



# Santa Clara Indústria de Alimentos

Plano de Negócios

Março 2006



# Introdução

- O açazeiro é nativo da Floresta Amazônica e de grande importância sócio econômica.
- Produção de polpa e palmito.
- Exploração iniciou-se a partir dos anos 60 devido à escassez de palmito na região sudeste
- Representa 90% do palmito comercializado atualmente



# Introdução



Ocorrência natural do açazeiro





# Conceito do Negócio

- Uso sustentável dos recursos naturais
- Geração de emprego
- Aumento da renda da população ribeirinha

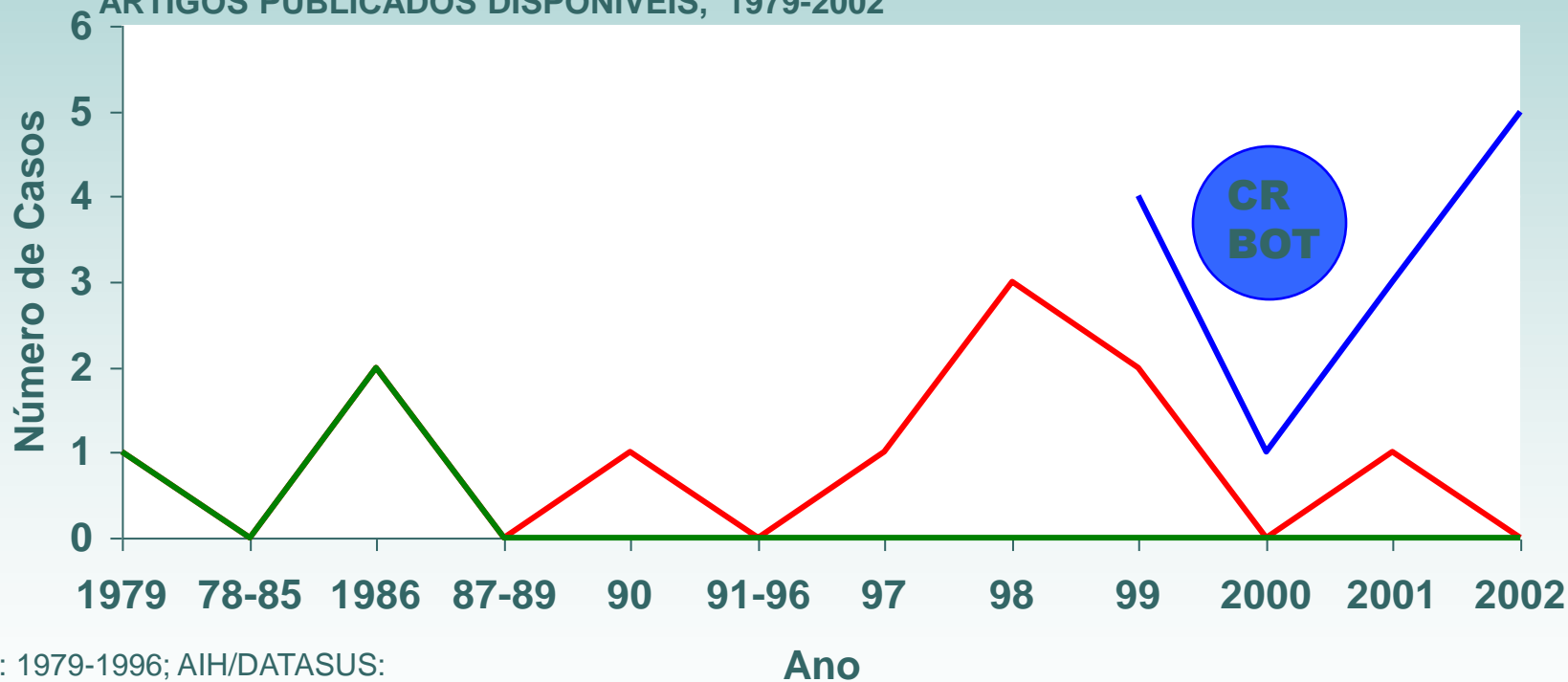


# O Produto

- Palmito em conserva com matéria-prima a partir do cultivo e plano de manejo de açazeiros de Gurupá e municípios vizinhos.
- Produto de alta qualidade sanitária.

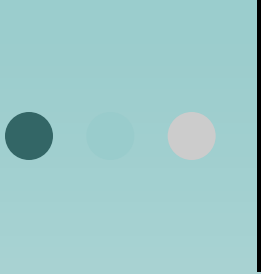
# BOTULISMO

CASOS/SURTOS CONHECIDOS DE BOTULISMO HUMANO NO ESTADO DE SÃO PAULO, SEGUNDO OS REGISTROS OFICIAIS E/OU DOCUMENTOS TÉCNICOS E ARTIGOS PUBLICADOS DISPONÍVEIS, 1979-2002



Fontes: SIM: 1979-1996; AIH/DATASUS: 1998-2001; IAL: 1982-1999; CR BOT: 1999-2001; Artigos/Doc.: Ref. Bibliog; 2002: dados provisórios.

— Casos — Óbitos — Suspeitos



***“Todo alimento em conserva pode se contaminar pelo agente causador do botulismo, principalmente pela má conservação do alimento dentro de casa ou erros durante o processo produtivo”  
(Anvisa, 2006)***

