendidos em pontos de venda. Essa condição determina que a Uvita seja comercializada em grandes quantidades e a preços relativamente baixos, para que este produto seja competitivo em comparação aos seus substitutos.

5.2.2 Rivalidade do Segmento

De acordo com Porter (2004, p.18), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, através de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. Esta rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

A análise da concorrência levou em consideração que o produto Uvita não seja visto como “*commodity*” ou simplesmente como de conveniência¹, mas como um diferencial que agregue valor a partir de conceitos de alimento saudável, fresco e prático. Assim, os concorrentes indiretos da Uvita são aqueles produtos considerados substitutos, requerendo uma estratégia à parte.

No entanto, se a Uvita não for tratada como um produto diferenciado e que agregue valor, a própria uva *in natura* e a granel torna-se seu principal concorrente, por similaridade de atributos, mas que se sobressai em função do preço baixo.

5.2.3 Poder de Barganha do Fornecedor

A escolha de fornecedores é uma decisão muito importante que deve estar de acordo com a estratégia organizacional. Os insumos por eles disponibilizados influenciam tanto na qualidade como no custo dos produtos e serviços prestados. Além disso, a disponibilidade e a velocidade de abastecimento são fundamentais para o processo de fabricação dos produtos, que se reflete diretamente na agilidade de resposta de uma empresa para atender ao mercado.

De acordo com Porter e Montgomery (1998, p.16), os fornecedores podem exercer o poder de barganha em relação aos participantes de um setor de duas formas: aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Isso ocasiona um aumento de custo que impacta em toda a cadeia produtiva.

No caso da Uvita, a Fazenda Latitude 9 é seu próprio fornecedor, somente recorrendo aos subfornecedores em caso de baixa produção. E mesmo que haja esta necessidade, seu poder de barganha é alto, em virtude a grande disponibilidade de matéria-prima – no caso, a uva.

Isso permite que a Latitude 9 negocie valores atrativos do que aqueles que os pequenos produtores encontrados na exportação das uvas, principalmente pela crise no exterior e variação cambial desfavorável e com a atual alta do dólar.

5.2.4 Ameaça de Novos Entrantes

De acordo com Kotler (2000, p.240), a atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída desse desempenho. O segmento mais atraente é aquele em que as barreiras de entrada são grandes e as de saída são pequenas.

Estabelecimentos com foco em alimentação são as atividades empreendedoras de maior interesse no Brasil, sobretudo aquelas ditas “saudáveis”.

Com essa crescente, surgem novos entrantes no mesmo segmento de atuação e foco de interesse.

No caso da proposta da Uvita, novos entrantes começarão a se manifestar caso o modelo tenha sucesso. E a melhor forma de contornar isso é a retaliação estratégica que cria barreiras de entrada, como embalagem patenteada, registro de marca, atuação logística integrada e *marketing* bem estruturado, e produtos que assegurem confiabilidade, através de qualidade e procedência.

Os novos entrantes num setor trazem novas capacidades, possuem um grande desejo de ganhar participação de mercado e alavancam recursos para causar agitação no mesmo, através de aquisições (PORTER e MONTGOMERY, 1998, p. 13).

5.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos

De acordo com *Porter (1980, p.39-40)*:

A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. E esse impacto pode ser resumido como uma elasticidade global da demanda da indústria.

De maneira geral, os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

No caso da proposta da Uvita, podem ser considerados como produtos substitutos, em função do mesmo apelo que possuem referente à proposta de alimentação saudável e prática:

- Barras de cereais
- Biscoitos integrais em porções individuais
- Iogurtes e sucos em caixinhas
- Suplementos e vitaminas

5.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT possibilita a escolha da estratégia mais adequada conforme a realidade concreta da organização, para que determinadas metas possam ser atingidas.

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global das organizações. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo representa (CERTO e PETER, 1993, p.113).

Esses fatores, segundo Porter (1999), são definidos como:

- **Forças:** características próprias da empresa, que permitem uma posição privilegiada em algum aspecto ou em vários frente à concorrência, e que podem ser entendidos como recursos controlados, como capacidades e habilidades da organização.
- **Fraquezas:** provocam uma posição desfavorável frente à concorrência, como uma rede de distribuição não fidelizada, uma marca mal posicionada ou não disposição de recursos suficientes.
- **Oportunidades:** devem ser descobertas no ambiente em que a empresa atua e que permitem obter vantagens competitivas.
- **Ameaças:** situações que provêm do ambiente externo e que podem chegar a atentar inclusive contra a permanência da organização no ambiente.

ANÁLISE SWOT UVITA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estar imerso no principal pólo produtivo do produto e ter bom relacionamento com produtores, fornecedores e prestadores de serviços. • Possuir área dentro da própria fazenda suficiente para construir a infraestrutura necessária, além do aproveitamento das estruturas atuais. • Ter produção própria e poder trabalhar melhor com a margem do produto, quando comparado ao terceirizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto perecível que depende de logística e armazenagem. • Produto com prazo de validade curto. • Dependência das condições climáticas.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento de produtos idênticos à proposta da Uvita. • Busca por soluções saudáveis para se alimentar em ambientes dominados por restaurantes <i>fast foods</i> e comidas industrializadas. • Em caso de sucesso, o modelo pode ser aplicado aos outros tipos de frutas, desde que desenvolvidas embalagens adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar do interesse de outros produtores que possuem condições de oferecer a mesma alternativa do produto. • Ser considerado um produto de relação custo X benefício pouco atrativo.

