

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**FABRÍCIO METZEN**

**PETIT PAPHNA ALIMENTAÇÃO INFANTIL  
PLANO DE NEGÓCIO DE EMPRESA DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
PAPHNAS CASEIRAS PARA BEBÊS**

**CURITIBA  
2013**

**FABRÍCIO METZEN**

**PETIT PAPHNA ALIMENTAÇÃO INFANTIL  
PLANO DE NEGÓCIO DE EMPRESA DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
PAPHNAS CASEIRAS PARA BEBÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de especialização Lato  
Sensu em Gestão Empresarial do Instituto  
Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Marcos Viceconte  
Baptistucci

**CURITIBA**

**2013**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA FGV MANAGEMENT**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Petit Papinha Alimentação Infantil: Plano de Negócio de Empresa de Produção e Comercialização de Papinhas Caseiras para Bebês”

elaborado por Fabrício Metzen

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management

27/03/2013

---

Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico

---

Prof. Marcos Viceconte Baptistucci  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fabrício Metzen, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de Novembro/2011 a Abril/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Petit Papinha Alimentação Infantil: Plano de Negócio de Empresa de Produção e Comercialização de Papinhas Caseiras para Bebês” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 27 de março de 2013.

---

Fabrício Metzen

## RESUMO

O presente Plano de Negócio objetiva estudar e analisar o mercado de refeições prontas para bebês de 0 (zero) a 24 (vinte e quatro) meses na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, para, em momento posterior, estruturar um novo conceito de papinhas infantis, sendo as mesmas, caseiras frescas, prontas e balanceadas. Considerando que grande parte dos pais hoje dedicam-se muitas horas por dia para a carreira profissional, seja em busca de realização pessoal, mas principalmente de uma vida economicamente confortável para suas famílias, acabam não dispondo do tempo necessário para preparar diariamente as refeições caseiras recomendadas por pediatras e profissionais da saúde para seus bebês. Como idéia central do Plano de Negócio, buscou-se um profundo entendimento do mercado, em especial os potenciais clientes, fornecedores e concorrentes, bem como, as ações de marketing necessárias a divulgação do estabelecimento, a efetiva estrutura operacional, de modo a constar o lay out, equipamentos e maquinários necessários, e, por fim, a avaliação financeira do investimento, seja em relação ao payback ou mesmo os cenários pessimistas e otimistas.

**Palavras-chaves:** Plano de Negócio. Refeições Caseiras para Bebês. Cliente. Concorrentes. Fornecedores. Marketing. Operacional. Financeira.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>2</b>
1.1.OBJETIVOS.....	2
1.1.1. Objetivos Gerais.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
<b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
2.1. Principais Pontos do Plano de Negócio.....	2
2.1.1. Empreendedores.....	2
2.1.2. Dados do Empreendimento.....	3
2.1.3. Missão da Empresa.....	3
2.1.4. Visão.....	3
2.1.5. Valores.....	3
2.1.6. Setores de Atividades.....	4
2.1.7. Forma Jurídica.....	4
2.1.8. Enquadramento Tributário.....	4
2.1.9. Capital Social.....	4
2.1.10. Fonte de Recursos.....	4
<b>3. ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>5</b>
3.1. Estudo dos Clientes.....	5
3.1.1 Público Alvo.....	5
3.1.2 Comportamento dos Clientes.....	6
3.1.3. Área de Abrangência.....	12
3.2. Estudo dos Concorrentes.....	12
3.3. Estudo dos Fornecedores.....	13
<b>4. PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>15</b>
4.1. Principais Produtos.....	15
4.1.1. Preço.....	16
4.1.2. O Mercado.....	18

4.1.3. A Concorrência.....	19
4.2. A marca.....	21
4.3. Estratégias Promocionais.....	22
4.4. Estrutura de Comercialização.....	23
4.5. Localização do Negócio.....	23
<b>5. PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>24</b>
5.1. Lay Out ou Arranjo Físico.....	24
5.2. Capacidade Produtiva.....	28
5.3. Processos Operacionais.....	28
5.4. Dimensionamento de Pessoal.....	29
<b>6. PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>30</b>
6.1. Investimentos Fixos.....	30
6.2. Capital de Giro.....	30
6.3. Custos Pre-Operacionais.....	32
<b>7. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....</b>	<b>32</b>
7.1. Cenário Pessimista X Ações.....	32
7.2. Cenário Provável.....	33
7.3. Cenário Otimista X Ações.....	34
<b>8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – MATRIZ SWOT</b>	<b>35</b>
8.1. Análise das Ameaças e Oportunidades – Matriz Swot.....	35
<b>AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>36</b>
Apêndice 1 – Fabrício Metzen.....	36
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa os principais aspectos referentes ao Plano de Negócio para abertura de estabelecimento comercial voltado ao preparo e a entrega de refeições prontas, frescas e balanceadas, para bebês com idade de 0 a 24 meses.

O estudo realizado demonstra que pais e mães que se dedicam à carreira profissional, tanto em busca de realização pessoal quanto de uma vida economicamente confortável para suas famílias, acabam não dispondo do tempo necessário para preparar diariamente as refeições caseiras recomendadas para os bebês por pediatras e profissionais da saúde.

Foram realizadas comparações com possíveis concorrentes buscando comprovar que, muito embora existam no mercado refeições industrializadas, embaladas a vácuo, informando serem balanceadas, sem corantes ou conservantes, pediatras e nutricionistas recomendam seu consumo apenas sob o regime de exceção, orientando os pais a prepararem diariamente as refeições dos bebês, com ingredientes frescos e selecionados. Nesta perspectiva, constatou-se a inexistência, no mercado sob análise, de uma gama significativa de empresas que se destinem exclusivamente ao preparo de refeições frescas e adequadas aos bebês com idade até dois anos, com refeições específicas para as diferentes fases da alimentação dos bebês.

Ainda, o estudo apresenta os conceitos gerais de uma empresa que busca atuar com refeições variadas de alta qualidade, com o aval de pediatras e nutricionistas, preparadas diariamente, consoante a faixa etária e eventuais necessidades específicas da criança, com ingredientes selecionados e rastreados, sem corantes ou conservantes, com a possibilidade de aquisição por telefone, com entregas em domicílio, ou em estabelecimento físico, mantendo um custo acessível ao seu público-alvo.

Por fim, são apresentados os Planos de Marketing, Operacional e Financeiro necessários para viabilizar o empreendimento e permitir sua entrada no mercado.



## **1 PLANO DE NEGÓCIO**

O denominado “Plano de Negócio” nada mais representa, senão a análise de viabilidade de determinado Empreendimento. No caso concreto, será apresentada uma empresa do ramo alimentício voltado para nutrição de bebês de 0 a 24 meses.

### **1.1. OBJETIVOS**

#### **1.1.1. OBJETIVO GERAL**

Elaborar um Plano de Negócios para implantação de estabelecimento comercial voltado a alimentação infantil, notadamente papinhas para bebês (0 a 24 meses).

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir o escopo do negócio
- Realizar diagnóstico do ambiente
- Definir as ações de Marketing
- Elaborar o Plano Operacional
- Elaborar Plano Financeiro com a construção de Cenários

## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **2.1. PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO**

#### **2.1.1. EMPREENDEDORES**

Fabrcio Metzen: Bacharel em Análise de Sistemas (PUCPR); Maintenance Manager na Volvo do Brasil.

Atribuições: Sócio

### **2.1.2. DADOS DO EMPREENDIMENTO**

O empreendimento adotará a razão social Petit Papinha Alimentação Infantil Ltda. – ME, e o nome fantasia Petit Papinha. Trata-se de pessoa jurídica de direito privado, regularmente inscrita junto ao CNPJ/MF sob n.º 80.808.808/0001-80, com sede na Avenida São José, n 47, Bairro Cristo Rei, na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná; e-mail: [contato@petitpapinha.com.br](mailto:contato@petitpapinha.com.br).

### **2.1.3. MISSÃO DA EMPRESA**

“Ajudar pais e mães a propiciar a seus bebês uma alimentação natural e equilibrada, que contribua para o crescimento o desenvolvimento saudável dos nenéns.”

### **2.1.4. VISÃO**

“Ser empresa de confiança de pais e mães de bebês, e referência de nutricionistas e pediatras em alimentação infantil”.

### **2.1.5. VALORES**

Excelência: produzir alimentos saudáveis, balanceados, ricos em nutrientes e que atendam com plenitude às necessidades de bebês de 0 a 2 anos.

Responsabilidade: trabalhar com dedicação e zelo, atendendo à legislação em vigor e à expectativa de pais e mães em relação à qualidade dos alimentos produzidos.

Saúde: contribuir para o crescimento e o desenvolvimento saudável dos bebês.

Amor: desenvolver o trabalho com amor e alegria, buscando constantemente melhora e aprimoramento.

### **2.1.6. SETORES DE ATIVIDADES**

Produção e comércio de alimentos infantis.

### **2.1.7. FORMA JURÍDICA**

A empresa adotará a forma jurídica de uma sociedade limitada ME.

### **2.1.8. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO**

A empresa estará enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, que é um sistema de arrecadação unificado de impostos e contribuições.

### **2.1.9. CAPITAL SOCIAL**

O Capital Social será formado por quotas. A responsabilidade dos sócios no investimento é limitada ao montante do capital social investido. Cada sócio terá participação de 20% do valor das quotas sociais.

### **2.1.10. FONTE DE RECURSOS**

A fonte de recursos será o capital próprio sócios, sendo que cada sócio integralizará R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) no capital social da empresa, totalizando R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

## 3 ANÁLISE DE MERCADO

### 3.1. ESTUDO DOS CLIENTES

A identificação do mercado alvo constitui um dos principais desafios das organizações. Isso porque “nenhuma empresa, em seu juízo perfeito, tenta vender para todo mundo”<sup>1</sup>.