***Nos últimos 5 anos o Brasil registrou 19 casos de botulismo, a maioria causada pelo consumo de palmito contaminado***

# Embalagens



**SHELF LIFE = 24 MESES**



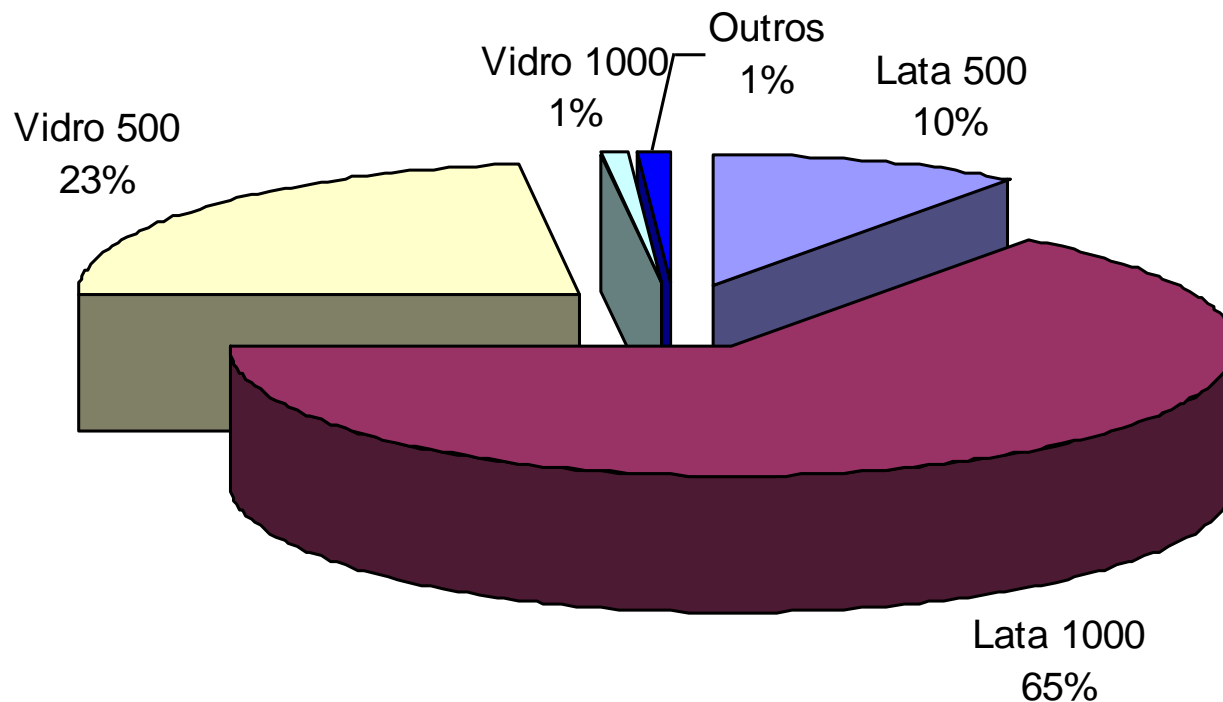
**1000g : peso drenado = 500g**

**500g: peso drenado = 300g**

**500g: peso drenado = 300g**

# Embalagens

## Mercado por embalagens (bruto) ano 2005



# O Produto como Negócio

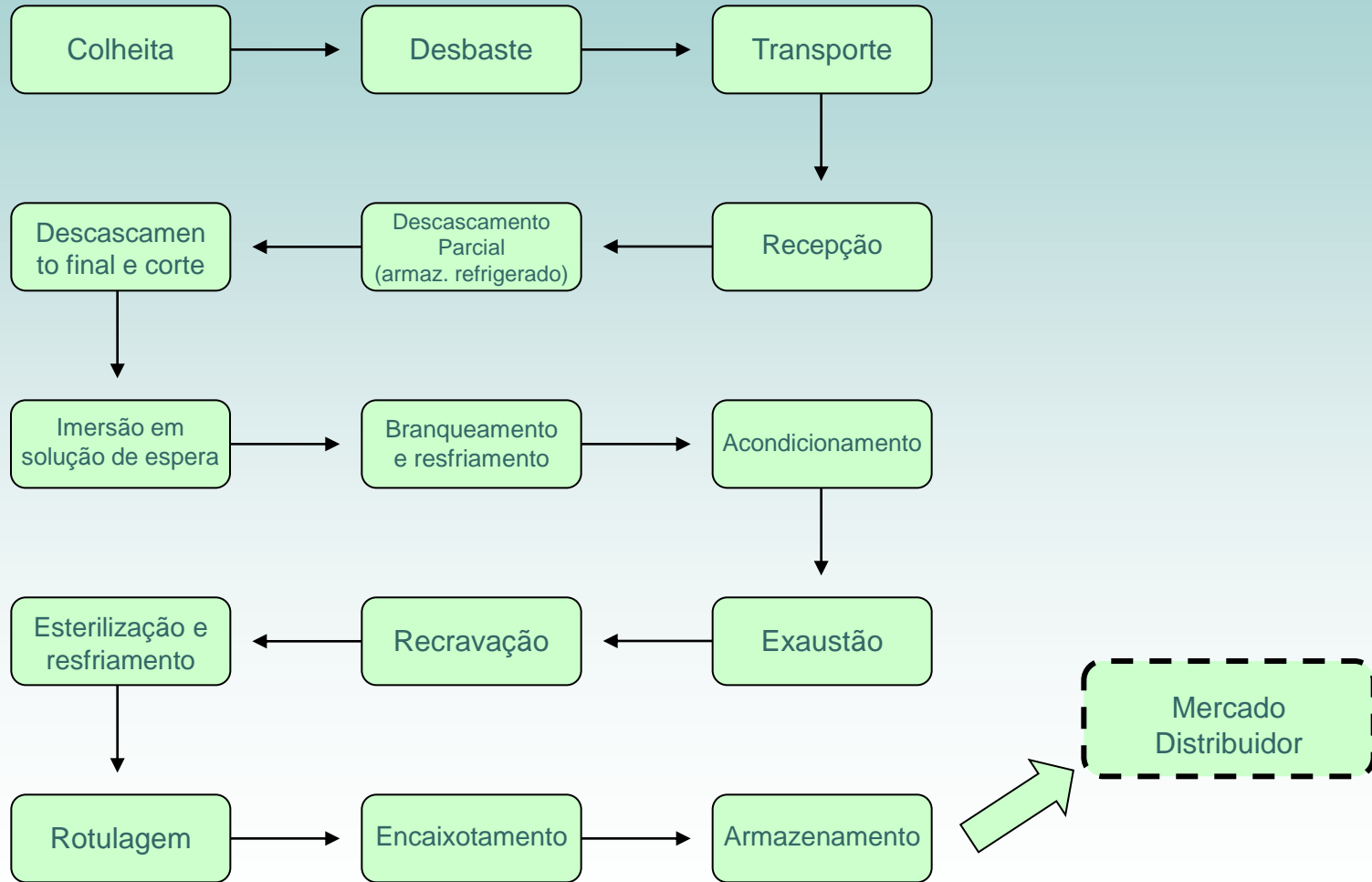
Amazon Açaí Palm



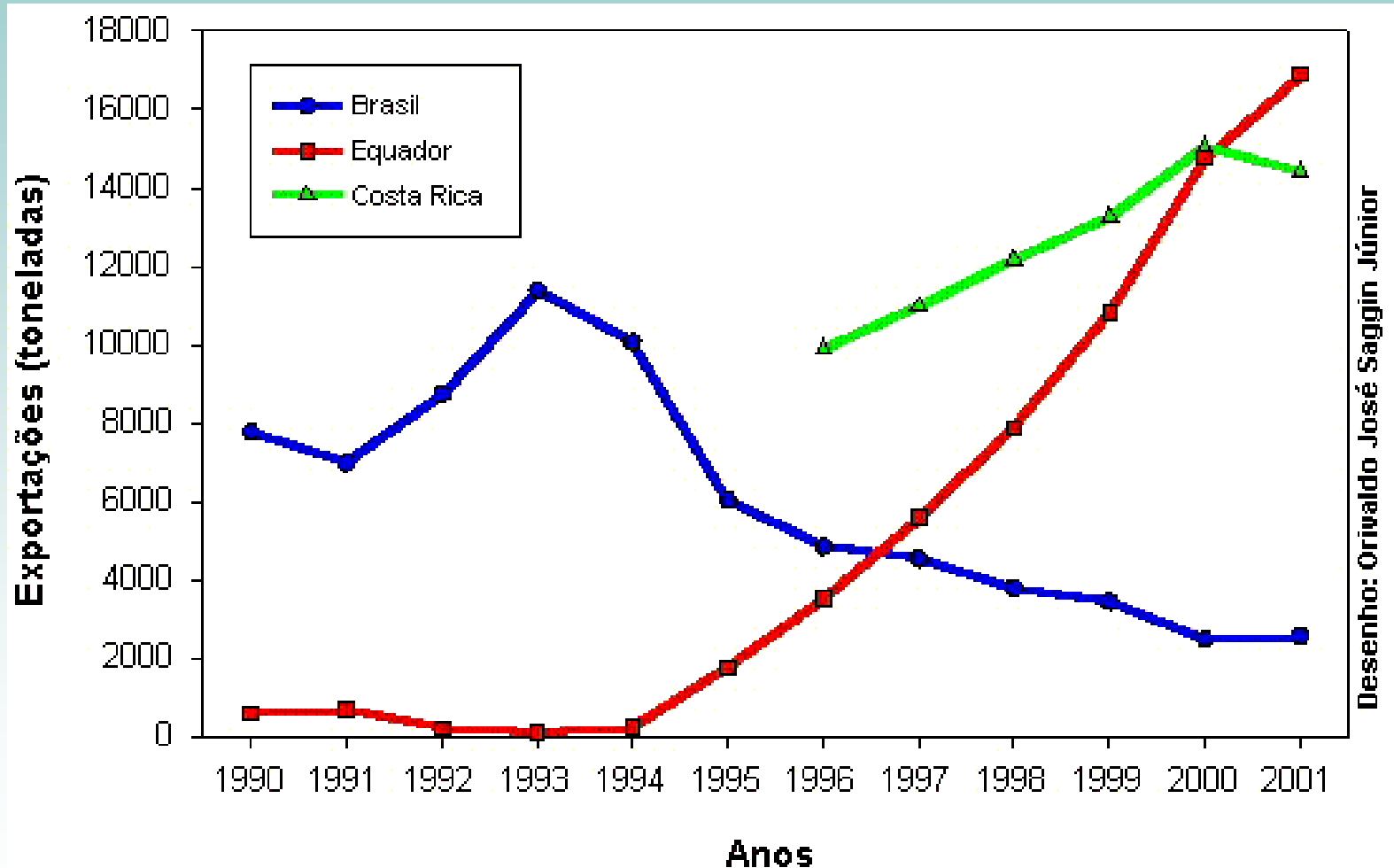
Manejo Sustentável do palmito pelas famílias cooperadas para incremento da renda familiar