Quadro 10 – Análise SWOT da Uvita.
Fonte: desenvolvido pelos próprios autores (2012).

6 . PLANO ESTRATÉGICO

No modelo de proposto por Porter sobre as estratégias genéricas, são analisadas as variáveis relacionadas aos requisitos de diferenciação, liderança no custo e foco.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Quadro 11 – Estratégias Genéricas sugeridas por Porter
Fonte: Porter (1986).

Para Porter (1986, p.49), estratégia por diferenciação é o que a empresa possui que a destaca das demais, algumas vezes podendo ser um produto único ou com alguma peculiaridade, como diferencial de atendimento ou exclusividade de mercado. Já a estratégia por liderança no custo envolve os demais concorrentes e como o produto se diferencia pelo valor oferecido no final. Isto pode gerar para a empresa um giro maior, mesmo a preços relativamente baixos, mas que não afetam o benefício percebido pelo cliente. E a estratégia pelo foco conduz as ações da empresa a partir de um direcionamento que busca atender a uma determinada necessidade do cliente ou do mercado em potencial.

Inicialmente, a Uvita utilizará a diferenciação como estratégia, por ainda não possuir concorrentes diretos ou significativos. No entanto, à medida que surgirem novos entrantes, a estratégia adotada passará a ser direcionada pelo foco, através

do apelo de produto prático, saudável, de qualidade e procedência asseguradas e de conveniência.

6.1 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

No mercado atual, independentemente do ramo de atuação, o consumidor está cada vez mais exigente. Para atender o gosto de todos os clientes e conseguir suprir as necessidades dos mesmos, até o momento foram mencionadas as estratégias do negócio referentes aos produtos, porém não se pode esquecer que o poder de competência humano deve gerar um encantamento do cliente através de ações que superem suas expectativas. Para isso, o objetivo é representado por valores focados no interesse maior do cliente, de forma a suprir suas necessidades.

Portanto, não é apenas o produto Uvita que proporcionará o diferencial da Latitude 9, mas também o atendimento e os serviços oferecidos pela empresa. Esse diferencial tem como meta proporcionar uma maior integração com o cliente e satisfazê-lo em suas necessidades de consumo, através da inovação. Através do produto Uvita, a Fazenda Latitude 9 buscará seu diferencial competitivo pela sua:

- Abordagem diferenciada (alimento saudável e prático);
- Qualidade e selo de procedência;
- Disponibilidade nos pontos de consumo procurados.

6.2 FOCO DE CLIENTE

Os autores Kotler e Armstrong (2003) afirmam que é importante a identificação do público-alvo para a comunicação, pois este conhecimento está diretamente relacionado à forma como a mensagem deverá ser passada.

Os mesmos definem que o público-alvo poderá ser formado por compradores potenciais ou usuários atuais, os que tomam decisão de compra e os que a influenciam. Podem ser de indivíduos, grupos, públicos especiais ou públicos

em geral, mas que afetará fortemente as decisões do comunicador sobre “o que será dito, como será dito, quando será dito, onde será dito e quem dirá”.

A Uvita está inserida em um mercado amplo, onde o público é diferenciado e composto por pessoas que mesmo com a preferência em comum pela alimentação saudável, possuem perfis e comportamentos distintos. Mesmo que definido um grupo demográfico, os clientes potenciais dentro deste grupo ainda terão diferentes percepções sobre os benefícios ou valores do produto e serão motivados por diferentes razões. Para tanto, a identificação das variáveis psicográficas faz-se necessária para uma definição mais precisa e abrangente do público-alvo.

Para Demby (1994, p. 21), a pesquisa do perfil psicográfico dá-se pela identificação de fatores psicológicos, sociológicos e antropológicos, como benefícios desejados, autoimagem e estilo de vida, vislumbrando identificar como o mercado é segmentado para tomar decisões particulares sobre um produto, pessoa ou ideologia.

Percebendo a demanda das pessoas da busca pela saúde e praticidade, a Fazenda Latitude 9 definirá seu público-alvo para o produto Uvita como: homens e mulheres, de classes A e B – podendo atingir até mesmo a classe C –, que tenham preocupação com a boa alimentação, alimentação saudável e nutritiva, de ambos os sexos, com idade entre 14 e 60 anos.

Além do perfil supracitado, o público estende-se ainda aos:

- Atletas e esportistas, profissionais ou amadores;
- Frequentadores de academias;
- Mães que trabalham fora;
- Pessoas preocupadas com a saúde ou que estejam de dieta alimentar;
- Pessoas que fazem refeições rotineiras fora de casa;
- Pessoas que preferem refeições “mais leves” em comparação aos *fast foods*;
- Pessoas que se importam com a qualidade do produto e não apenas com o preço;
- Praticantes de atividades físicas em geral.

A aplicação deste formato de negócio será baseado na priorização da produção de produtos da Fazenda Latitude 9 e da compra direta de outros produtores de uvas desgranadas e tipo exportação.

No caso de compra destes fornecedores, o padrão da fruta deverá ser o mesmo daquele produzido pela Latitude 9, com estimativa de custo do quilo da fruta próximo a R\$ 3,50.

Essas frutas serão fracionadas em porções individuais de 50 gramas, higienizadas e embaladas para ficarem prontas para o consumo.