Uma vez escolhido o mercado, “é relativamente fácil identificar o nome dos possíveis compradores. À medida que a empresa aprofunda seu conhecimento sobre o mercado-alvo – o que ele quer, o que compra, onde e quando compra, como compra etc. -, ela melhora sua capacidade de encontrar boas indicações”<sup>2</sup>.

#### 3.1.1 PÚBLICO ALVO

Os pais que atuam no mercado de trabalho se veem cada vez mais privados do tempo que os infantes demandam para que possam ter um crescimento sadio.

Nesta perspectiva, as famílias vivem um dilema que parece não ter solução: se por um lado os pais se dedicam às atividades profissionais para que possam prover as necessidades básicas de seus filhos e lhes proporcionar uma vida economicamente confortável, por outro lado são obrigados a abrir mão das horas de cuidados e atenção com o lazer, com os estudos e, igualmente, com a alimentação de seus filhos, principalmente nos primeiros anos de vida.

Parece claro que pais que atuam no mercado de trabalho, que precisam viajar com alguma frequência e que possuem crianças com restrições alimentares não dispõem do tempo necessário para preparar diariamente as refeições caseiras recomendadas aos bebês por seus pediatras.

Nesta perspectiva, as refeições hoje existentes no mercado, específicas para os bebês, muito embora teoricamente balanceadas, sem corantes ou conservantes, não atendem às necessidades dos pais, na exata medida em que não são recomendadas ou avalizadas por pediatras e nutricionistas, que indicam o consumo dos produtos industrializados apenas em caráter de exceção.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009, p. 161.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009, p. 161.

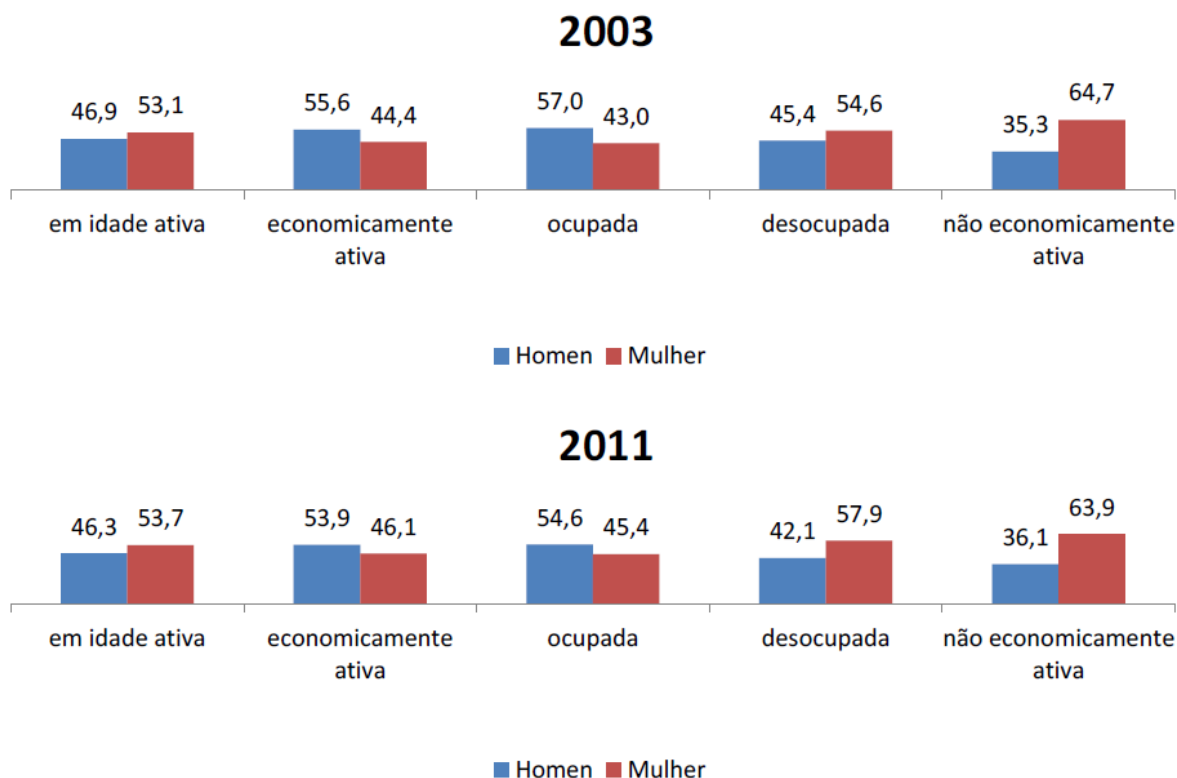
Logo, o público-alvo são pais e mães pertencentes às classes A e B, de bebês de 0 a 2 anos, que querem proporcionar a seus filhos uma alimentação saudável, mas que, em razão de compromissos profissionais, não dispõem de tempo para o preparo diário de papinhas caseiras.

### **3.1.2 COMPORTAMENTO DOS CLIENTES**

Em 2011, as mulheres eram maioria na população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de (53,7%). Contudo, eram minoria (45,4%) na população ocupada (PO). Essa estrutura distributiva reflete-se no nível de ocupação, relação que mostra o contingente de ocupados em relação ao total da PIA. Para as mulheres, esse indicador foi de 40,5% em 2003 passando para 45,3% em 2011.

Entre os homens, esse percentual era de 60,8%, passando para 63,4%. A partir dessa evolução, percebe-se o maior crescimento do nível de ocupação das mulheres, vis à vis ao dos homens, ainda que em patamar bem inferior ao dos homens. A presença feminina também era majoritária na população desocupada (PD) e na população não economicamente ativa (PNEA), como mostrado nos gráficos a seguir. Em média, elas totalizavam 11,0 milhões de pessoas na força de trabalho, sendo, 10,2 milhões ocupadas e 825 mil desocupadas. Na inatividade, o contingente feminino era de 11,5 milhões de pessoas. Na comparação com 2003, o crescimento da participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) foi de 1,8 ponto percentual (de 44,4% para 46,1%), No mesmo período, a proporção de mulheres na população desocupada e na população ocupada tiveram elevação de, respectivamente, 3,3 e 2,4 pontos percentuais.

### Distribuição das populações, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011)\*



O número de médio de horas semanais trabalhadas pelas mulheres, em 2011, foi de 39,2 horas.

Sexo e Ano	Número médio de horas semanais habitualmente trabalhadas da população ocupada							
	Total	Grupamentos de Atividade						
		Indústria	Construção	Comércio	Intermediação Financeira	Administração Pública	Serviços Domésticos	Outros Serviços
<b>Homens</b>								
2003	44,2	43,9	43,7	46,1	43,1	39,6	45,3	46,4
2011	43,4	43,4	43,5	45,2	42,1	38,9	44,1	45,4
<b>Mulheres</b>								
2003	39,0	39,9	38,6	41,2	39,2	35,7	38,5	40,6
2011	39,2	40,5	40,5	42,0	39,4	36,5	37,4	40,5
<b>Diferença entre Homens e Mulheres</b>								
2003	5,3	4,0	5,1	4,9	3,8	3,9	6,7	5,8
2011	4,2	2,9	3,0	3,3	2,7	2,4	6,8	4,9

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego

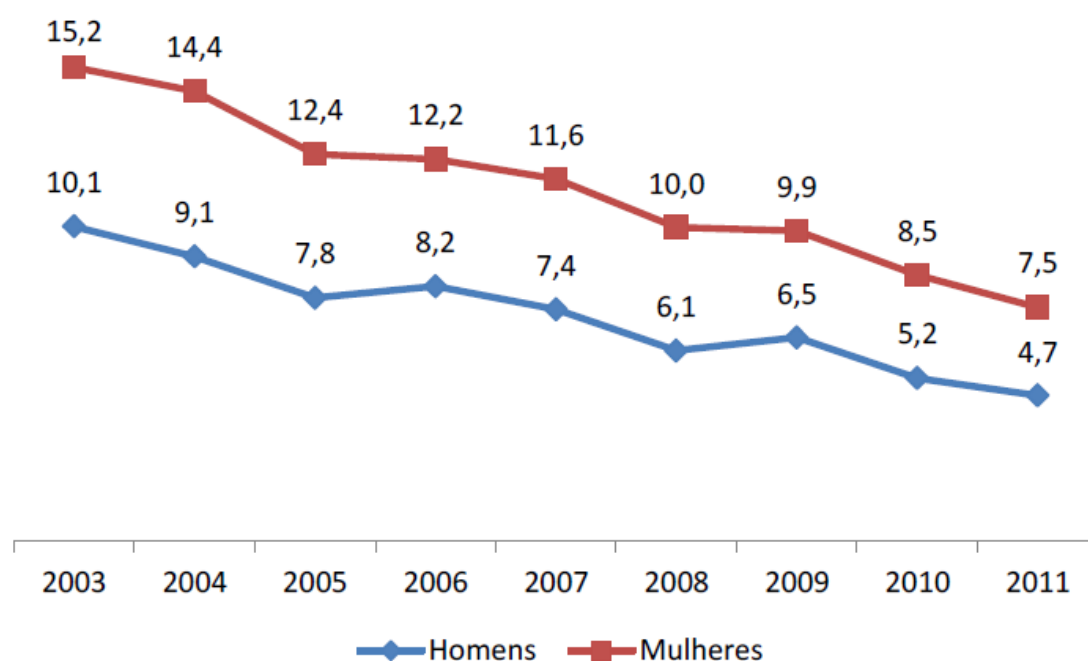
O rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 foi R\$ 1.343,81, 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63). Esses valores indicam uma evolução no rendimento em relação ao ano de 2003, quando a remuneração média das mulheres foi de R\$ 1.076,04. Entretanto, pelo terceiro ano consecutivo o rendimento feminino mantém a mesma proporção (72,3%) em relação ao rendimento dos homens, em 2003 as mulheres recebiam 70,8% do que recebia, em média, um homem.