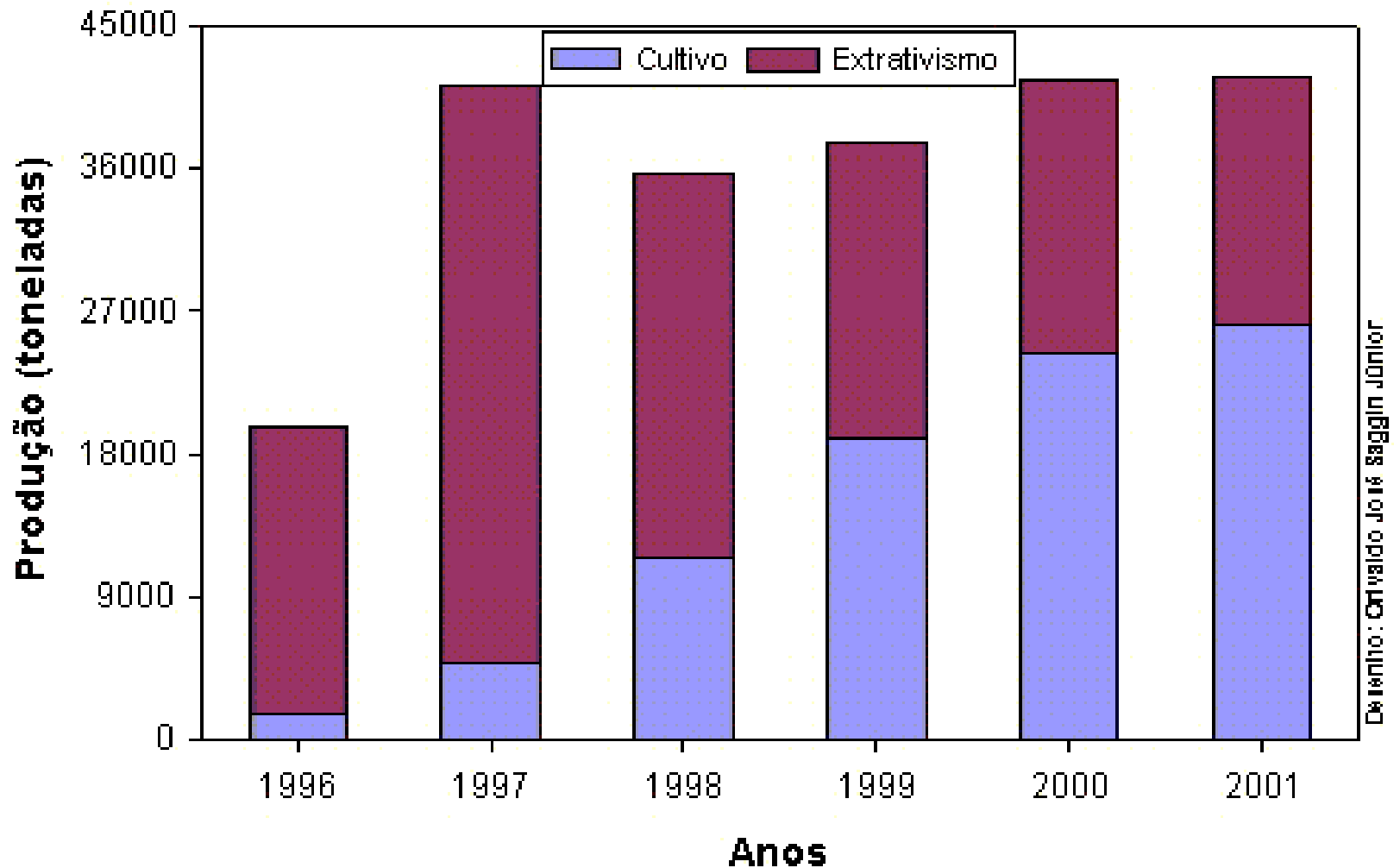
# Processo

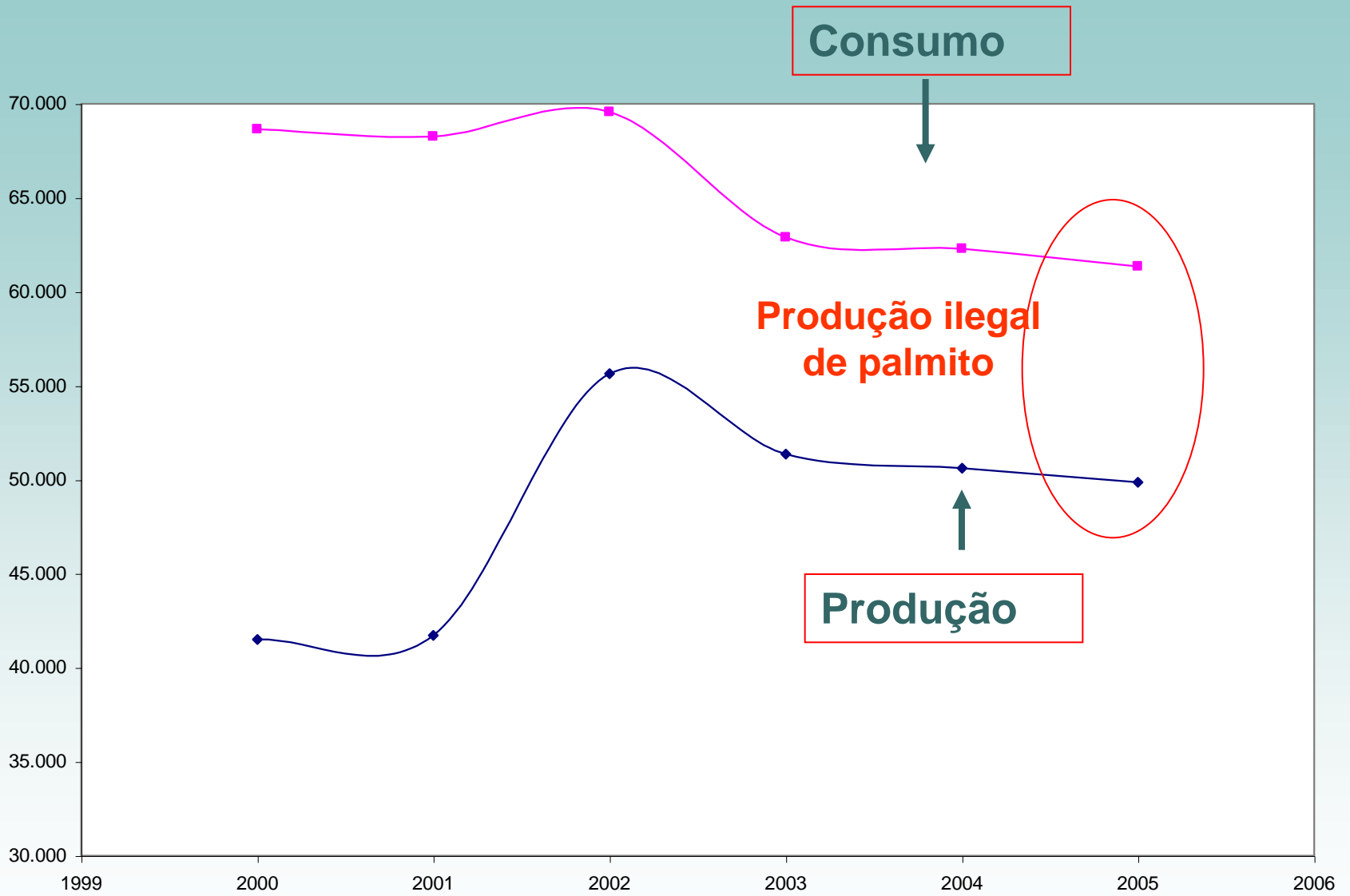


# O Palmito no Mundo

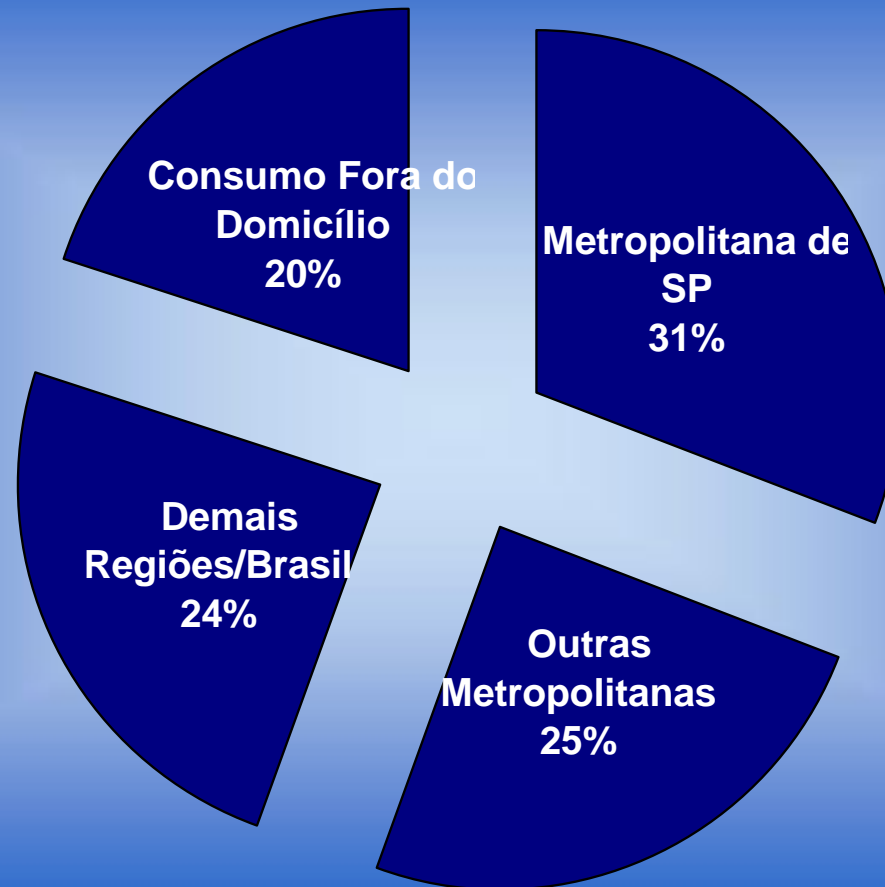


# O Palmito no Brasil



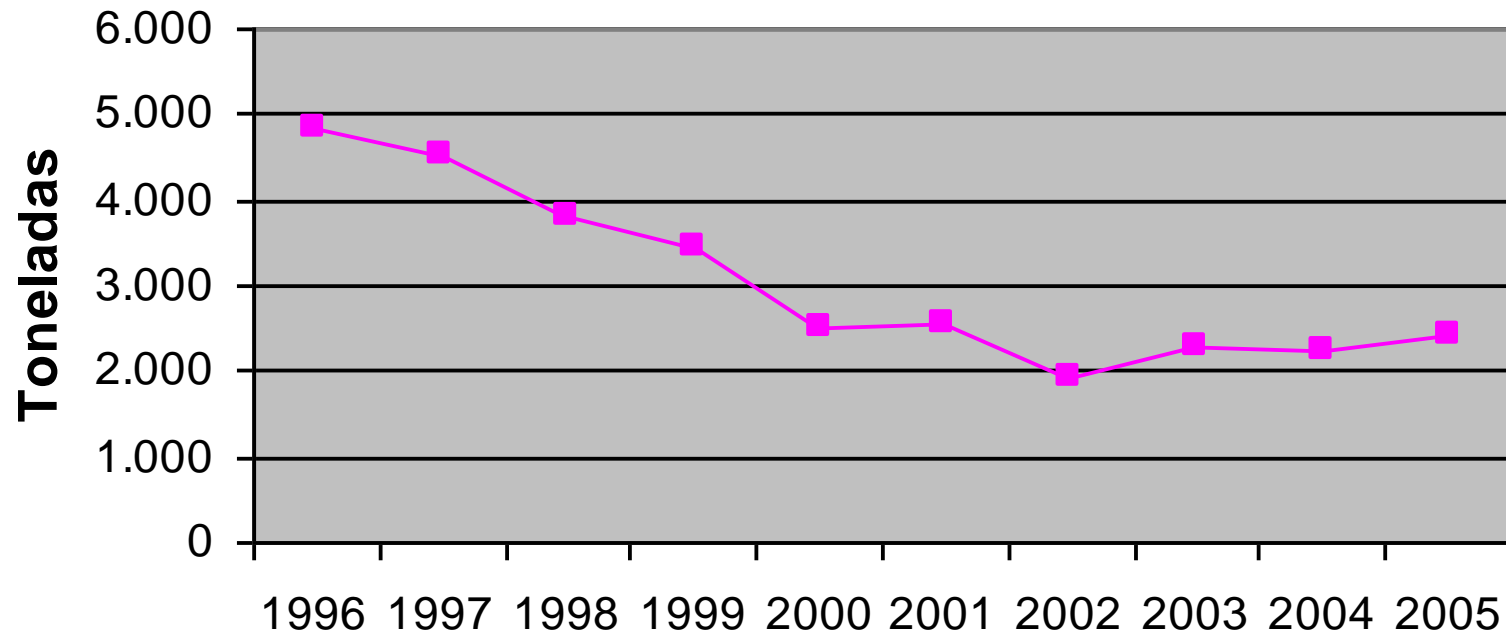


# Consumo de Palmito no Brasil



# Exportação

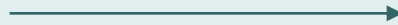
## Exportação de Palmito



# Quem compra o palmito em conserva brasileiro?



Maiores compradores  
de palmito em  
conserva brasileiro



**França**

**Argentina**

**Estados**

**Unidos**

**Espanha**

# Competidores

Marca	Indústria	Unidade Fabril
Inaceres	Inaceres Comercial e Industrial Ltda	URUCUCA - BA
Bonduelle	Bonduelle do Brasil Comercial Ltda	SÃO PAULO - SP
Olé	Conservas Olé	PELOTAS - RS
Cristalina	Cristalina Industria e Comercio de Alimentos Ltda	ALTAMIRA – PA
Don Pepe/Pepita	Espabra Generos Alimenticios Ltda	OSASCO – SP
Juquiá	Floresta Ind. e Com. Ltda	JUQUIÁ – SP BELEM - PA
Gini	Industria de Conservas Gini Ltda	JUQUIÁ - SP
Hemmer	Companhia Hemmer Industria e Comercio	BLUMENAU – SC
Braspalm/Palmazon	Industria e Comercio de Conservas Maiauatá Ltda	BELEM – PA
Pão de Açúcar	Companhia Brasileira de Distribuição	SÃO PAULO – SP
Ivai	Riomar Conservas Ltda	ANAJÁS – PA
Kenko	Sakura Nakaya Alimentos Ltda	SÃO PAULO – SP
Castelo	Vinagre Castelo Ltda	JUNDIAI – SP
King of Palms	Amazonia S/A Industria Alimentícia	SANTANA – AP



# Formação do preço

# Custo do Produto

Total custo de 1Kg produto (500g drenado)		
Variável	Kg	R\$
Palmito	0,5	1,25
Água	0,464	0,0015
Ácido cítrico	0,006	0,0225
Sal	0,03	0,006
Vapor	-	0,0049
Energia elétrica	-	0,375
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6599</b>

Total custo de 0,5Kg produto (300g drenado)		
Variável	Kg	R\$
Palmito	0,3	0,75
Água	0,182	0,0006
Ácido cítrico	0,003	0,01125