A uva selecionada deverá atender aos mesmos requisitos exigidos pelo mercado europeu, tanto no tamanho quanto no sabor (doçura).

Cada embalagem será repassada ao revendedor final por um custo estimado de R\$ 1,00 podendo ser revendida ao consumidor por até R\$ 1,50.

6.3 Cadeia de Valor

De acordo com Kotler (2005, p.66), toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valor identifica atividades estrategicamente relevantes e interligadas que criam valor e custo em um determinado negócio.

No modelo da cadeia de valor de Michael Porter, as atividades desempenhadas por uma empresa relacionam-se desde a infraestrutura, os fornecedores, o *marketing* e a distribuição final.

Essas atividades criadoras de valor dividem-se em atividades principais (ou primárias) e de apoio (ou suporte). Há também a margem, que é o valor que o comprador está disposto a pagar pelo que a empresa está oferecendo.

Atividade de Apoio ou Suporte	Infraestrutura da Organização				
	Gestão de Recursos Humanos				
	Desenvolvimento de Tecnologia				
	Aquisição				
Atividades Primárias	Logística Interna ou de entrada	Operações	Logística Externa ou de saída	Marketing e Vendas	Serviços

Quadro 12 – Modelo de Cadeia de Valor de Porter
Fonte: Porter (1986).

Assim, como atualmente a produção da uva está voltada para atender o mercado internacional e onde a principal janela de exportação se concentra nos meses de outubro e novembro, a cadeia de valor para a Uvita deverá levar esse fator em conta.

Nesse período os produtores mundiais se encontram em entressafra, fazendo com que os preços para os produtores brasileiros sejam mais atrativos. Assim, todo o planejamento de manejo do ciclo produtivo é feito para que a colheita seja realizada entre os meses de setembro e outubro, de forma com que o produto chegue ao mercado consumidor no período mais rentável e não trave a cadeia de valor da Latitude 9.

Como esse planejamento de produção ficará concentrado em um período curto do ano, haverá a restrição da manutenção de um quadro efetivo de pessoas. Isso pode gerar paradas ou quedas na distribuição da Uvita, de modo o afetar o consumidor final. Portanto, todas as atividades devem levar em conta esse tipo de sazonalidade, para que a cadeia produtiva não se desestruture ou sofra impactos negativos.

6.4 Missão e Visão

Qualquer novo empreendimento que chega ao mercado tem uma razão para ser e existir. Seu propósito é o que justifica sua concepção e o que garante as suas responsabilidades perante aqueles que deseja atender. Isso é a missão de uma empresa e deve estar orientada para o seu exterior, nas necessidades da sociedade e dos seus indivíduos.

A proposta pela qual, ou a razão pela qual uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações, tais como, tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui (CERTO e PETER, 1993, p. 87).

Sendo assim, a Fazenda Latitude 9 tem como sua missão: “Levar aos clientes um alimento saboroso com alto nível de praticidade saudável e de procedência garantida”.

Já a visão demonstra aquilo que a organização deseja realizar objetivamente nos anos seguintes de sua existência, pois tão importante quanto à definição do que ele é, o que faz e para quem faz, é o planejamento para o seu crescimento futuro. De acordo com Oliveira (2007, p. 65), a visão é conceituada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de um tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra (TAVARES, 2000, p.175).

Dentro deste contexto, a visão da Latitude 9 é: “Tornar-se até 2015 a referência no mercado de alimentos *in natura*, prontos para consumo e em conceito de praticidade”.

6.5 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor para o projeto Uvita consiste em alavancar os negócios da Fazenda Latitude 9, através de um empreendimento que visa comercializar a uva *in natura* através de pontos de venda distribuídos pelo Brasil, para seu consumo imediato. A intenção é agregar valor e aumentar significativamente as margens de lucros do negócio de uvas nesta empresa.

Essa proposta parte da experimentação de um modelo inovador de atuação e de gestão de negócios, que utiliza o apelo da marca como estratégia de diferenciação em um segmento ainda pouco explorado no Brasil.

6.6 CONCEITO DO PRODUTO

O conceito da Uvita se apoiará no posicionamento que visa criar uma identidade e/ou imagem para o produto, possibilitando a alavancagem do empreendimento da Fazenda Latitude 9. Segundo Ries e Trout (1987, p. 4), o *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem.

Desse modo, esse conceito utilizará a tendência da alimentação saudável e nutritiva, bem como a oposição feita atualmente ao *fast food* – genericamente, vista como comida pronta e rápida, mas pobre em nutrientes. Uvita pretende se posicionar na mente de seu público-alvo através do conceito de alimento saudável, que procura transmitir bem-estar através uma sensação agradável do consumo da fruta *in natura*, mas de forma rápida. É o alinhamento com o conceito atual de *fast good food* – tradução literal para “comida boa e rápida”.

7. FINANÇAS

Para a base de cálculos, foi considerado que toda uva utilizada que também poderá ser comprada de outros fornecedores custará preço de R\$ 3,50/kg, o que gerará um cenário conservador, uma vez que o custo do produto cultivado na própria fazenda gira em torno de R\$ 2,17/kg.

Além disso, foi considerado que nos 03 primeiros meses o novo empreendimento não terá receitas, pois estará em fase de implantação, construindo as instalações necessárias providenciando as licenças necessárias para o funcionamento, através de recursos oriundos de instituições financeiras.