Entre 2003 e 2011, o rendimento do trabalho das mulheres aumentou 24,9%, enquanto que o dos homens apresentou aumento de 22,3%.

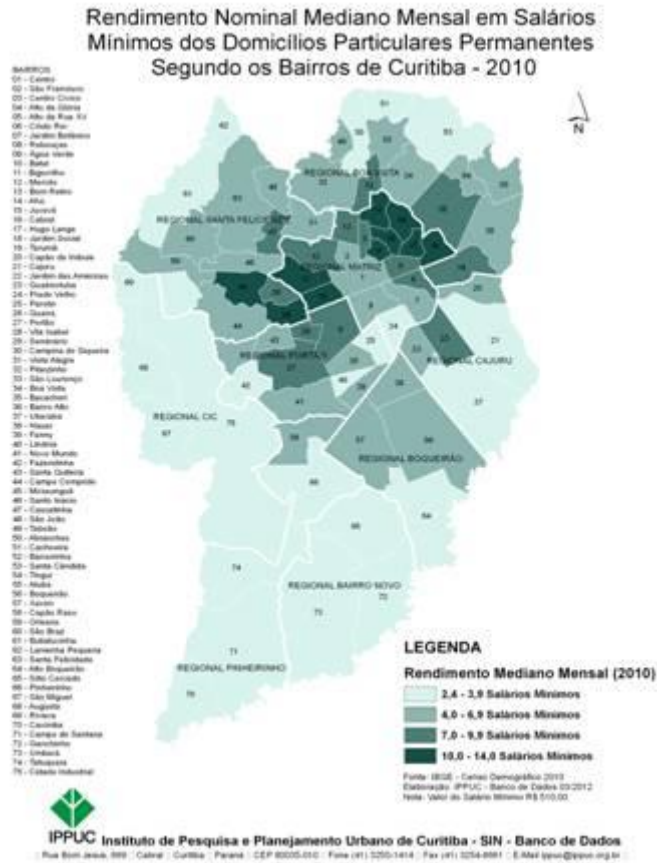
Em 2003, o percentual de mulheres em idade ativa com qualificação profissional era de 12,9%, o que foi inferior ao da PIA masculina (15,7%). Em 2011, o percentual de homens aumentou mais que o de mulheres alcançando 28,5% e 24,4%, respectivamente, resultando em uma diferença maior.

Em 2011, a taxa de desocupação entre as mulheres foi de 7,5%, menos da metade daquela verificada em 2003 (15,2%).

### Taxa de desocupação das pessoas ocupadas, por sexo (%) – (2003 a 2011)

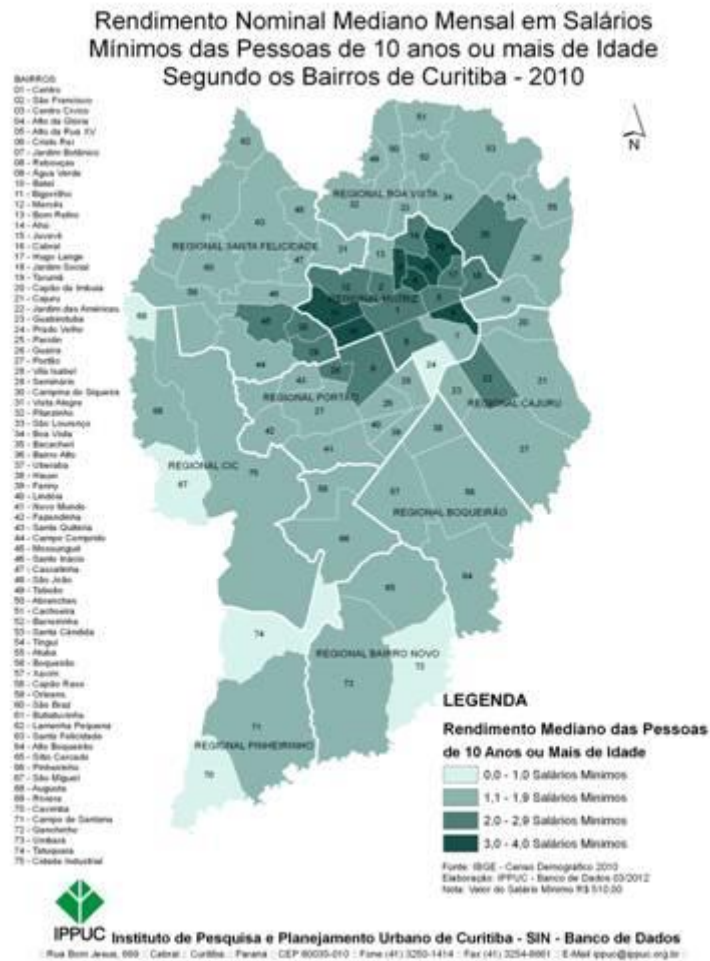


O rendimento mensal mediano dos domicílios particulares permanentes segundo o IBGE-Censo 2010 é de 4,5 salários mínimos. Em Curitiba, 68% dos bairros da Cidade têm rendimento mensal mediano dos domicílios particulares permanentes abaixo de 6,9 salários mínimos. Entre 10 e 14 salários mínimos estão 10 bairros; entre 7 e 9,9 salários mínimos estão 14 bairros; entre 4 e 6,9 salários mínimos estão 28 bairros e entre 2,4 e 3,9 salários mínimos estão 23 bairros.



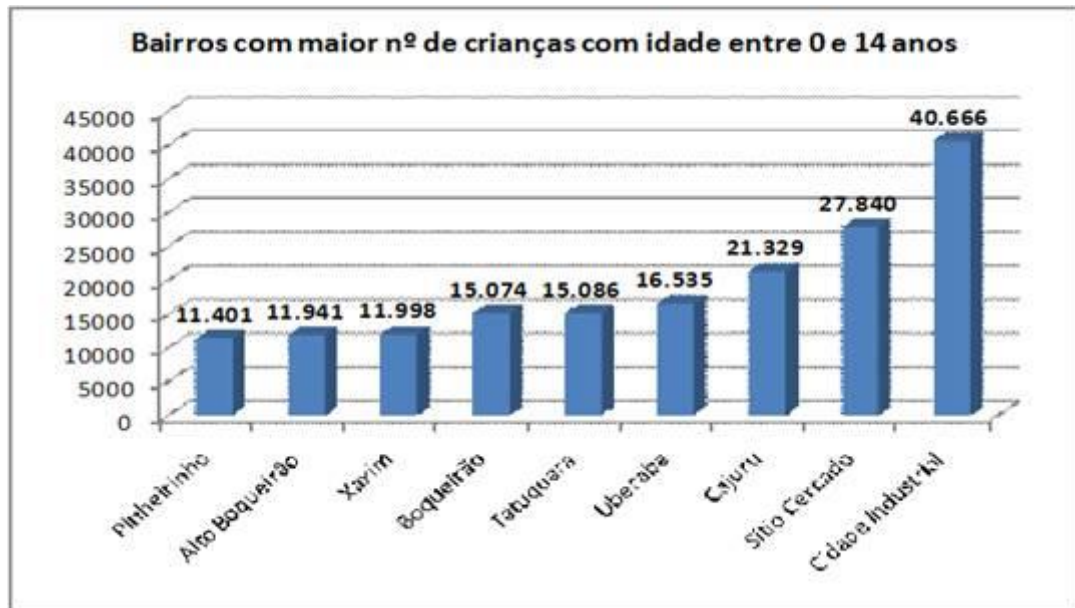
O rendimento mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade em Curitiba/PR, segundo o IBGE-Censo 2010 é de 1,4 salários mínimos. Entre 1,1 e 1,9 salários mínimos estão 50,7% dos bairros da Cidade. Entre 2,0 e 2,9 salários mínimos estão 30,7% dos bairros de Curitiba. Acima de 3 e abaixo de 1 salário mínimo estão 9,3% dos bairros. A título exemplificativo, o bairro com a maior renda é o Bigorrião, no qual predomina a classe A, e o de menor renda a Caximba, com predominância da classe E.





Já os bairros com maior percentual de crianças na faixa etária entre 0 e 14 anos estão concentrados nos bairros periféricos. Esses bairros, no entanto, representam um número relativamente pequeno de crianças pois são bairros com população total pequena, com exceção do Tatuquara e do Sítio Cercado.

São mais representativos em termos de quantidade de crianças os bairros Cidade Industrial, que concentra 40.666 crianças com idade entre 0 e 14 anos; o bairro Sítio Cercado, com 27.840 crianças e o Cajuru, com 21.329 crianças. É interessante observar que, ao contrário da população idosa, a população jovem está concentrada nos bairros mais periféricos e de ocupação mais recente.



As estatísticas relativas ao ano de 2006 mostram que 51,4% (1.512.374) dos nascidos vivos notificados ao SINASC eram filhos de mães com idade até 24 anos, sendo 0,9% (27.610) de mães do grupo etário de 10 a 14 anos; 20,6% (605.270) de

mães com idade de 15 a 19 anos; e 29,9% (879 493) de mães com idade de 20 a 24 anos.

### 3.1.3. ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Neste Plano, a idéia é identificar os bairros com maior renda e com maior número de crianças que possam ser inicialmente atendidas.

Analisando os dados de rendimento familiar por bairro e o número de crianças na faixa etária que se pretende atuar, bairros centrais como: Centro Cívico, Alto da Glória, Juveve, Cabral, Ahú, Hugo Lange e Jardim Social, apesar de terem as maiores rendas, são bairros com os maiores números de idosos e menos crianças. Em contrapartida, estão os bairros Jardim das Américas, Guabirota, Capão da Imbuia e Cajuru, como sendo os bairros com renda média-alta e com maior número de crianças nesta faixa etária.