Sal	0,015	0,003
Vapor	-	0,00196
Energia elétrica	-	0,375
<b>Total</b>	<b>0,5</b>	<b>1,14181</b>

# Custo de Produção

Custos de Produção				
1- Impostos	Palmito em tolete		Palmito picado	
	EMB B	EMB A	EMB B	EMB A
Pis/Cofins	R\$ 0,22890	R\$ 0,22890	R\$ 0,22890	R\$ 0,22890
ICMS	R\$ 0,4252	R\$ 0,4252	R\$ 0,4252	R\$ 0,4252
IPI	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 0,6541</b>	<b>R\$ 0,6541</b>	<b>R\$ 0,6541</b>	<b>R\$ 0,6541</b>
2- Custos Variáveis Diretos	Palmito em tolete		Palmito picado	
	EMB B	EMB A	EMB B	EMB A
Produto	R\$ 1,1418	R\$ 1,6599	R\$ 0,4000	R\$ 0,8000
Embalagens	R\$ 1,5314	R\$ 2,7058	R\$ 1,5314	R\$ 2,7058
Fita	R\$ 0,0045	R\$ 0,0067	R\$ 0,0045	R\$ 0,0067
Cx. de Embarque	R\$ 0,0417	R\$ 0,0417	R\$ 0,0417	R\$ 0,0417
Custos com manutenção das máq.	R\$ 0,0100	R\$ 0,0090	R\$ 0,0100	R\$ 0,0090
Custos com operação das máquinas	R\$ 0,0050	R\$ 0,0050	R\$ 0,0050	R\$ 0,0050
Perdas de Embalagem	R\$ 0,0306	R\$ 0,0541	R\$ 0,0306	R\$ 0,0541
Perdas de Produto	R\$ 0,0114	R\$ 0,0166	R\$ 0,0040	R\$ 0,0080
<b>Total</b>	<b>R\$ 2,776</b>	<b>R\$ 4,499</b>	<b>R\$ 2,027</b>	<b>R\$ 3,630</b>
3 - Fixos Diretos (Pessoal)	Quantidade por turno	Salário	Encargos	Salário + Encargos
Gerente	4	R\$ 7.000,000	R\$ 7.700,000	R\$ 14.700,00
Técnico/Supervisor	5	R\$ 6.250,000	R\$ 6.875,000	R\$ 13.125,00
Auxiliar/Operador	15	R\$ 9.000,000	R\$ 9.900,000	R\$ 18.900,00
<b>Total</b>		<b>22.250,000</b>	<b>24.475,000</b>	<b>46.725,000</b>

# Impostos

Imposto	Estadual	Federal				
	ICMS	IPI	PIS/ PASEP	COFINS	CSLL	IRPJ
Incidência sobre	Circulação	Industrializados	Receita Bruta		Lucro Presumido	
Contribuição	7%*	0%	0,65%	3%	9%	15%

\* Somente na circulação do produto industrializado, sendo diferido, no transporte da matéria prima até o estabelecimento industrial.