Foi considerada também a entrada no mercado de uma forma gradual, entrando no quarto mês em São Paulo e no sexto mês no Rio de Janeiro. No décimo terceiro mês foi adicionado Belo Horizonte e Salvador e no décimo quarto mês, Fortaleza e Brasília. Depois disso foi considerado um aumento das vendas em valores percentuais de crescimento.

Foram aplicados aumentos do valor de venda no mês 25 e no mês 49, de forma a considerar efeitos de inflação no período, exige investimentos consideráveis em relação à estrutura, para atender todos os requisitos que um estabelecimento como este exige.

O período de *payback* para Gitman (2002, p. 37) “é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa”.

Sendo assim, após a projeção financeira, pode-se afirmar que o retorno financeiro do investimento será alcançado 11 meses após o início das atividades. A partir dessa informação, verifica-se que o projeto é viável e atrativo.

Outra variável que exerce influência sobre a análise financeira e que demonstra outros aspectos do negócio é o valor presente líquido, o VPL.

O valor presente líquido (VPL) segundo Gitman (2002, p. 329),

É considerada uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se

ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Uma variável importante é a taxa interna de retorno (TIR), que segundo Gitman (2002, p. 330),

É definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial).

Um projeto considerado viável tem a taxa de retorno (TIR) positiva. As análises apontam para a viabilidade do negócio,

Os resultados líquidos estimados, considerando uma Taxa Mínima de Atratividade de 15%, geram um VPL de R\$ 4.723.166,77 e uma TIR de 95,5%. O negócio terá equilíbrio financeiro no 11º mês de operação.

7.1 Salários

Os cálculos salariais foram feitos levando como referência o valor do salário mínimo. Foi considerado um aumento de salário mínimo de 12% a cada ano, referente ao valor do ano anterior. Qualquer aumento inferior a esse já torna o negócio mais atrativo do que o estimado.

A tabela média mostra as funções, salários pagos e número de colaboradores necessários para o bom desenvolvimento das atividades em cada um dos períodos estimados.

Descrição	Salários Mínimos	Período 01	Período 02	Período 03	Período 04	Período 05
Packing	1	30,0	45,0	45,0	50,0	50,0
Motorista	3	1,8	5,4	6,0	6,0	6,0

caminhão						
Motorista local	2	3,3	6,7	8,0	8,0	8,0
Gerente qualidade	2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administrativo PE	2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Administrativo Bases	3	3,7	6,0	6,0	6,0	6,0
Diretores	12	3	3	3	3	3
Gerentes	4	4	4	4	4	4

Tabela 13- Funcionários x Salários
Fonte: os próprios autores (2012)

Foi considerado também que cada um dos 3 diretores recebe um salário equivalente á 12 salários mínimos. Nenhuma retirada em caráter de bônus ou distribuição de lucros foi considerada para esses cálculos.

7.2 VOLUME COMERCIALIZADO

Os volumes comercializados foram estimados nos primeiros meses considerando um crescimento grande dado a inserção do novo produto e efetividade da ação de *marketing* implantada. Após o 18º mês de operação foi considerado um aumento de vendas de 2% ao mês, e após o 24º mês até o fim da análise, foi considerado um aumento no volume de vendas de 1% ao mês. A estimativa da quantidade de unidades vendidas e a sua equivalência em toneladas a cada período pode ser visto na tabela que informa a descrição dos investimentos necessários.

7.3 INVESTIMENTO EM MARKETING

Foi considerado investimento em ações de marketing próximo de meio milhão de reais a cada ano a partir do primeiro período. O marketing deverá ser muito bem trabalhado e o investimento deverá ser alto e contínuo para a boa aceitação desse conceito que se deseja iniciar.

A seguir apresentamos os fluxos de caixa, a demonstração dos resultados dos exercícios e a descrição dos investimentos necessários:

FLUXOS DE CAIXA							
Entradas	0	1	2	3	4	5	
Vendas	R\$ -	R\$ 4.935.000,00	R\$ 7.909.941,36	R\$ 8.961.598,67	R\$ 10.935.504,08	R\$ 12.200.406,20	
Outras Entradas	R\$ -	R\$ -					
Total de Entradas	R\$ -	R\$ 4.935.000,00	R\$ 7.909.941,36	R\$ 8.961.598,67	R\$ 10.935.504,08	R\$ 12.200.406,20	
Saídas							
Infraestrutura	R\$ 1.000.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Compra de Matéria-Prima	R\$ -	R\$ 575.750,00	R\$ 865.149,84	R\$ 980.174,85	R\$ 1.093.550,41	R\$ 1.220.040,62	
Embalagem	R\$ -	R\$ 987.000,00	R\$ 1.483.114,01	R\$ 1.680.299,75	R\$ 1.874.657,84	R\$ 2.091.498,21	
Marketing	R\$ 150.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	
Salários	R\$ 25.000,00	R\$ 710.324,00	R\$ 1.125.073,60	R\$ 1.301.434,98	R\$ 1.510.039,09	R\$ 1.691.243,78	
Despesas Administrativas	R\$ 60.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	
Despesas com Logística	R\$ -	R\$ 435.750,00	R\$ 440.700,00	R\$ 441.624,48	R\$ 442.390,73	R\$ 443.245,61	
Impostos sobre o faturamento (13%)	R\$ -	R\$ 641.550,00	R\$ 1.028.292,38	R\$ 1.165.007,83	R\$ 1.421.615,53	R\$ 1.586.052,81	
Impostos sobre o lucro (34%)	R\$ -	R\$ 264.905,62	R\$ 747.849,23	R\$ 915.639,30	R\$ 1.323.705,16	R\$ 1.519.230,56	
Juros sobre empréstimos (6,5% a.a)	R\$ -	R\$ 131.443,08	R\$ 68.055,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Outras Saídas	R\$ -	R\$ -					
Total de Saídas	R\$ 1.235.000,00	R\$ 4.346.722,70	R\$ 6.358.234,05	R\$ 7.084.181,20	R\$ 8.265.958,76	R\$ 9.151.311,58	
Saldo							
Saldo de Caixa ao Final do Período Anterior	R\$ -	R\$ 362.000,00	R\$ 400.277,30	R\$ 1.951.984,62	R\$ 3.829.402,09	R\$ 6.498.947,41	
(-) Empréstimos do Período Anterior	R\$ -	R\$ 1.597.000,00	R\$ 1.047.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(=) Saldo de Caixa ao Início do Período	R\$ -	-R\$ 1.235.000,00	R\$ 400.277,30	R\$ 1.951.984,62	R\$ 3.829.402,09	R\$ 6.498.947,41	
(+) Total de Entradas	R\$ -	R\$ 4.935.000,00	R\$ 7.909.941,36	R\$ 8.961.598,67	R\$ 10.935.504,08	R\$ 12.200.406,20	
(-) Total de Saídas	R\$ 1.235.000,00	R\$ 4.346.722,70	R\$ 6.358.234,05	R\$ 7.084.181,20	R\$ 8.265.958,76	R\$ 9.151.311,58	
(=) Saldo de Caixa antes de Empréstimos e/ou Aplicações	-R\$ 1.235.000,00	-R\$ 646.722,70	R\$ 1.951.984,62	R\$ 3.829.402,09	R\$ 6.498.947,41	R\$ 9.548.042,03	
(+) Empréstimo do Período	R\$ 1.597.000,00	R\$ 1.047.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(=) Saldo de Caixa ao Final do Período	R\$ 362.000,00	R\$ 400.277,30	R\$ 1.951.984,62	R\$ 3.829.402,09	R\$ 6.498.947,41	R\$ 9.548.042,03	

Quadro 14 - Fluxo de caixa

Fonte: os próprios autores (2012)

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS							
Períodos		0	1	2	3	4	5
Receita Bruta de Vendas		R\$ -	R\$ 4.935.000,00	R\$ 7.909.941,36	R\$ 8.961.598,67	R\$ 10.935.504,08	R\$ 12.200.406,20
(-) Impostos sobre vendas (13%)		R\$ -	R\$ 641.550,00	R\$ 1.028.292,38	R\$ 1.165.007,83	R\$ 1.421.615,53	R\$ 1.586.052,81
(=) Receita Líquida de vendas		R\$ -	R\$ 4.293.450,00	R\$ 6.881.648,99	R\$ 7.796.590,85	R\$ 9.513.888,55	R\$ 10.614.353,39
(-) Custos dos Produtos Vendidos		R\$ -	R\$ 1.989.499,04	R\$ 2.965.797,70	R\$ 3.359.134,70	R\$ 3.762.826,23	R\$ 4.189.510,97
	matéria prima	R\$ -	R\$ 575.750,00	R\$ 865.149,84	R\$ 980.174,85	R\$ 1.093.550,41	R\$ 1.220.040,62
	embalagem	R\$ -	R\$ 987.000,00	R\$ 1.483.114,01	R\$ 1.680.299,75	R\$ 1.874.657,84	R\$ 2.091.498,21
	depreciação	R\$ -	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
	salários	R\$ -	R\$ 326.749,04	R\$ 517.533,86	R\$ 598.660,09	R\$ 694.617,98	R\$ 777.972,14
(=) Lucro/Prejuízo Bruto		R\$ -	R\$ 2.303.950,96	R\$ 3.915.851,29	R\$ 4.437.456,15	R\$ 5.751.062,31	R\$ 6.424.842,43
(-) Despesas do Exercício		R\$ 235.000,00	R\$ 1.419.324,96	R\$ 1.648.239,74	R\$ 1.744.399,37	R\$ 1.857.811,84	R\$ 1.956.517,25
	com logística	R\$ -	R\$ 435.750,00	R\$ 440.700,00	R\$ 441.624,48	R\$ 442.390,73	R\$ 443.245,61
	salários	R\$ 25.000,00	R\$ 383.574,96	R\$ 607.539,74	R\$ 702.774,89	R\$ 815.421,11	R\$ 913.271,64
	marketing	R\$ 150.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00
	administrativas	R\$ 60.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
(=) Lucro/Prejuízo nas Operações		-R\$ 235.000,00	R\$ 884.626,00	R\$ 2.267.611,54	R\$ 2.693.056,78	R\$ 3.893.250,48	R\$ 4.468.325,18
(-) Despesas Financeiras (6,5% aa)		R\$ 25.951,25	R\$ 105.491,83	R\$ 68.055,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro/Prejuízo antes dos impostos		-R\$ 260.951,25	R\$ 779.134,17	R\$ 2.199.556,54	R\$ 2.693.056,78	R\$ 3.893.250,48	R\$ 4.468.325,18
(-) Impostos sobre o lucro (34%)		R\$ -	R\$ 264.905,62	R\$ 747.849,23	R\$ 915.639,30	R\$ 1.323.705,16	R\$ 1.519.230,56
(=) Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício		-R\$ 260.951,25	R\$ 514.228,55	R\$ 1.451.707,32	R\$ 1.777.417,47	R\$ 2.569.545,32	R\$ 2.949.094,62