Desta forma a melhor opção de cobertura de atendimento seria focar inicialmente nestes bairros e, após um ano, expandir para as áreas mais próximas com maior renda e número de crianças e por último, sendo verificada demanda, nas áreas com maior número de crianças e menor renda, ou seja, bairros periféricos (Cidade Industrial, por exemplo).

A busca de abrangência na Região Metropolitana de Curitiba também não deixa de ser potencial.

## 3.2. ESTUDO DOS CONCORRENTES

<b>Petit Papinha</b>	<b>Empório da Papinha</b>	<b>Papinha da Vovó</b>	<b>Nestlé</b>
Não industrializado (fresco)	Não industrializado (congelado)	Não industrializado (fresco e congelado)	Industrializado
Matéria prima rastreada	Matéria prima de origem confiável	Matéria prima de origem confiável	Matéria prima de origem confiável
Balanceado nutricionalmente	Balanceado nutricionalmente	Balanceado nutricionalmente	Balanceado nutricionalmente
Embalagem de acordo com a quantidade solicitada	Embalagem em tamanho pré-estabelecido	Embalagem em tamanho pré-estabelecido	Embalado à vácuo – quantidades variadas

Preço: R\$ 6,50 – 100 g	Preço (aproximado): R\$ 5,00	Preço (aproximado): R\$ 5,50	Preço R\$ 3,70 – 115 g
Produto disponível no local	Produto disponível no local	Produto disponível no local	Produto disponível em rede de supermercados
À vista ou à prazo	À vista ou à prazo	À vista ou à prazo	À vista ou à prazo, a depender do ponto de venda
Disponibiliza entrega em domicílio	Disponibiliza entrega em domicílio	Disponibiliza entrega em domicílio	A entrega em domicílio depende do ponto de venda (terceiro envolvido)
Atendimento on-line com Nutricionista	Não há	Não há	Não há

### 3.3. ESTUDO DOS FORNECEDORES

A escolha dos fornecedores foi importante para o planejamento e elaboração do Plano de Negócios, pois é necessário escolher fornecedores com o objetivo de traduzir a relação comercial em uma parceria, a qual deve ser útil para ambas as partes.

Há dois grupos de fornecedores, aqueles reativos às matérias-primas e os fornecedores de embalagens.

Os critérios de escolha priorizaram questões capacidade e prazo de entrega, qualidade, preço e condições de pagamento, uma vez que as entregas deverão ocorrer em dias e os períodos pré-determinados.

#### 1. MATÉRIA-PRIMA

##### Chácara Strapassom

O fornecedor Chácara Strapassom foi escolhido em razão de sua credibilidade no mercado, sendo uma empresa que está no mercado há 20 anos produzindo e entregando verduras, legumes e hortaliças sob rigoroso padrão de qualidade. O

fornecedor possui capacidade de atendimento à demanda diária da Petit Papinha, com entregas em horários programados.

### **Ceasa**

Composta por diversos fornecedores, a CEASA, localizada no bairro Pinheirinho, permite atender a demanda caso não haja o atendimento pelo fornecedor escolhido para entregas regulares. Seu funcionamento ocorre sete dias por semana, das 3 horas da manhã até as 17 horas.

## **2. EMBALAGENS**

### **Arte Embalagens**

Como fornecedor de embalagens foi escolhida a empresa Arte Embalagens, que possui embalagens descartáveis que se adequam às necessidades da Petit Papinha, em diversos tamanhos vendidos com lacre (de 50 g a 500 g).

### **Mundo das Embalagens**

A empresa Mundo das Embalagens será a segunda opção, caso o fornecedor regular não consiga atender a demanda, ou por razões comerciais deixe de existir a parceria. Os produtos comercializados por ambas as empresas possuem o mesmo padrão.

## **4. PLANO DE MARKETING**

O denominado “Plano de Marketing” nada mais representa senão as diretrizes do Marketing dentro de determinada organização. Com tal ferramenta, é possível que a companhia conheça seu mercado, e, a partir daí, trace o caminho para alcançar as metas e objetivos.

O renomado doutrinador Alexandre Las Casas ratifica a idéia: “o plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano”.

Kotler considera que “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

Eis que resta cristalina a idéia central do plano, qual seja, oferecer à organização melhor visão do mercado, fazendo com que a instituição aproveite as melhores oportunidades e saiba traçar estratégias eficazes.

### **4.1. PRINCIPAIS PRODUTOS**

Os produtos comercializados pela Petit Papinha Alimentação Infantil serão papinhas caseiras para bebês, prontas para o consumo.

As papinhas serão preparadas diariamente, de acordo com cardápio desenvolvido por nutricionistas e avalizado por pediatras, utilizando unicamente ingredientes selecionados, sem corantes, conservantes ou aditivos químicos, observando a sazonalidade das frutas, verduras e legumes.

O cardápio será revisto trimestralmente, de acordo com cada estação do ano, e será dividido em quatro grupos, tendo por base a fase de vida dos bebês, atendendo às necessidades e particularidades de cada idade: de 0 a seis meses; de seis meses a doze meses; de doze a dezoito meses e de dezoito a vinte e quatro meses. Além disso, o cardápio também contemplará, todos os dias, opções de papinhas para crianças com rejeição à lactose e diabetes.

Todos os ingredientes serão cuidadosamente escolhidos, higienizados e manipulados. Não serão utilizados quaisquer ingredientes industrializados, como extratos de tomates ou caldos de frango e carne prontos, objetivando a construção adequada do paladar dos bebês, seu crescimento e desenvolvimento saudável.

Os fornecedores serão criteriosamente escolhidos e os parceiros comerciais também, de sorte que os produtos tenham credibilidade e possam ganhar a confiança de pais e mães em relação a sua qualidade e adequação.

Além dos diferenciais acima, a Petit Papinha Alimentação Infantil conta também com uma Nutricionista disponível em horário comercial para atendimento aos pais, de forma presencial ou on-line.

#### 4.1.1. PREÇO

Existem inúmeras formas de definição de preços praticadas atualmente por organizações que pretendem ofertar produtos e serviços no mercado de consumo.

Dentre elas, é possível citar o leilão corporativo. Neste procedimento, as organizações, conectadas por rede com seus fornecedores, indicam o aceite de ofertas apenas abaixo de um valor predeterminado.<sup>3</sup>

Outra técnica comumente adotada é a que “considera a percepção dos clientes quanto ao preço praticado por uma organização vis-à-vis o preço praticado pelos concorrentes para o mesmo produto.”<sup>4</sup>

Vislumbra-se, porém, que no que se refere especificamente à comercialização de papinhas caseiras para bebês, pode-se dizer que se está diante de um mercado novo, o que demanda a prospecção criteriosa e individualizada, pela empresa que pretenda ingressar neste ramo, de cada um de seus fornecedores, o que impede ou ao menos dificulta a implementação do leilão corporativo.

No tocante à percepção do cliente quanto ao preço praticado para um determinado produto por organizações distintas, tal técnica mostra-se mais adequada à identificação dos atributos de preço que precisam ser melhorados. Logo, sua utilização não parece ser recomendada para a determinação de preços em um novo negócio.

Obviamente, todo dinheiro que a empresa precisará mensal e diariamente para pagar as contas (os custos variáveis, as despesas fixas, as despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar os fornecedores, suprir a estrutura da

---

<sup>3</sup> BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 40.

<sup>4</sup> BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 39.

empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz e energia, água, telefone, impostos, taxas e contribuições, além de garantir a recompensa dos sócios, será obtido do faturamento da empresa. Isso significa que é preciso garantir que o preço adotado para os produtos, seja, no acumulado, suficiente para pagar estas contas.<sup>5</sup>

Neste sentido, a técnica aparentemente mais adequada ao estabelecimento de preço de refeições caseiras para bebês, prontas para consumo, parece ser o *mark up*, por meio do qual são analisados os custos inerentes à produção, comercialização, distribuição e, igualmente, divulgação do produto ou serviço. Somados os valores relativos a cada um destes aspectos, a empresa define a margem de lucro que pretende auferir, chegando então ao preço final, que pode ou não levar em conta, ainda, os preços praticados no mercado por seus concorrentes diretos.<sup>6</sup>

Dentro desta técnica, a equação básica a ser implementada segue abaixo, consoante dados disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE<sup>7</sup>:

**Preço de venda desejado = Custo Variável + Parcela de Despesa Fixa + Despesas Comerciais + Lucro**

ou seja:

**(PVd = CV + DF + DC + L)**

O sentido da equação é que o preço poderá ser fixado como resultado da soma dos custos, das despesas e do lucro que a empresa deseja ter. Assim, é possível ter a certeza de que, ao vender, a empresa obterá lucro.<sup>8</sup>

Há ainda outros fatores, principalmente externos à organização, que interferem no negócio, também são usualmente considerados na definição do preço ideal de um produto ou serviço.

Além dos custos inerentes às principais atividades internas de produção, distribuição, comercialização e serviços pós-vendas dos produtos, há que se considerar fatores externos nas decisões de preços. Um deles é a natureza

<sup>5</sup> [http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg\\_Resp.aspx?id=102](http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg_Resp.aspx?id=102)

<sup>6</sup> BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 39.

<sup>7</sup> [http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg\\_Resp.aspx?id=102](http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg_Resp.aspx?id=102)

<sup>8</sup> <http://www.becocomsaida.blog.br/2009/10/o-inicio-de-um-novo-negocio-parte-13/>



do mercado (monopolista ou oligopolista). Outro é a capacidade de retaliação dos concorrentes, quando há uma guerra de preços ou mesmo variações abruptas de preços. Nesses casos é importante que a organização planeje com antecedência as suas possíveis reações.

Fatores externos como o ciclo de desenvolvimento econômico, a recessão, a inflação e as taxas de juros também afetam as decisões sobre preços, uma vez que pressionam para cima ou para baixo os custos dos produtos.<sup>9</sup>

Porém, tais fatores poderão ser melhor observados após alguns meses de operação, e utilizados para eventual adequação do preço de venda.