# Preço mínimo de venda (atacado de fábrica)

Palmito tolete

500 g



R\$ 4,4

1000 g



R\$ 6,5

Palmito picado

500 g



R\$ 3,3

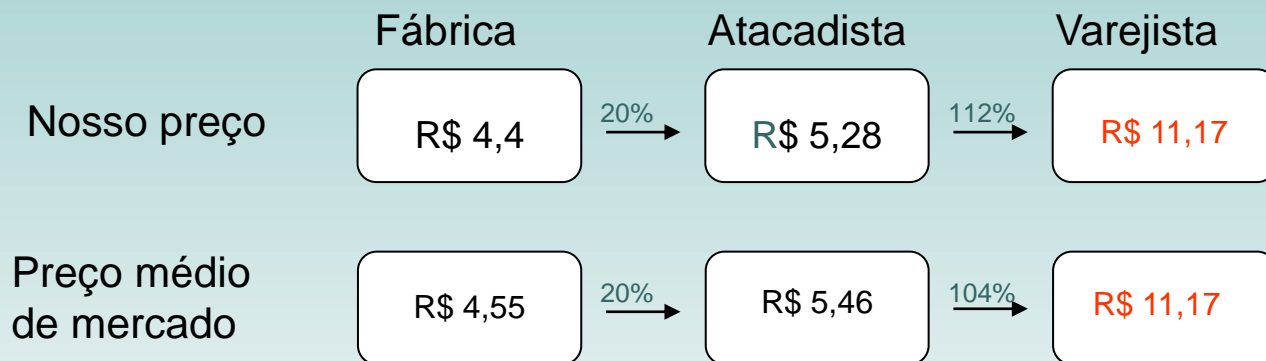
1000 g



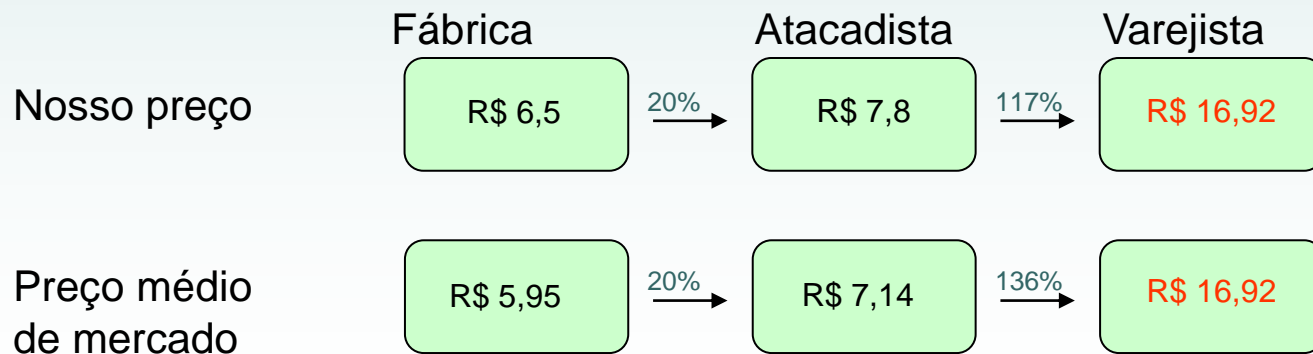
R\$ 5,5

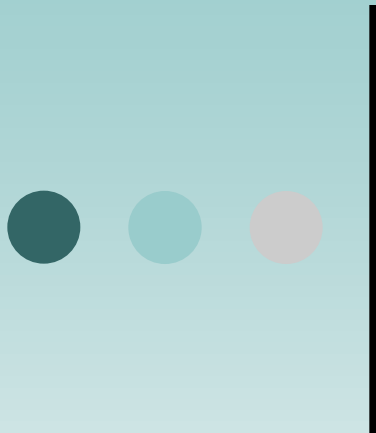
# Comparação de Preços

## Tolete – Açaí – 500g



## Tolete – Açaí – 1000g





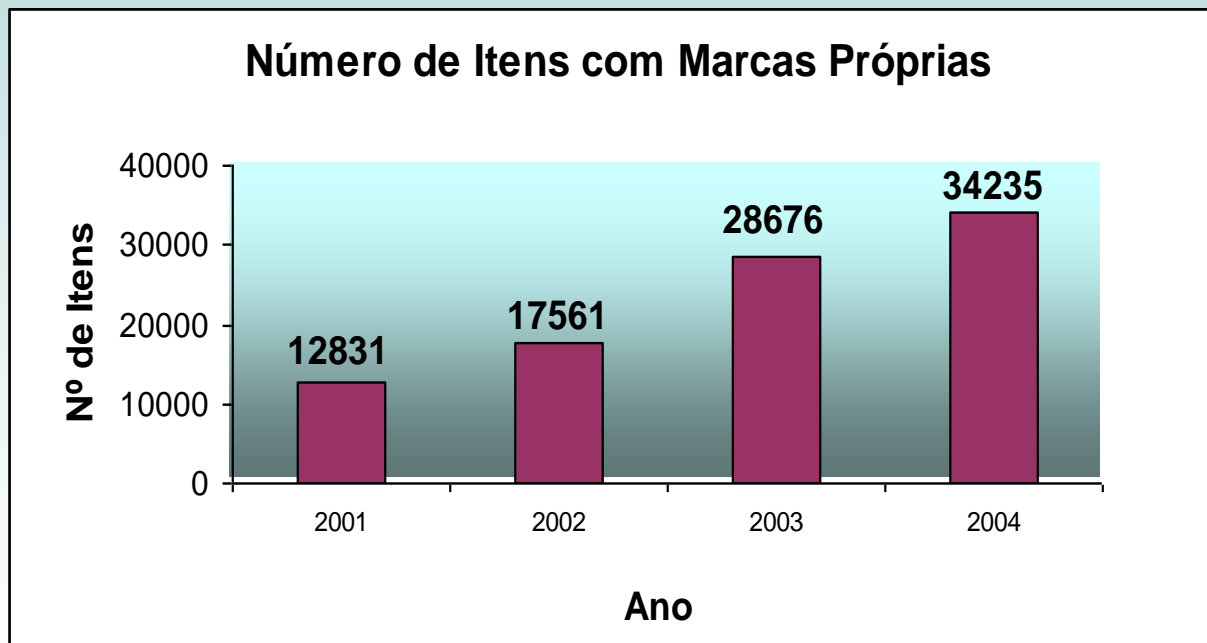
# Estratégia de vendas e distribuição

Cenário 1: marcas próprias

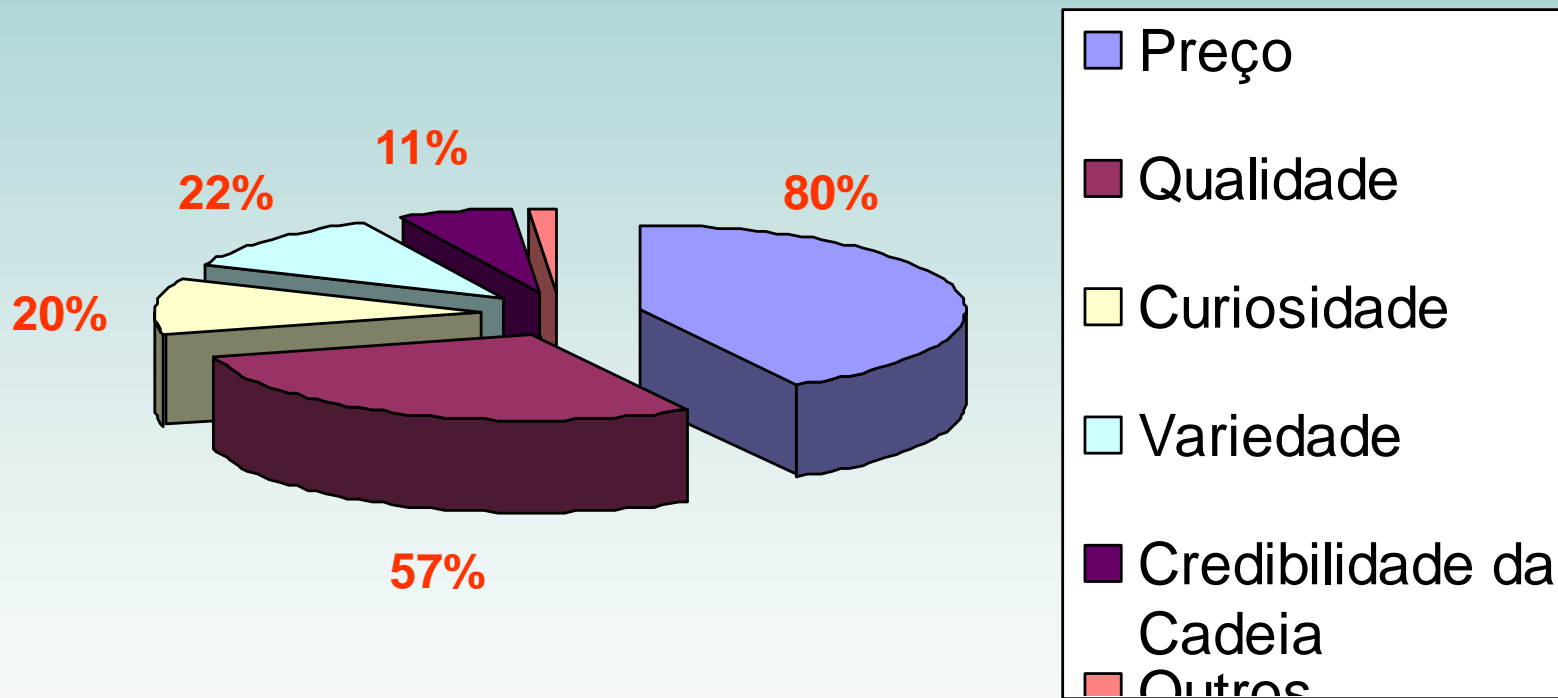
Cenário 2: distribuidores e atacadistas