Quadro15 - Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios

Fonte: dos próprios autores (2012)

Descrição dos Investimentos Necessários:						
	0	1	2	3	4	5
Infraestrutura	R\$ 1.000.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salários	R\$ 25.000,00	R\$ 710.324,00	R\$ 1.125.073,60	R\$ 1.301.434,98	R\$ 1.510.039,09	R\$ 1.691.243,78
Marketing	R\$ 150.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 480.000,00
Gastos administrativos	R\$ 60.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
Gasto Variável (Uva)	R\$ -	R\$ 575.750,00	R\$ 865.149,84	R\$ 980.174,85	R\$ 1.093.550,41	R\$ 1.220.040,62
Gasto Variável (Embalagem)	R\$ -	R\$ 987.000,00	R\$ 1.483.114,01	R\$ 1.680.299,75	R\$ 1.874.657,84	R\$ 2.091.498,21
Gasto Variável (Logística)	R\$ -	R\$ 435.750,00	R\$ 440.700,00	R\$ 441.624,48	R\$ 442.390,73	R\$ 443.245,61
Gastos Financeiros	R\$ 25.951,25	R\$ 105.491,83	R\$ 68.055,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imposto sobre faturamento (13%)	R\$ -	R\$ 641.550,00	R\$ 1.028.292,38	R\$ 1.165.007,83	R\$ 1.421.615,53	R\$ 1.586.052,81
Despesas	R\$ 1.260.951,25	R\$ 4.055.865,83	R\$ 5.610.384,82	R\$ 6.168.541,90	R\$ 6.942.253,60	R\$ 7.632.081,02
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Unidades vendidas	0	3290000	4943713	5600999	6248859	6971661
Valor de venda	R\$ 1,50	R\$ 1,50	R\$ 1,60	R\$ 1,60	R\$ 1,75	R\$ 1,75
Toneladas vendidas	0,0	164,5	247,2	280,0	312,4	348,6
Faturamento	R\$ -	R\$ 4.935.000,00	R\$ 7.909.941,36	R\$ 8.961.598,67	R\$ 10.935.504,08	R\$ 12.200.406,20
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Bruto	-R\$ 1.260.951,25	R\$ 879.134,17	R\$ 2.299.556,54	R\$ 2.793.056,78	R\$ 3.993.250,48	R\$ 4.568.325,18
Impostos sobre o lucro	R\$ -	R\$ 264.905,62	R\$ 747.849,23	R\$ 915.639,30	R\$ 1.323.705,16	R\$ 1.519.230,56
Resultado líquido	-R\$ 1.260.951,25	R\$ 614.228,55	R\$ 1.551.707,32	R\$ 1.877.417,47	R\$ 2.669.545,32	R\$ 3.049.094,62

Quadro 16 - Descrição dos Investimentos Necessários

Fonte: dos próprios autores (2012)

8. CONCLUSÃO

Diante do exposto, concluímos que trata-se de um projeto que se apresenta, num primeiro momento, viável e que tende a contribuir significativamente com a saúde dos seus consumidores, oferecendo uma alternativa saudável e prática de uvas de alto padrão, para ser consumido a qualquer hora em qualquer lugar.

Percebeu-se que o empreendimento tem uma proposta inovadora que se apóia nas novas tendências de consumo mundial, que buscam uma alimentação saudável, prática e com procedência garantida.

Como o empreendimento da Fazenda Latitude 9 já está implantado, a adaptação do negócio para comportar a proposta da Uvita será minimizado, uma vez que sua capacidade instalada já está em pleno funcionamento.

Conclui-se que, se o negócio for bem sucedido, com o fortalecimento da marca e penetração na mente do consumidor final, outras oportunidades poderão ser estudadas, aproveitando-se o potencial da região produtora para novas culturas de frutas que tenham o mesmo apelo da uva, tais como, o abacaxi e o kiwi.

9. REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

Danone Brasil. Disponível em: <http://www.danone.com.br/> . Acesso em 20/08/2012.

DEMBY, E. H. *Psychographics revisited: The Birth of a Technique*. **Journal of Marketing Research**, Chicago, ILL: The Association, v. 6, n. 2, p. 26-29, Spring 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harba Ltda, 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01/08/2012

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Person Rentice Hall, 2003

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

Kraft Foods Brasil. Disponível em:

<http://www.kraftfoodscompany.com/br/pt/home/index.aspx>. Acesso em 20/08/2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTGOMERY, CYNTHIA; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

NIELSEN, Christian. **Turismo e Mídia: o papel da comunicação na atividade turística**. São Paulo: Contexto, 2002.

Nutritional: Disponível em: www.nutritional.com.br Acesso em 22/08/2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1987.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J...;PARNELL, Jhon. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000

10. APÊNDICE

COMUNICAÇÃO E MARKETING

Mariana Merchiori

Mariana_merchiori@hotmail.com

RESUMO

Em resumo, a comunicação e o marketing desempenham uma função importante em *todas* as empresas, tem como objetivos o lançamento da marca, que é o ato de mostrar uma marca ao mercado; a manutenção da marca, que é necessário para lembrar o consumidor sobre o negócio e manter o cliente informado sobre campanhas e promoções.