Por fim, e considerando-se que bebês possuem apetites bastante diferenciados, que variam de acordo com as condições particulares de cada criança, a definição de um peso padrão para cada refeição e, conseqüentemente, de um valor fixo correspondente, poderia não atender nenéns com pouco apetite, gerando desperdício, ou bebês com alimentação mais robusta, acabando por onerar pais e mães.

Logo, a fixação de preço de acordo com o peso da refeição adquirida pelo consumidor, consoante prática já amplamente adotada no mercado de refeições prontas para consumo para adultos, pode ser a melhor forma de fixar preços em um novo negócio de papinhas caseiras prontas para bebês (a Petit Papinha Alimentação Infantil venderá por R\$ 6,50 a cada 100 gramas da refeição).

#### **4.1.2. MERCADO**

É sabido que pais que atuam no mercado de trabalho, que precisam viajar com alguma frequência e que possuem crianças com restrições alimentares não dispõem do tempo necessário para preparar diariamente as refeições caseiras recomendadas aos bebês por seus pediatras.

Em contrapartida, as refeições hoje existentes no mercado, específicas para os bebês, muito embora teoricamente balanceadas, sem corantes ou conservantes, não atendem às expectativas dos pais, na exata medida em que não são recomendadas ou avalizadas por pediatras e nutricionistas, que indicam o consumo dos produtos industrializados apenas em caráter de exceção.

Neste sentido é que se identifica claramente um nicho pouco explorado em

---

<sup>9</sup> BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 40.

Curitiba (PR), de refeições caseiras prontas para bebês, comercializadas em estabelecimento comercial próprio e por telefone, com entregas em domicílio e com custo acessível ao seu público-alvo, reduzindo o tempo no preparo das refeições, eliminando o desperdício e assegurando aos pais um alto teor nutricional na alimentação de seus bebês.

Analisando-se, pois, os dados de rendimento familiar por bairro de Curitiba e o número de crianças na faixa etária que se pretende atuar – conforme dados do IPPUC (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba) -, bairros centrais como Centro Cívico, Alto da Glória, Juvevê, Cabral, Ahú, Hugo Lange e Jardim Social, apesar de terem as maiores rendas, são bairros com os maiores números de idosos e menos crianças. Em contrapartida, os bairros Jardim das Américas, Guabirota, Capão da Imbuia e Cajuru, seriam os bairros com renda média-alta e com maior número de crianças nesta faixa etária.

Desta forma, a melhor opção de cobertura de atendimento de um novo negócio seria focar inicialmente nestes bairros, e, depois de um ano de atividade, expandir para as áreas mais próximas com maior renda e número de crianças e por último, após dois anos de operação, analisar a viabilidade de expansão nas áreas com maior número de crianças e menor renda, ou seja, bairros periféricos (Cidade Industrial, por exemplo).

#### **4.1.3. CONCORRÊNCIA**

Não obstante a nítida existência de demanda, que possibilitaria a convivência de inúmeros fornecedores, o mercado de papinhas para bebês ainda não apresenta um número expressivo de concorrentes.

É possível, pois, analisando-se especificamente a praça de Curitiba-PR, identificar três concorrentes estabelecidos e consolidados no mercado: a Nestlé, fabricante de papinhas prontas industrializadas, a empresa denominada Papinha da Vovó, que comercializa papinhas caseiras e a Empório da Papinha que apresenta papinhas congeladas. Ainda, babás e familiares que cuidem dos bebês podem ser apontados como concorrentes.

A Nestlé trata-se da maior empresa mundial de nutrição, saúde e bem-estar, com operações industriais em 83 países e marcas mundialmente consagradas. No Brasil, a empresa instalou sua primeira fábrica em 1921; hoje, a rede de distribuição

dos produtos cobre mais de 1.600 municípios, o que, dentre outros fatores, possibilita que a marca esteja presente em 98% dos lares brasileiros, segundo pesquisa realizada pela Kantar Worldpanel.<sup>10</sup>

A atuação da Nestlé Brasil abrange, além do segmento de nutrição infantil - com fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo - achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar.<sup>11</sup>

Especificamente em relação às papinhas para bebês, a empresa garante utilizar matéria-prima confiável e carnes sem hormônios. Os controles de temperatura, tempo de cozimento e os processos de pasteurização e esterilização, segundo a Nestlé, eliminam micro-organismos causando danos mínimos aos nutrientes. Quanto ao acondicionamento das papinhas, as embalagens a vácuo dispensam corantes e conservantes. A empresa ainda realiza controle microbiológico e nutricional nos produtos prontos, para verificação de sua qualidade e integridade ao longo do tempo.

Em que pese a tradição da marca, os rígidos processos de produção, a variedade - a marca Papinhas Nestlé tem hoje 35 produtos - e os preços atrativos - em média R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) a porção de 115g -, as papinhas Nestlé são produtos industrializados, cujo consumo frequente - não é recomendado por nutricionistas e pediatras.

As babás e familiares que mantenham os bebês sob seus cuidados também podem ser classificados como concorrentes, uma vez que podem elaborar as refeições eliminando a necessidade de aquisição.

É este, pois, o diferencial dos alimentos produzidos pela empresa “Papinha da Vovó” e “Empório da Papinha”.

Com um cardápio igualmente diversificado, que respeita a sazonalidade de seus ingredientes, as papinhas infantis da Papinha da Vovó e Empório da Papinha foram desenvolvidas por nutricionistas e culinárias, que priorizaram a construção de um paladar saudável e também o bom desenvolvimento infantil. Os pratos, preparados diariamente, utilizam produtos são 100% naturais - fornecidos por empresas

---

<sup>10</sup> <http://www.swisscam.com.br/nestle-brasil.html>

<sup>11</sup> <http://www.swisscam.com.br/nestle-brasil.html>

criteriosamente escolhidas -, sendo isentos de conservantes e/ou aditivos químicos.<sup>12</sup>

Com apenas 6 meses de operação, a Papinha da Vovó, empresa de origem familiar, sediada na cidade de Londrina-PR, recebeu a primeira proposta de expansão e escolheu a cidade de Joinville para implantação do projeto piloto. Com o sucesso do projeto, a empresa deu novos passos no processo de multiplicação, possuindo hoje lojas em Londrina-PR, Joinville-SC, Piracicaba-SP, Curitiba-PR e em breve em Maringá-PR.<sup>13</sup>

Apesar da nítida ascensão da empresa Papinha da Vovó, não se tem notícia de grandes investimentos em marketing, o que faz com que a empresa seja pouco conhecida na capital paranaense. Além disso, não há divulgação sobre os fornecedores de matéria-prima da empresa, tampouco a homologação dos produtos por entidades do segmento.

Da mesma forma atua a Empório da Papinha, diferenciando-se apenas por iniciar seus trabalhos no Estado de São Paulo e possuir hoje filiais nos Estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro e Bahia. O diferencial da Empório para a Papinha da Vovó consiste no congelamento do alimento realizado pela primeira.

Neste sentido, a similitude entre os produtos e o processo de produção da Papinha da Vovó em relação à Petit Papinha poderá ser superada com a adoção de uma boa estratégia de divulgação da nova empresa, de seus fornecedores e do apoio por parte de parceiros estratégicos, que confirmam credibilidade aos produtos.

## 4.2. A MARCA

A marca constitui verdadeira identidade do produto ou serviço que se pretende comercializar. Neste sentido, “a marca deve primeiro ser escolhida e, em seguida, seus diversos significados e compromissos devem ser construídos mediante o trabalho de identidade da marca”.<sup>14</sup>

Assim, a marca “Petit Papinha”, além de demonstrar de quê se trata o produto comercializado pela empresa, alude à faixa etária para a qual o produto é destinado.

---

<sup>12</sup> <http://www.papinhadavovo.com.br/quem-somos>

<sup>13</sup> <http://www.papinhadavovo.com.br/novas-lojas>

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009, p. 89.

Além disso, “quem constrói a marca utiliza um conjunto de ferramentas para fortalecê-la e projetar sua imagem. Em geral, marcas fortes apresentam uma palavra de reconhecimento, um slogan, uma cor, um símbolo e um conjunto de histórias”.<sup>15</sup>

Reunindo as características acima mencionadas, a empresa Petit Papinha tem a seguinte logomarca:

**Petit**

**Papinha**



#### 4.3. ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Para Ferrel *et al.* (2000), as estratégias envolvem a seleção e a análise de mercado-alvo, bem como, a elaboração de um composto de marketing ajustado às necessidades dos mercados.

No caso in concreto, a estratégia deverá ser tanto do produto como da Organização, visto que, a mesma é nova no mercado consumidor.

O composto da comunicação a ser adotado pela Diretoria da Companhia será promoção de vendas (com a distribuição gratuita de amostras em supermercados) e o marketing direto, assim relacionado: (i) jornal local; (ii) outdoors; (iii) rádios locais; (iv) redes sociais: Facebook, Orkut e Twiter; (v) panfletagem.

A criação de um site próprio também servirá como canal de comunicação entre o cliente e a Organização. Importante destacar a necessidade de um link com contato direto com o profissional da área, qual seja, o Nutricionista Infantil – “Fale com”.

A Organização poderá ainda, determinar um dia da semana como “papinha do dia”, de forma a atribuir a determinado sabor um preço diferenciado.

<sup>15</sup> KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009, p. 92.

#### **4.4. COMERCIALIZAÇÃO**

A estratégia de comercialização está vinculada ao canal de distribuição selecionado pela Organização. Teoricamente, existe o canal direto (produtor -> consumidor final); curto (produtor -> varejista -> consumidor final); longo (produtor -> atacadista -> varejista -> consumidor final); e, ultralongo (produtor -> distribuidor -> atacadista -> varejista -> consumidor final).