# Cenário 1: Marcas próprias

- Crescimento do setor de marcas próprias



# Razões de compra da marca própria





# Vantagens e desvantagens da marca própria

↑ Não há necessidade de desenvolvimento de marca,

↑ Produção programada com venda garantida,

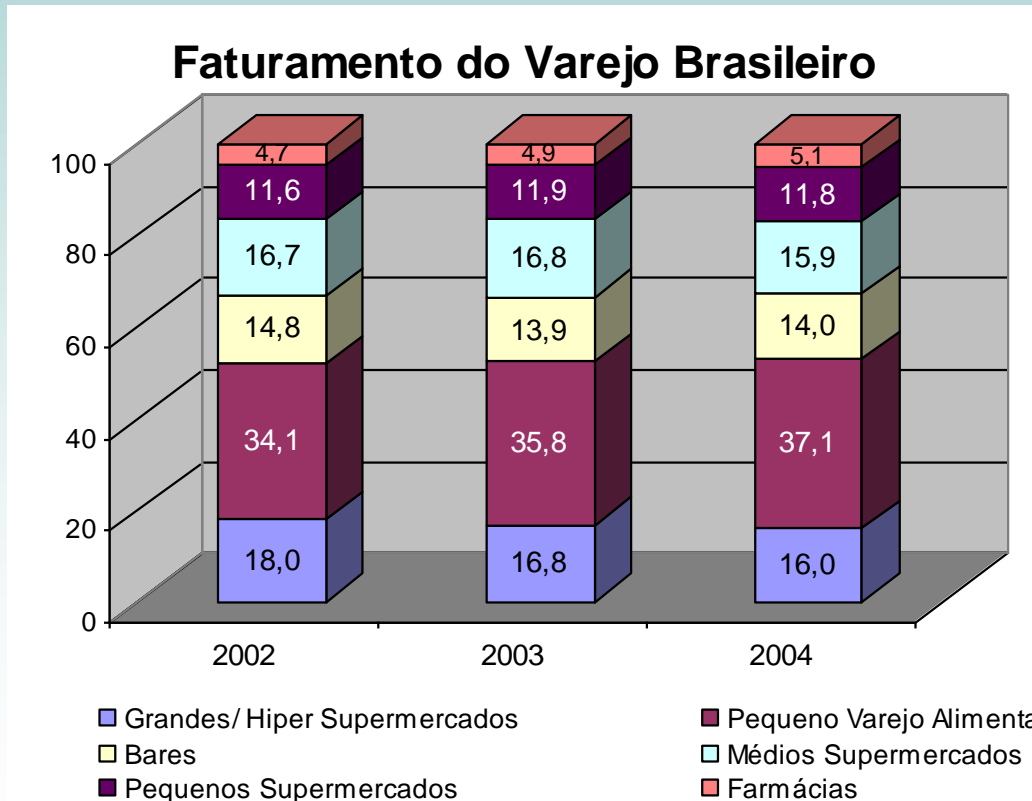
↓ Preço de venda estipulado pela empresa varejista,

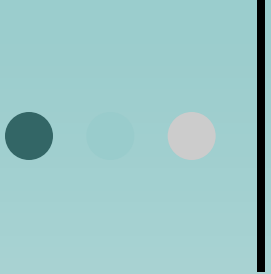
↓ Padrão de qualidade da empresa dona da marca,

↓ Ausência de marca da empresa processadora.

# Cenário 2: distribuidores e atacadistas

- O setor de distribuidores e atacadistas apresentou crescimento real de 11,9% em 2004