PALAVRAS CHAVE

Comunicação, marketing.

INTRODUÇÃO

A comunicação de marketing é um aspecto crítico das missões de marketing gerais das empresas, é um importante fator determinante dos sucessos ou fracassos de algumas empresas. A importância do componente comunicação de marketing do *mix* de marketing aumentou muito na última década. Na realidade, argumenta-se que marketing e comunicação são praticamente inseparáveis. Todas as

organizações usam várias formas de comunicação de marketing para promover suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos.

Os principais tipos de comunicação de marketing abrangem: publicidade tradicional de mídia de massa (TV, revistas etc.); a propaganda on-line (sites na Web, mensagens de e-mail solicitando adesão, envio de mensagens de texto etc.); promoções de vendas (como distribuição de amostras, cupons, descontos e itens especiais); identificação visual da loja e comunicação do ponto-de-venda; literatura de mala direta; relações públicas aplicadas ao marketing e informes publicitários; patrocínios de eventos e causas sociais; apresentações realizadas por equipes de vendas e várias formas de materiais de apoio impresso de dispositivos de comunicação. Genericamente, essas ferramentas e mídias de comunicação formam o que se denomina tradicionalmente de componente *promoção* do *mix* de marketing, que são os 4Ps, relacionados às palavras do inglês: *product*, *price*, *place* e *promotion*), no qual já citamos no plano de marketing da Uvita.

REFERENCIAL TEÓRICO

POSICIONAMENTO

A posição de uma marca representa sua principal característica, benefício ou imagem para a mente coletiva do público-alvo. Em geral, os comunicadores da marca e a equipe de marketing devem determinar a declaração do posicionamento da marca, que é a idéia central abrangendo um significado da marca e a distinção em relação às concorrentes na categoria do produto.

Deve ser óbvio que as decisões sobre o posicionamento e direcionamento caminham lado a lado: as decisões sobre o posicionamento são tomadas em relação aos alvos almejados e as decisões sobre o direcionamento se baseiam em uma idéia clara de como as marcas devem se posicionar e se distinguir das ofertas concorrentes.

Para serem bem-sucedidas para uma marca, as decisões dos comunicadores de marketing são atreladas aos objetivos (ou metas) básicos. É evidente que o conteúdo desses objetivos varia em função da modalidade da comunicação de marketing aplicada.

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores (KOTLER, 2006, p. 532).

Os objetivos de marketing somente poderão ser alcançados se todos os elementos do programa de comunicação forem coordenados e integrados, criando uma imagem única, diferenciada e consistente na mente do público-alvo.

Uvita possui um público com perfil diferenciado, ações de comunicação direcionadas assumem grande importância no processo de contato. Levar em conta os hábitos e costumes desses consumidores é fundamental para garantir a entrega da mensagem e a construção da marca em suas mentes. Para a construção de um plano de comunicação consistente e eficiente, a utilização de canais condizentes com o público em questão é indispensável, já que contribuirá tanto para a disseminação da marca quanto para o processo de *branding*.

Todo plano de comunicação pode ser elaborado conforme diversas metodologias. KOTLER (2006, p. 539) aponta algumas etapas como imprescindíveis:

- **Identificar o público-alvo da comunicação:** definir para quem serão destinadas as mensagens;
- **Determinar objetivos:** definir o que é mais importante para que ações possam ser executadas;
- **Selecionar canais de comunicação:** definir canais de comunicação que sejam pertinentes para atingir o público-alvo;

- **Elaborar a comunicação:** definir qual será a mensagem passada ao público- alvo;
- **Estabelecer o orçamento de comunicação:** definir quanto será gasto com a comunicação.

As marcas devem ser estrategicamente gerenciadas em um esforço contínuo para aumentar o valor e a fidelidade dos consumidores. Isso é chamado de gerenciamento de conceito de marca, que pode ser definido como planejamento, implementação e controle de um conceito de marca durante a vida da marca (SHIMP, 2002, pág. 37).

A comunicação sempre estará destinada a diversos públicos e cada um receberá a mensagem de forma diferente, portanto, é necessário identificar cada um deles a fim de que se consiga atingir a todos, no caso, um planejamento para cada público que se espera atingir. Este planejamento, segundo Churchil e Peter (2000), segue três passos que são essenciais: estabelecimento dos objetivos, seleção do composto de comunicação e definição do orçamento.

A partir do plano de comunicação de marketing, a Uvita vai fazer um esforço necessário para informar a existência da marca ao mercado, além de promovê-los, utilizando os meios de comunicação como ferramenta para tais.

Para conquistar o público e se fazer presente no mercado, a definição de metas e os objetivos é fundamental para orientar toda a comunicação, a fim de que se padronize a mensagem e potencialize seu poder de alcance.

“O objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação.” (NICKLES E WOOD, 1999, p. 320).

Segundo Lupetti (2001), os objetivos de comunicação dizem respeito à divulgação, porém eles não são pré-estabelecidos. Os objetivos dependerão do que a empresa pretende comunicar, levando-se em consideração os objetivos de marketing e os objetivos organizacionais da empresa. A autora cita também que a agência publicitária e o anunciante devem ter sempre em mente os diferenciais do produto e o posicionamento da marca.

Assim como os objetivos organizacionais, os objetivos de comunicação impactam diretamente no planejamento da empresa. Alinhar as diretrizes e manter todos os objetivos em sintonia é o primeiro passo para atingir as metas anteriormente definidas.