No caso ora em estudo, a opção utilizada é o canal direto, ou seja, sem intermediários. Eis que o produtor do serviço irá participar de todas as atividades relacionadas à distribuição, podendo assim, conhecer melhor os clientes e o mercado.

#### **4.5. LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO**

A Petit Papinha estará localizada na Avenida São José, n 47, Bairro Cristo Rei, na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, tratando-se de um local estratégico.

Primeiramente, será a única empresa nessa região, localizada em área da cidade que tem grande parte dos consumidores que fazem parte do público-alvo inicial.

Neste local serão produzidos todos os produtos da Petit Papinha e ainda haverá com uma pequena área de vendas na parte frontal, para os clientes que optarem por buscar na loja as refeições comercializadas. Inicialmente, o produto não será comercializado por terceiros.

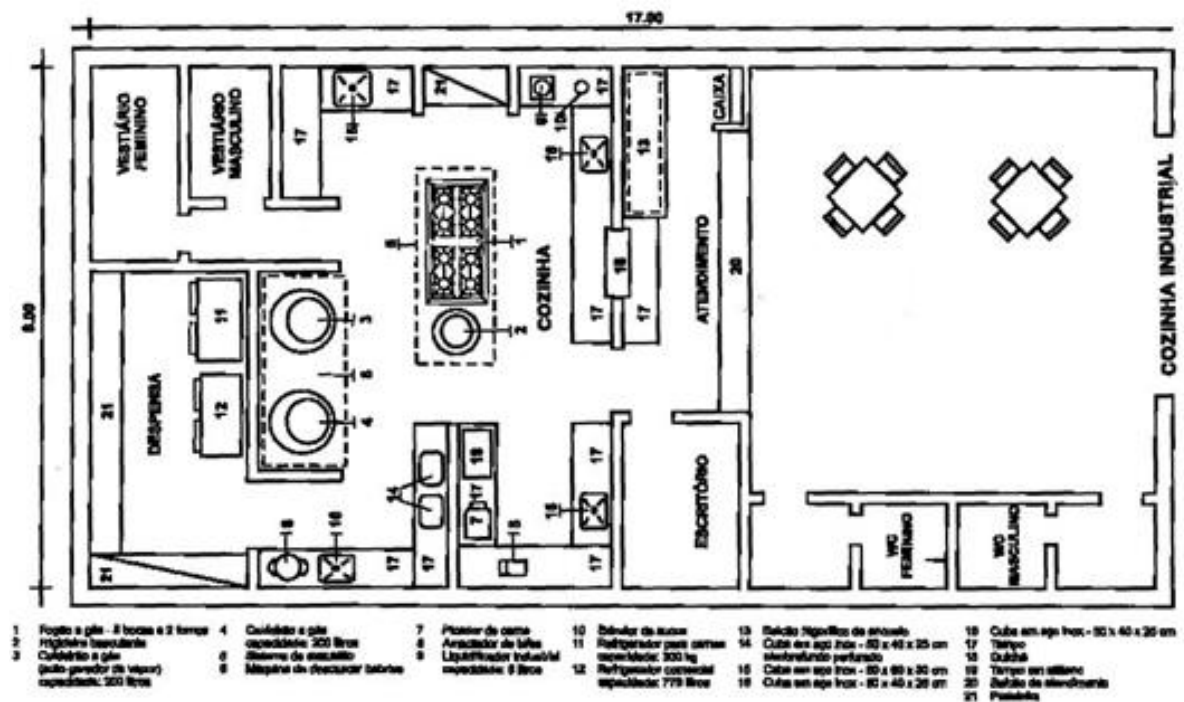
A empresa contará com disque entrega (serviço terceirizado) para os pedidos feitos pelo telefone, o que se pretende que seja a maior parte das vendas.

## 5. PLANO OPERACIONAL

### 5.1. ESTRUTURA DO EMPREENDIMENTO

#### 5.1.1. LAY OUT

A atividade é caracterizada pela produção e comércio de alimentos para crianças, sem que haja processo de congelamento. Para a produção e comercialização devem ser atendidos diversos requisitos técnicos e legais. Eis o lay out do estabelecimento:



A Resolução RDC Nº 216/2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária determina que todo estabelecimento de gêneros alimentícios deve ter um Responsável Técnico pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deverá ter comprovadamente participado de Cursos de Capacitação nos seguintes temas: Contaminantes alimentares, Doenças Transmitidas por Alimentos, Manipulação Higiênica dos Alimentos e Boas Práticas.

O Responsável pelas atividades de manipulação de alimentos deverá ter autoridade e competência para implantação e manutenção das "Boas Práticas de

Fabricação, Manipulação - BPFM, Controle de qualidade dos Alimentos” e do “Procedimento Operacional Padronizado - POP” entre outras atividades. Essa responsabilidade pela implantação e manutenção de Boas Práticas de Fabricação e Manipulação - BPFM e dos POPs, pode estar a cargo do proprietário do estabelecimento ou de um funcionário capacitado que trabalhe efetivamente no local, conheça e acompanhe inteiramente o processo de produção.

### **5.1.2. INSTALAÇÕES**

O local de produção e comércio de alimentos deve ser mantido nas mais perfeitas condições de ordem e higiene, inclusive no que se refere ao pessoal e ao material, tudo conforme legislação própria. Restam estabelecidas, entre outras coisas, as instalações mínimas necessárias para funcionamento de um COMÉRCIO DE ALIMENTOS, que são:

- I - sanitários para funcionários, separados por sexo;
- II - lavatórios exclusivos e em posição estratégica para que os funcionários façam a higienização das mãos;
- III - sanitários para público (consumidores), separados por sexo;
- IV - Todas as áreas e instalações deverão estar revestidas de material liso, impermeável, de cores claras, de fácil higienização (Piso, Paredes, Forros e Tetos, Portas e Janelas);
- V - Ambiente com iluminação uniforme, boa ventilação.

### **5.1.3. VIGILÂNCIA SANITÁRIA**

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária estabelece regras específicas para empresa que produzem e/ou manipulam alimentos (Resolução RDC Nº 216, de 15/09/04; Portarias Nº 1.428/ MS; Nº 326 - SVS/MS de 30/07/97 e CVS-6/99), em destaque:

1. Controle de Saúde dos Funcionários: existem dois tipos de controle de saúde que devem ser realizados para os funcionários dos estabelecimentos que produzem e/ou manipulam alimentos.

a) O do Ministério do Trabalho, através da NR-7, determina a realização do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, cujo objetivo é



avaliar e prevenir as doenças adquiridas no exercício de cada profissão;

b) O controle de saúde clínico exigido pela Vigilância Sanitária, que objetiva a saúde do trabalhador e a sua condição para estar apto para o trabalho, não podendo ser portador de doença infecciosas ou parasitárias.

2. Uso de água potável. Controle de água para consumo - obrigatório à existência de reservatório de água;

3. Controle integrado de vetores e pragas urbanas;

4. Higiene pessoal e uniformização dos funcionários;

5. Higiene operacional dos funcionários (hábitos);

6. Higiene Ambiental (periodicidade de limpeza das instalações, utensílios, estoque e reservatório de água);

7. Elaboração de Manual de Boas Práticas de Produção, Manipulação e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos;

8. Implantar o Procedimento Operacional Padronizado - POP, a ser adotado pelo estabelecimento.

#### **5.1.4. REGISTRO DO PRODUTO**

O Ministério da Saúde, através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, publicou a Resolução Nº 23, de 15 de março de 2000, divulgando o Manual de Procedimentos Básicos para Registro e Dispensa da Obrigatoriedade de Registro de Produtos Pertinentes à Área de Alimentos.

A Resolução Nº 23/00, institui que todos os estabelecimentos que exercem atividades na área alimentícia devem ser inspecionados e aprovados pela autoridade sanitária. E que todo alimento deve ser produzido de acordo com o Padrão de Identidade e Qualidade – PIQ, ou Regulamento Técnico - RT, e demais diretrizes estabelecidas e aprovadas pelas autoridades competentes.

Por sua vez, a Resolução RDC 27/2010 Estabelece também que: “Estão dispensados da obrigatoriedade de registro os seguintes produtos: (...) alimentos prontos para consumo”.

Entretanto, apesar da dispensa de registro de produtos junto ao Ministério da Saúde, é de responsabilidade da empresa estar licenciada pela autoridade sanitária do Estado, do Distrito Federal ou do Município, que expedirá Alvará Sanitário ou Licença de Funcionamento. É necessário, ainda, estabelecer e implementar as Boas

Práticas de Fabricação, de acordo como o que determina a legislação, além de apresentar o Manual de Boas Práticas de Fabricação às autoridades sanitárias no momento da inspeção ou quando solicitado.

#### **5.1.5. DA ROTULAGEM NUTRICIONAL OBRIGATÓRIA**

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, publicou as seguintes Resoluções:

- RDC Nº 39 - Tabela de Valores de Referência para Porções de Alimentos e Bebidas Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional;
- RCD Nº 40 - Regulamento Técnico para Rotulagem Nutricional Obrigatória de Alimentos e Bebidas Embalados.

Assim, a Rotulagem Nutricional se aplica a todos os alimentos e bebidas produzidos, comercializados e embalados na ausência do cliente e prontos para oferta ao consumidor.

E de acordo com a legislação geral e específica vigente, a rotulagem dos produtos embalados na ausência do consumidor deve conter:

- I - Denominação de venda do alimento;
- II - Lista de ingredientes;
- III - Conteúdo líquido;
- IV - Identificação da origem, nome ou razão social e ou endereço do importador - no caso de alimentos importados;
- V - Identificação do lote, data de fabricação ou data de validade;
- VI - Prazo de validade;
- VII - Instruções para o preparo ou uso do alimento;
- VIII - Informação nutricional;
- IX - Registro, quando necessário.