# Vantagens e desvantagens de distribuidores e atacadistas

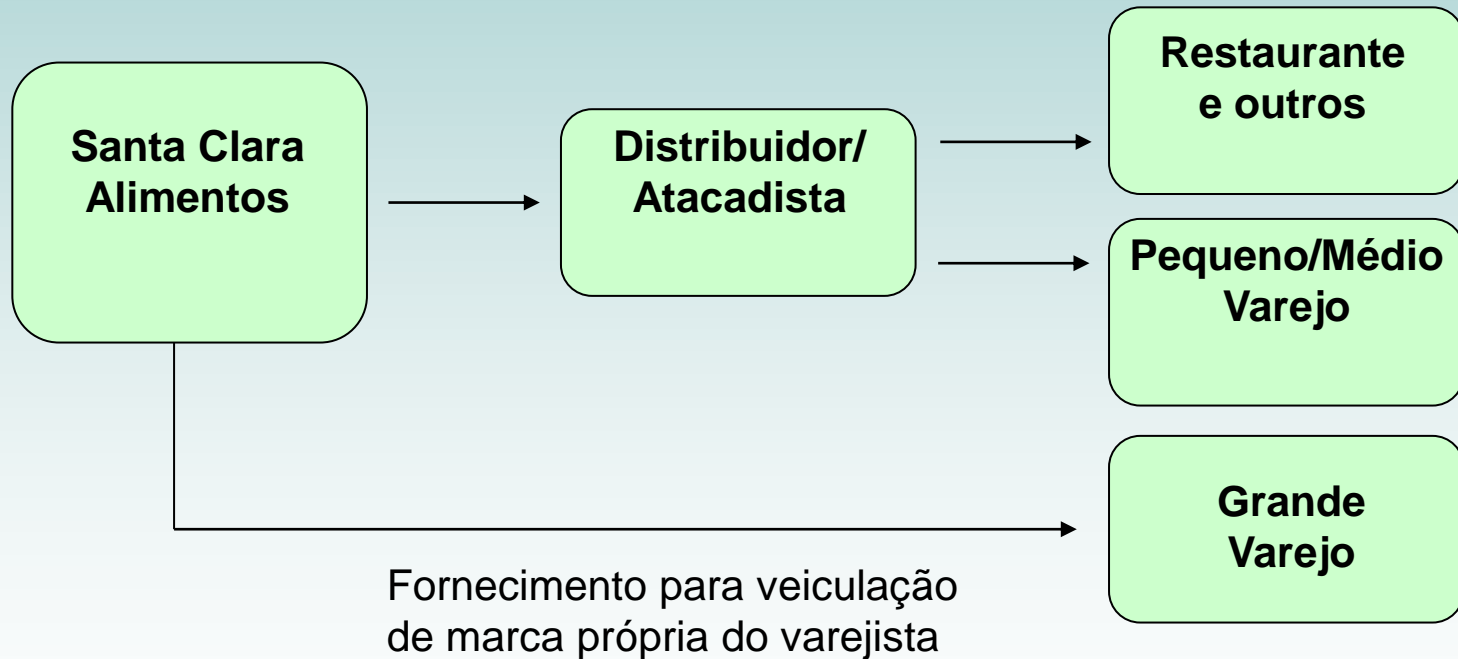
↑ Atalhos de distribuição do produto,

↑ Desenvolvimento de marca com baixo custo,

↓ Inclusão no preço do produto a % do intermediário,

↓ Venda ligada ao distribuidor

# Estratégia de Distribuição





# Maketografia

# Mercado Alvo

36,5%  
do PIB  
Brasileiro



Foto: Cidade de São Paulo

## Região Sudeste



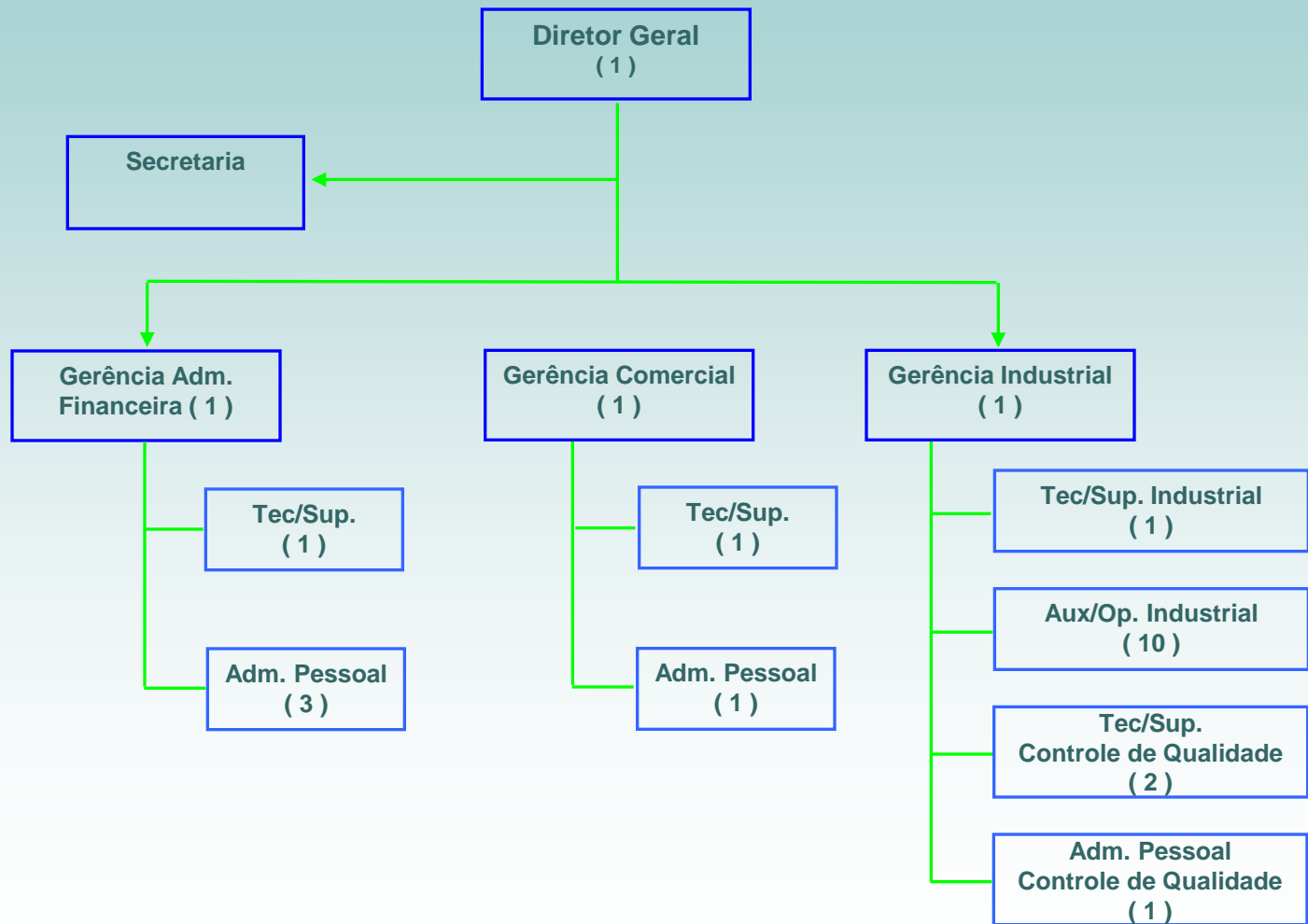
Foto: Cidade do Rio de Janeiro

10,91%  
do PIB  
Brasileiro



# Estrutura operacional

# Organograma funcional

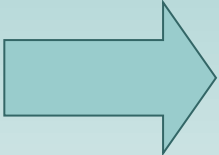


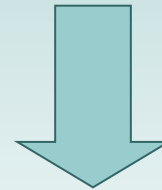


# Política de recursos humanos

- Gestão participativa na delegação de tarefas e resultados,
- Construção de uma equipe competente e comprometida com os resultados,
- Treinamento constante dos operadores da Santa Clara e dos fornecedores de matéria-prima.

- ● ● | Fornecedores de matéria-prima

O palmito  cooperativas






**PROJETO DE MANEJO SUSTENTÁVEL**



# Fornecedores de Matéria-Prima

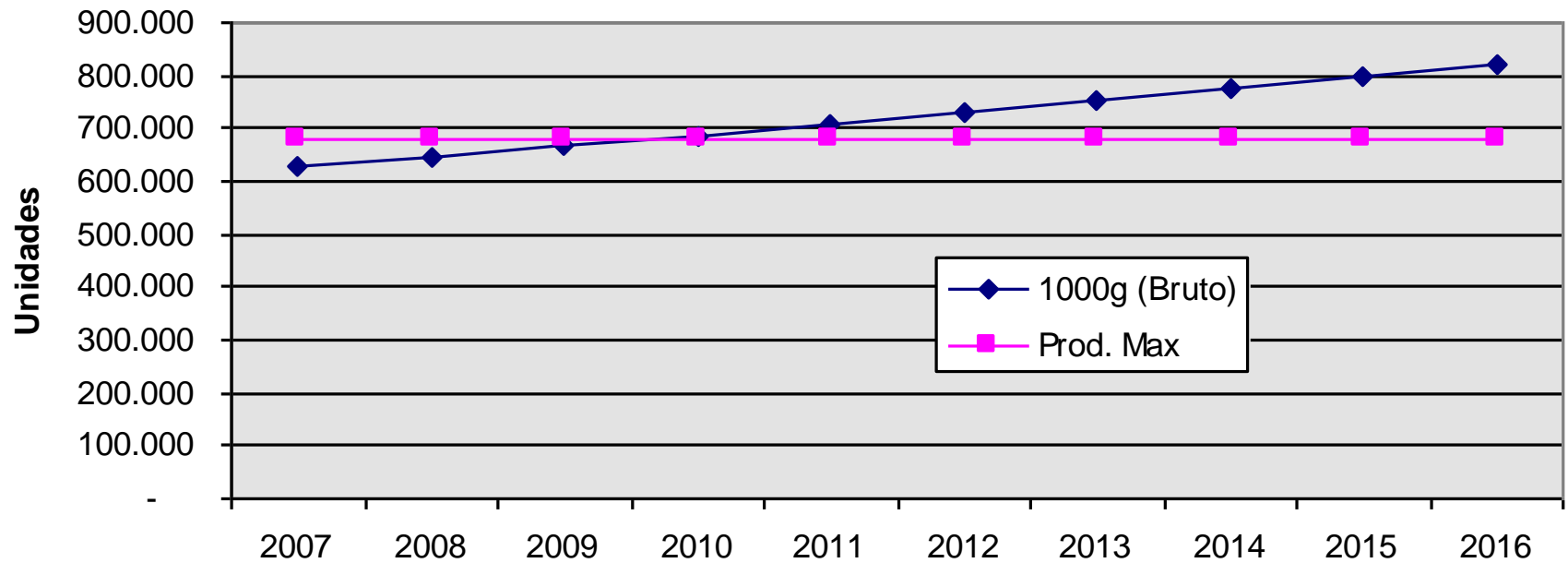
Propriedade	Área (hec)	Produtividade (Kg / Ano)
ACOEX (116)	580	79.750
COOMAG (42)	210	28.875
<b>Famílias Restantes (1800)</b>		
Adesão (pessimista): 300	1.500	206.250
Adesão (média): 500	2.500	343.750
Adesão (otimista): 700	3.500	481.250
<b>Adesão Total</b>		
Pessimista		314.875
Ideal		530.000
Máxima		589.875