Além disso, devem estar de acordo também com os diferentes perfis de consumidores, classificados em:

- Influenciadores;
- Decisores;
- Usuários.

A abordagem também deverá ser diferenciada para atingir cada um deles. Visando ampliar o alcance da mensagem ao público, foram definidos diferentes objetivos para cada perfil de consumidor.

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA MENSAGEM

Para Kotler (1998), a estratégia da mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação.

DIAS (2006, p. 281), complementa e aponta que “a estratégia da mensagem é a definição do conteúdo a ser comunicado para cada segmento de público, visando atingir os objetivos da comunicação”.

Nesse sentido, o autor continua: “essa estratégia deve ser construída com base no posicionamento e na proposição de valor de mercado. Para isso deve apresentar os benefícios do produto e suas características mais importantes, justificando e transmitindo assim, credibilidade ao consumidor. Cada ferramenta do composto de comunicação deve ter sua estratégia de mensagem sólida, coerente e integrada com os outros elementos do composto”.

Mesmo que a mensagem deva ser uniforme em todas as mídias, a definição do formato deve ser pensada de forma diferente para cada ferramenta do composto de comunicação. Cada uma possui peculiaridades e por esse motivo é fundamental levar em conta tais diferenças para que a mensagem seja clara, levando em

consideração que cada meio atinge o público de forma distinta. Sendo assim, Uvita pretende disseminar ao público-alvo, através de mensagens diretas e objetivas, que o “saudável também é gostoso”.

SELEÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Kotler (2006), selecionar canais eficientes para veicular a mensagem está cada vez mais difícil, levando em consideração que os canais de comunicação estão cada vez mais fragmentados e congestionados.

Nesta etapa, selecionam-se as ferramentas ou atividades de comunicação mais adequadas para formar as respostas desejadas em cada segmento de público. Cada uma delas possui características e custos próprios e todas são importantes para a execução do plano, por isso analisá-las uma a uma é essencial para uma escolha coerente e benéfica para a divulgação do negócio.

Para garantir que a mensagem chegue ao público-alvo, é fundamental selecionar os melhores canais de comunicação para que os esforços sejam percebidos pelo público-alvo e, principalmente, consigam ocupar posição na cabeça dos consumidores.

Uvita tem como plano de comunicação de marketing identificar ferramentas que sejam eficazes para comunicar-se com seu público alvo. Para tanto, nesta área existem diversas maneiras de efetivamente ter um elo entre o cliente e a organização, de forma que o diálogo já citado de fato aconteça.

Kotler (2006) enumera os elementos que compõem o *mix* de comunicação que, se bem gerido, será responsável pelo sucesso na comunicação com o cliente:

- **Propaganda:** qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais e ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado;
- **Promoção de vendas:** variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;
- **Eventos e experiências:** atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diretamente ou em ocasiões especiais;

- **Vendas pessoais:** interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais, com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

COMUNICAÇÃO DA UVITA

Levando em conta o composto de comunicação, a Uvita utilizará essas ferramentas para a estratégia de comunicação do restaurante. Para cada um dos elementos do *mix* será desenvolvida uma ação diferente, no entanto com o mesmo propósito: levar a mensagem ao público-alvo.

Os autores Pinheiro e Gullo (2005) afirmam que é importante avaliar as características de cada meio de comunicação que será investido para que se possa envolver o consumidor com a mensagem. Este item tem como finalidade apresentar quais serão os meios de comunicação que a Uvita pretende veicular suas mensagens. Levando em consideração o perfil do público-alvo, serão utilizados os seguintes elementos do mix de comunicação: propaganda, promoção de vendas, experiências e vendas pessoais.

Não há dúvida de que a internet será uma das ferramentas de comunicação e contato com o público da Uvita. A publicidade online ganhou força no Brasil, a internet tornou-se o terceiro veículo de maior alcance, ficando atrás somente da TV e do rádio. Cerca de 87% dos internautas brasileiros usam a internet para pesquisar produtos e serviços, e 70% destes confiam em opiniões expressas “online”. Além de ferramentas digitais expositivas.

Ferramentas como esta chamam a atenção pelo expressivo crescimento e pelo alcance que a ferramenta tem. O conteúdo gerado na internet ganha cada vez mais força e mostra que tem valor, podendo agregar significativamente ao negócio.

O rádio também será utilizado para divulgar a Uvita. Este meio apresenta diversas peculiaridades e, além do alcance, consegue despertar a imaginação do ouvinte. Sendo assim, rádio e TV serão veiculados para divulgação da Uvita. Mesmo sendo uma mídia mais antiga que as demais, o rádio ainda é importante e contribuirá para a execução das ações de promoção.

Para garantir que a mensagem chegue ao público-alvo, é fundamental selecionar os melhores canais de comunicação para que os esforços sejam percebidos pelo público-alvo e, principalmente, consigam ocupar posição na cabeça dos consumidores, conforme já citados.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a comunicação e o e o marketing tem extrema importancia para a empresa, não tem como eles andarem separados. A necessidade do consumidor sempre existiu, cabe a Uvita seguir o processo que a comunicação oferece que são diversos.

Seguindo o bom planejamento de comunicação e marketing, com certeza vai conseguir se posicionar no mercado, trazendo ganhos para a empresa como um todo e principalmente na mente do consumidor e fornecedor.

REFERÊNCIAS

DIAS, Sérgio; et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2001.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação, suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