Estão dispensados da rotulagem nutricional os produtos que possuem embalagens com menos de 80 cm<sup>2</sup> (esta dispensa não se aplica quando houver declaração no rótulo de informação nutricional complementar ou quando a informação nutricional for exigida em Regulamento Técnico).

#### **5.1.6. LICENÇA DE FUNCIONAMENTO**

Para a concessão da licença e alvará, os estabelecimentos deverão estar cadastrados no Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária, do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária. A Divisão de Vigilância Sanitária fiscaliza, avalia e concede a licença de funcionamento aos estabelecimentos que produzem, manipulam ou comercializam alimentos, por serem atividades que afetam a saúde no Estado de São Paulo. Portanto, este documento é obrigatório para o funcionamento de sua empresa. Na fiscalização são observados aspectos técnicos de higiene, organização, área física, equipamentos, funcionários, produtos, procedimentos etc.

## **5.2. CAPACIDADE PRODUTIVA**

A empresa Petit Papinha Alimentação Infantil terá capacidade de produção de 40 kg/dia. Estima-se que o limite máximo com o corpo atual de colaboradores é de até 60 kg/dia, sob pena de necessitar novas contratações e expansão da atual sede.

Estima-se que a margem de contribuição para produzir 40 kg/dia é de R\$ 34.300,00 passando a ser de R\$ 51.450,00 se houver o aumento supra citado.

## **5.3. PROCESSOS OPERACIONAIS**

A empresa Petit Papinha adotará alguns processos em seu estabelecimento, vejamos:

### **1. Industrial + Logística:**

Compra da Matéria-Prima ----> Armazenamento da Matéria-Prima ----> Utilização da Matéria-Prima para preparo das papinhas ----> Refrigeração das papinhas prontas----> Venda ao Consumidor ----> Baixa do estoque.

### **2. Comercial – Atendimento ao Cliente *in loco*:**

Consumidor no estabelecimento ----> Registro do pedido ----> Entrega da papinha na quantidade desejada pelo consumidor e em embalagem adequada ----> Pagamento via cartão ou em moeda ----> Entrega da alimentação.

### 3. Comercial – Atendimento ao Cliente – Delivery

Consumidor efetua o pedido via telefone ou mail, indicando a quantidade e o melhor horário de entrega ----> Empresa elabora (prepara/embalagem) a papinha ----> Empresa terceirizada retira a papinha no Petit Papinha Alimentação Infantil e efetua a entrega ----> Consumidor recebe a papinha e efetua o pagamento em moeda ----> Empresa terceirizada retorna ao Petit Papinha e efetua a entrega da quantia paga pelo consumidor ao Petit Papinha.

### 5.4. DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

A Petit Papinha Alimentação Infantil contará inicialmente com os seguintes colaboradores:

<b>Cargo</b>	<b>Pré-Requisitos</b>	<b>Competências Pessoais</b>	<b>Competências Técnicas</b>	<b>N. Funcionários</b>
Nutricionista	Formação Superior em Nutrição, sexo feminino, maior de 25 anos.	Dinâmica Responsável Comprometida	Experiência de 03 anos em alimentação infantil	01
Cozinheira	2 grau completo	Responsável Trabalho em equipe	Experiência de 03 anos em cozinha industrial	02
Aux. Serviços Gerais	1 grau completo	Responsável Comprometida	Experiência de 06 meses em limpeza e manutenção	01
Aux. Adminis-	2 grau completo	Responsável Interessado	Experiência de 01 ano na área administrativa (atendimento ao	

trativo		Comprometido	cliente, controle de Nota Fiscal, atividades básicas de tesouraria etc)	01
---------	--	--------------	---	----

A expectativa da empresa é que, em havendo aumento na produção para 60 kg/dia, haverá necessidade de contratação de mais 02 (dois) funcionários, sendo 01 (uma) cozinheira e 01 (um) auxiliar de serviços gerais.

## 6. PLANO FINANCEIRO

### 6.1. CUSTOS PRE-OPERACIONAIS / INVESTIMENTOS FIXOS / CAPITAL DE GIRO

<b>PLANO FINANCEIRO</b>	
<b>CUSTOS PRE-OPERACIONAIS</b>	<b><u>40.000</u></b>
Despesas com Legalização	5.000
Despesas com Reformas/Obras Civis	20.000
Despesas com Treinamento	5.000
Outras Despesas	10.000
<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b><u>80.000</u></b>
Máquinas e Equipamentos	40.000
Móveis e utensílios	20.000
Veículos	20.000
<b>CAPITAL DE GIRO</b>	<b><u>80.000</u></b>
Capital de Giro	80.000
<b>TOTAL</b>	<b>200.000</b>

### 6.2. RESUMO FINANCEIRO

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADA</b>
--

DISCRIMINAÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
<b>1. Receita Total</b>	<b>624.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>780.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>936.000</b>	<b>100,0%</b>
Vendas (à vista)	312.000	50,0%	390.000	50,0%	468.000	50,0%
Vendas (à prazo)	312.000	50,0%	390.000	50,0%	468.000	50,0%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	<b>212.410</b>	<b>34,0%</b>	<b>265.980</b>	<b>34,1%</b>	<b>325.541</b>	<b>34,8%</b>
Previsão de Custos (Custo de Mercadoria + Custo do Serviço)	162.240	26,0%	202.800	26,0%	243.360	26,0%
Impostos Do Simples	50.170	8,0%	63.180	8,1%	82.181	8,8%
<b>3. Margem de Contribuição</b>	<b>411.590</b>	<b>66,0%</b>	<b>514.020</b>	<b>65,9%</b>	<b>610.459</b>	<b>65,2%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	<b>311.560</b>	<b>49,9%</b>	<b>365.500</b>	<b>46,9%</b>	<b>432.040</b>	<b>46,2%</b>
Mão-de-Obra + Encargos	113.400	18,2%	113.400	14,5%	139.500	14,9%
Retirada de Sócios (Pró Labore)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Água, Luz, Telefone, Gás, Condomínio, Aluguel, Seguros	60.000	9,6%	67.500	8,7%	74.250	7,9%
Despesas com deslocamentos (viagens, veículos, taxis)	12.000	1,9%	13.500	1,7%	14.850	1,6%
Material de Expediente e Consumo	9.600	1,5%	10.800	1,4%	11.880	1,3%
Propaganda e Publicidade	37.440	6,0%	62.400	8,0%	74.880	8,0%
Depreciação Mensal	10.000	1,6%	11.500	1,5%	13.000	1,4%
Manutenção	18.720	3,0%	23.400	3,0%	28.080	3,0%
Serviços de Terceiros	36.000	5,8%	45.000	5,8%	54.000	5,8%
Outros Custos Fixos	14.400	2,3%	18.000	2,3%	21.600	2,3%
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>100.030</b>	<b>16,0%</b>	<b>148.520</b>	<b>19,0%</b>	<b>178.419</b>	<b>19,1%</b>
<b>6. Investimentos</b>	-	<b>0,0%</b>	-	<b>0,0%</b>	-	<b>0,0%</b>
Financiamento	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>7. Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	-	<b>0,0%</b>	-	<b>0,0%</b>	-	<b>0,0%</b>
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Contribuição Social - CS	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>8. Resultado Líquido</b>	<b>100.030</b>	<b>16,0%</b>	<b>148.520</b>	<b>19,0%</b>	<b>178.419</b>	<b>19,1%</b>

### 6.3. VIABILIDADE

<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>			
	<u>ANO 1</u>	<u>ANO 2</u>	<u>ANO 3</u>
<b><u>RENTABILIDADE</u></b>			
Rentabilidade do PL = (LL/PL)	33,3%	34,7%	30,9%
<b><u>LUCRATIVIDADE</u></b>			
Margem Bruta = (LB/ROL)	71,7%	71,7%	71,5%
Margem Líquida = (LL/ROL)	17,4%	20,7%	20,9%
Margem Ebitda = (Ebitda/ROL)	19,2%	22,3%	22,4%
<b><u>RETORNO SOBRE INVESTIMENTO</u></b>			
Taxa Mínima de Atratividade	12,0%	12,0%	12,0%
TIR	-45,0%	21,1%	50,5%
VPL	<b>-R\$ 90.855,87</b>	R\$ 23.043,21	R\$ 144.693,57

## 7. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

### 7.1. CENÁRIO PESSIMISTA X AÇÕES

Em um cenário pessimista, e considerando que o consumo de papinhas prontas requer, antes de mais nada, a confiança do consumidor na qualidade do produto que está adquirindo, é possível que a empresa não consiga atrair clientes em seus primeiros meses de operação e, conseqüentemente, não alcance um volume de vendas inicial compatível com os investimentos realizados ou mesmo com os objetivos almejados por seus sócios.

No mesmo sentido, é possível que a estratégia de marketing escolhida não surta efeitos a curto prazo, e que o público-alvo não tome conhecimento da nova marca lançada no mercado e/ou do produto comercializado pela Petit Papinha.

Em ambos os cenários, a empresa pode rever sua estratégia de marketing e investir em outros canais de divulgação como, por exemplo, em outdoors, distribuídos em pontos estratégicos da cidade. Como o faturamento não será suficiente para fazer frente a esse novo investimento, é possível que a empresa tenha que captar recursos junto a uma instituição de fomento, a baixas taxas de juros.

É possível, ainda, considerando todos os alvarás e licenças exigidas pelo Poder Público para o regular funcionamento das atividades da empresa, que o início de suas operações efetivas tenha que ser postergado, mesmo que a organização já tenha custos fixos, com aluguel e funcionários, por exemplo, em razão da burocracia inerente à obtenção e à emissão das referidas autorizações.

Também neste cenário, a alternativa possível para superar a ausência de faturamento e suportar os custos fixos seria a obtenção de empréstimos para capital de giro junto a instituições de fomento.

Não se pode deixar de cogitar, ainda, que a matéria-prima utilizada pela organização – frutas, legumes, verduras e carne bovina – venha a sofrer aumento, em razão da inflação anual do país e também de outras variações de mercado. Considerando que a empresa não pretende, sob qualquer hipótese, diminuir a qualidade dos produtos que comercializa, a única alternativa possível, neste cenário, seria repassar o aumento dos custos ao consumidor.

Finalmente, é possível que empresas concorrentes, como Papinha da Vovó e Empório da Papinha, sintam-se ameaçadas pela nova competidora e decidam realizar promoções, consistentes em reduções de preços, na forma de descontos, programas de fidelização e outros chamarizes.

Caso isso ocorra, a Petit Papinha reforçará em sua divulgação a informação de que seus alimentos não são congelados, mas preparados diariamente, considerando ser este o seu principal diferencial frente a seus concorrentes, para manter a percepção de valor do público consumidor.

## **7.2. CENÁRIO PROVÁVEL**

Em um cenário provável, as estratégias de marketing da empresa Petit Papinha atingirão seus objetivos e, gradativamente, o público consumidor, conhecendo a marca, passará a consumir os produtos comercializados e a aumentar a clientela da organização, pela propaganda boca-a-boca.

Estima-se que a empresa, no primeiro ano de operação, venda uma média de 40Kg (quarenta quilos) de papinha por dia, considerando refeições de almoço e jantar, ao custo de R\$ 6,50 (seis reais e cinquenta centavos) por cada 100g (cem gramas).

Obviamente, nos primeiros meses as vendas não alcançarão os números



mencionados, mas a compensação virá naturalmente, com o decorrer do tempo, de sorte que, ao final de 12 (doze) meses

Os custos fixos deverão atingir, no primeiro ano, a média de R\$ 26.000,00 (vinte e seis mil reais) por mês, comprometendo aproximadamente 49% (quarenta e nove por cento) da receita da organização.

Com base nestes números, a empresa terá, no primeiro ano, um faturamento de R\$ 52.000,00 (cinquenta e dois mil reais) por mês, o que equivale a um lucro de 16% (dezesesseis por cento) ou aproximadamente R\$ 8.300,00 (oito mil e trezentos reais) por ano.

Em um ano, o lucro aproximado da Petit Papinha Alimentação Infantil será de aproximadamente R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Seguindo este caminho, o *payback* da organização deverá ocorrer em aproximados 20 (vinte) meses, número bastante expressivo considerando-se as dificuldades naturais de um novo negócio, a média de retorno sobre o faturamento de outras empresas e o atual cenário econômico.

### **7.3. CENÁRIO OTIMISTA X AÇÕES**

Em um cenário otimista, a empresa atrairá um grande número de consumidores já nos primeiros meses de operação e venderá um volume médio diário superior a 40Kg (quarenta quilos) de papinha.

Caso isso ocorra, a estrutura de funcionários e instalações da empresa poderá suportar esta demanda, desde que a produção diária não ultrapasse 60Kg (sessenta quilos) de papinha.

Se as vendas diárias ultrapassarem 60Kg (sessenta quilos), a empresa precisará contratar dois novos funcionários (um para a cozinha e outro para a limpeza) e inclusive ampliar suas instalações. As despesas com os novos empregados, bem como a reforma da sede poderão ser absorvidas pelo próprio faturamento.

Até que a reforma fique pronta e a organização tenha capacidade de produzir um volume de papinhas compatível com a demanda, a produção terá que manter seu ritmo e os investimentos em marketing terão que ser reduzidos, para que a empresa não atraia novos clientes – ao menos não neste período.

Com o término da reforma e o aumento da capacidade produtiva, a empresa

poderá retomar seus investimentos em marketing – estimados em 6% (seis por cento) sobre a receita bruta no primeiro ano -, inclusive realizando promoções para atrair público.

Também neste cenário, com um volume de vendas acima do esperado e o aumento da capacidade produtiva, a empresa poderá avaliar concretamente a possibilidade de celebração de parcerias com escolas e creches, para o fornecimento de papinhas, nos horários das principais refeições, para os bebês matriculados.

Além de aumentar o faturamento da empresa, tais parcerias certamente contribuiriam para a divulgação da empresa junto aos pais e mães das crianças, estimulando a propaganda boca-a-boca e a realização de novas vendas, em um ciclo de crescimento constante.

É possível ainda, em um cenário otimista, que os custos de produção da empresa diminuam, em razão da redução de preços de frutas, verduras legumes e carnes, como decorrência de políticas de incentivo ao consumo desta categoria de alimentos, eventuais super safras e outros fatores externos. Entretanto, não parece adequado repassar a redução destes custos ao consumidor final, não apenas porque, findo o período de queda de custos, a empresa imediatamente teria que aumentar o valor do produto final, onerando o consumidor, mas também porque aumentos não previstos no faturamento da empresa deverão, nos primeiros anos, ser reinvestidos na própria empresa.

## 8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – MATRIZ SWOT

### 8.1. ANÁLISE DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade diferenciada em relação aos produtos similares;</li> <li>- Vinculação a fornecedores tradicionais no mercado;</li> <li>- Aprovação por profissionais ligados à área de saúde;</li> <li>- Custos baixos de matéria-prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda não explorada;</li> <li>- Produto com pouquíssimos concorrentes no mercado;</li> <li>- Aumento do número de mulheres que trabalham e tem filhos, bem como de pais solteiros;</li> <li>- Possibilidade de estabelecimento de</li> </ul>

- Boa localização.	parcerias com instituições de ensino que atendam a faixa etária atingida pelas refeições.
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesso de exigências legais para o início das operações da empresa;</li> <li>- Necessidade de serviço terceirizado de entrega;</li> <li>- Dificuldade de obter a confiança do público consumidor;</li> <li>- Necessidade de investimentos consideráveis em marketing para divulgação da empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de aumento dos custos da matéria-prima;</li> <li>- Possibilidade de atraso no início das operações, em razão da burocracia inerente à obtenção de alvarás e licenças;</li> <li>- Cidade com trânsito bastante problemático, gerando dificuldades na entrega;</li> <li>- Reação dos concorrentes já existentes e possibilidade de surgimento de novos concorrentes.</li> </ul>

## APÊNDICE 1

### AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

#### FABRICIO METZEN

Neste plano de negócio identificamos e apresentamos vários argumentos que visam demonstrar a viabilidade da empresa de refeições prontas para bebês, bem como deve ser feita a implantação do negócio para que os resultados desejados sejam atingidos.

Identificamos a demanda, o comportamento do público alvo e as regiões mais propícias para o início da atividade e também o plano de expansão futura.

Foram feitas algumas suposições otimistas a respeito da demanda e o comportamento do público alvo no sentido de que os produtos propostos seriam bem aceitos. Isso pode ou não ser verdade pois a confiabilidade de uma empresa

iniciante, principalmente no ramo proposto, depende muito da imagem projetada aos consumidores e neste sentido não temos garantias de que a empresa seja bem aceita pelo público alvo.

Outro ponto a se considerar é a estrutura de fornecedores e a disponibilidade para atendimento ao negócio proposto. Pode acontecer de alguns fornecedores escolhidos não terem interesse ou não priorizarem o atendimento a esta empresa.

Podemos encontrar também algumas dificuldades com relação a normas sanitárias que devem ser cumpridas e treinamento/qualificação de funcionários para que estas normas sejam respeitadas.

As projeções financeiras, bem como a estrutura proposta para realização das refeições, são realistas e estão alinhadas com o mercado atual e devem se concretizar em um cenário otimista.

Considerando a boa aceitação da marca e do objetivo a que se propõe a lucratividade da empresa pode ser atingida em poucos anos. Mesmo com todas as variáveis de macro e micro ambiente destacadas nesta avaliação, acredito que o objetivo acadêmico deste trabalho foi cumprido.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Manual das sociedades comerciais**. 13 rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2003.

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri-SP: Manole, 2005.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**: Uma ferramenta indispensável para administrar a empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação – Resolução RDC nº 216/2004. Agência Nacional da Vigilância Sanitária. Brasília. 3.ed.

CASTOR, Belmiro. **Estratégia para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Makron, 2008.

COSTÓDIO FILHO, Ubirajara. A empresa e a Constituição. In: HILÚ NETO, Miguel (Coord.). **Questões Atuais de Direito Empresarial**. São Paulo: MP Editora, 2007.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor. Fundamentos de Iniciativa Empresarial**. 8 ed. Pearson Education. Makron Books: São Paulo, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GRÖNROSS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Tradução de Robert Brian Taylor. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Ediouro, 2009.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodologia de Analisis de Contenido**: Teoria y Practica. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1990

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: Conceitos, exercícios e casos. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Miguel Ferreira; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício. **Gestão de Marketing**. 8 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MENDONÇA, Luís Geraldo; BOGGISS, George Joseph; GASPAR, Luiz Alfredo Rodrigues; HERINGER, Marcos Guilherme. **Matemática Financeira**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO. Disponível em: <[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)> Acesso em 10 de ago. 2011.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>> Acesso em: 24 de set. 2011.

REIS, Clayton. A responsabilidade civil do empresário em face dos novos comandos legislativos contidos no Código Civil de 2002. In: GEVAERD, Jair; TONIN, Marta Marília (Coords.). **Direito empresarial e cidadania: questões contemporâneas**. Curitiba: Juruá, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª edição. São Paulo: 1999.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VALVERDE Jobim Castor, Belmiro. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

<http://www.anvisa.com.br>

<http://www.becocomsaida.blog.br/2009/10/o-inicio-de-um-novo-negocio-parte-13/>

[http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg\\_Resp.aspx?id=102](http://www.igf.com.br/aprende/novonegocio/Neg_Resp.aspx?id=102)

<http://www.nestle.com.br>

<http://www.papinhadavovo.com.br>

<http://www.swisscam.com.br>