# Plano de produção

Embalagem		Market Share
Lata 1000g		3,2%
Vidro 500g		5,7%
Lata 500g		5,6%

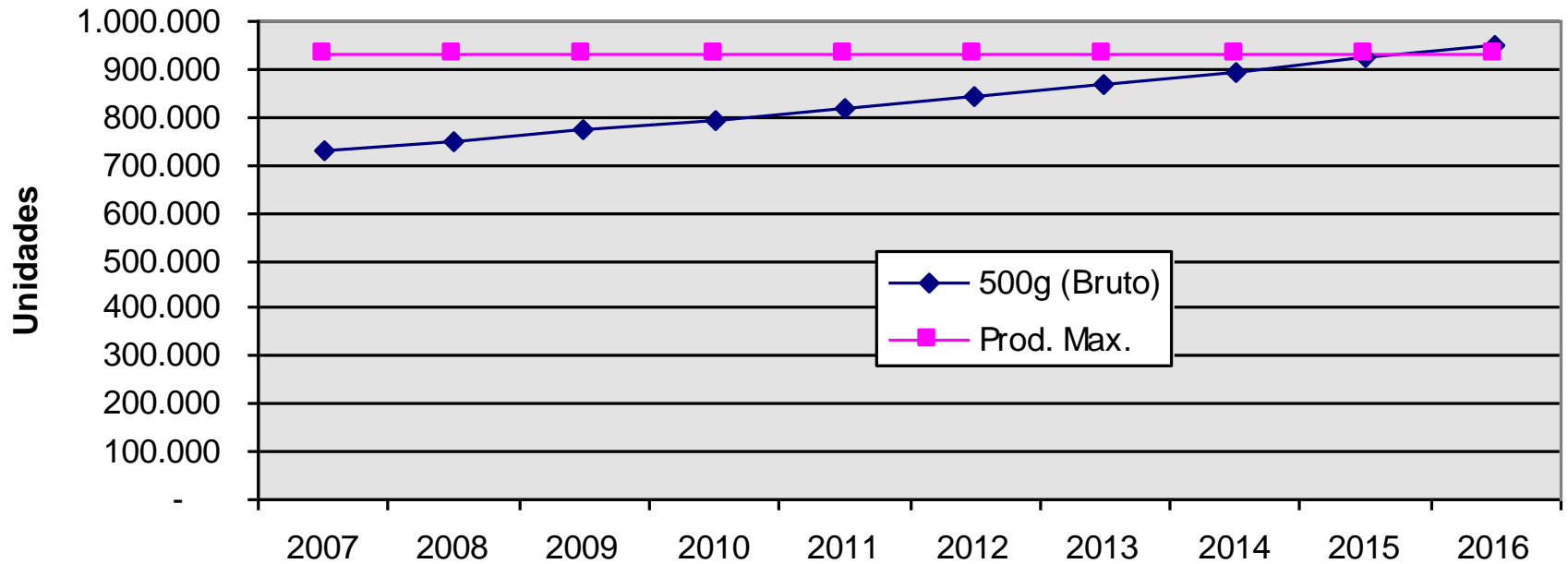
# Plano de Produção Previsto

## Produção Prevista Emb. 1000g (Bruto)



# Plano de Produção

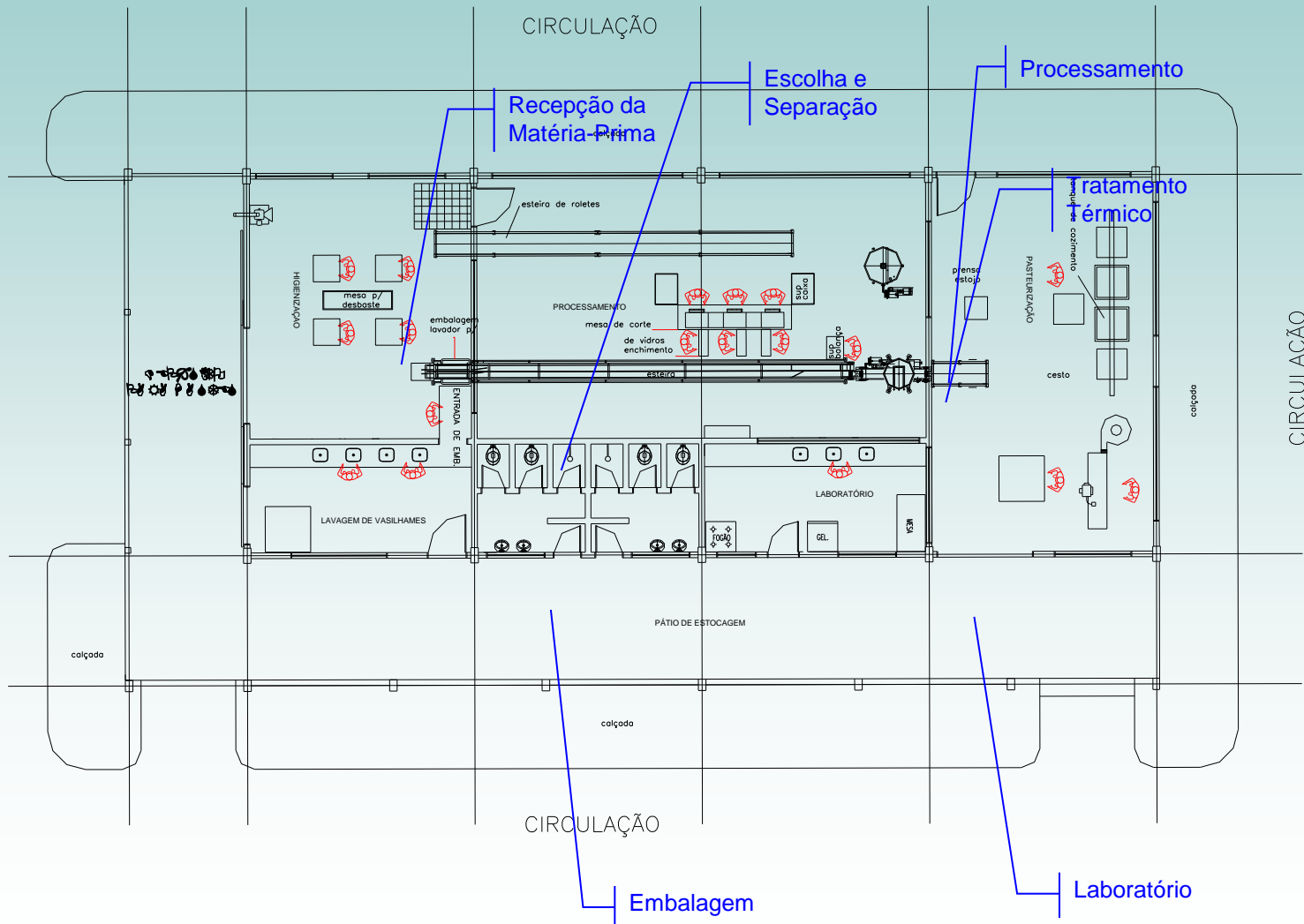
## Produção Prevista Emb. 500g (Bruto)



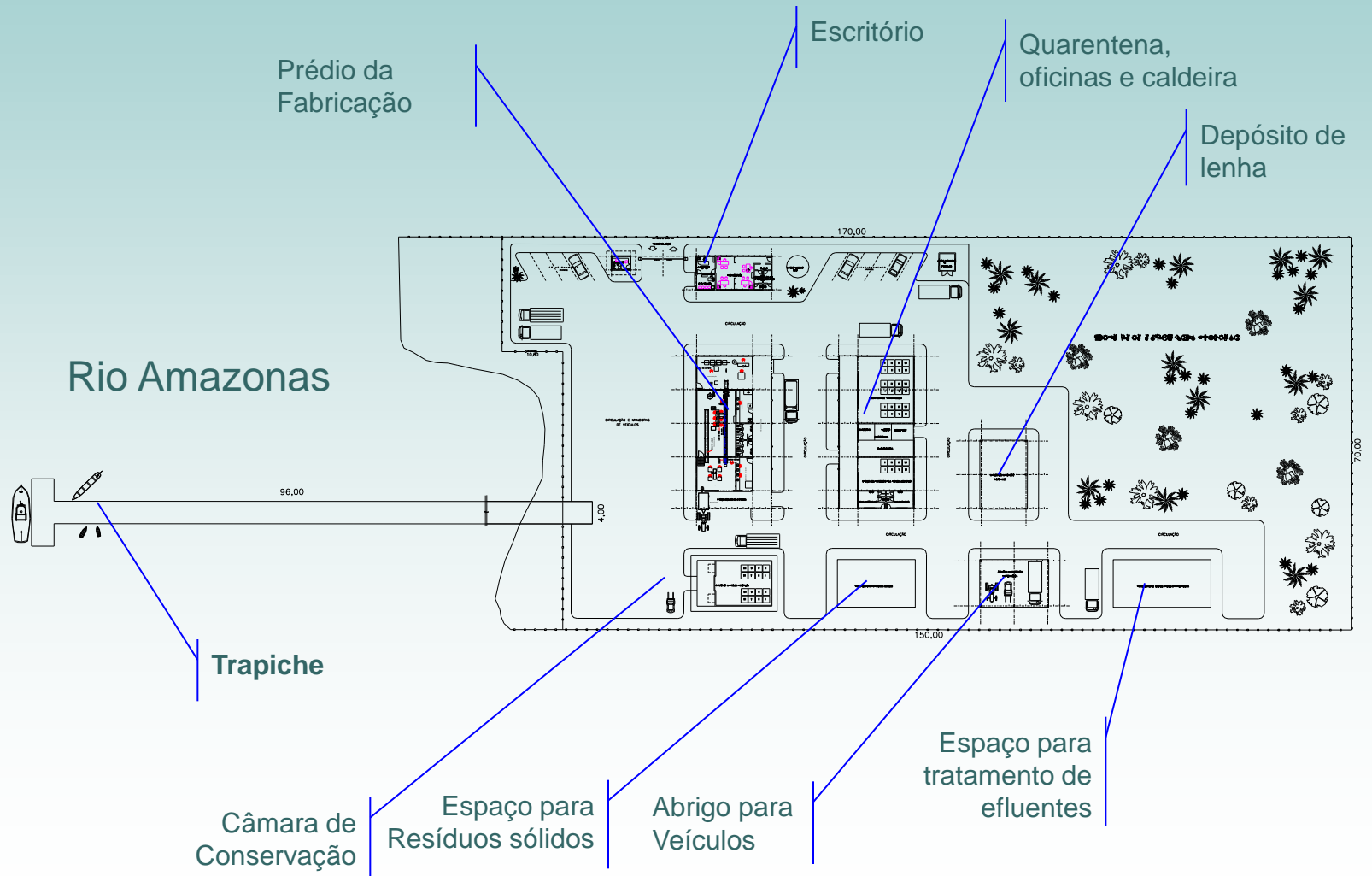


Processo produtivo

# Layout - Prédio da Fabricação



# Layout Geral





# Estratégia de crescimento

# Crescimento Programado





# Análise Swot

## FORÇAS

- Ambiente cooperativista,
- Localizada no centro produtivo da matéria prima,
- Fábrica estabelecida em região produtora, ou seja, inserida na rota de distribuição e comercialização,
- Extração da matéria-prima de forma ecologicamente correta (manejo sustentável),
- Empreendimento norteado por impacto social positivo,
- Processo produtivo de alta qualidade sanitária, de grande importância no setor devido ao botulismo e as frequentes cassações,
- Flexibilidade produtiva com o aumento de horas e/ou turno de trabalho,
- Maleabilidade disposta no processo produtivo para adoção de tipo e capacidade de envase diferenciada conforme pedidos de cliente,
- Custo de transporte se reduz devido à capacidade elevada de unidades do produto por carga.



## FRAQUEZAS

- Produto sem marca e canal de distribuição estabelecidos,
- Sazonalidade das matérias primas,
- Distante dos mercados maiores,
- Fábrica estabelecida em região já produtora, próxima a concorrentes,
- Custo de transporte incrementado pela distância,
- Adesão de famílias fornecedoras de matéria-prima não atender a demanda.



## OPORTUNIDADES

- Conquista de market share em virtude de produto amazônico, com teor produtivo de preocupação social e ecológica somado à qualidade do processo,
- Exploração de mercados no Sudeste com produto de qualidade devido a seus atributos por suas características,
- A possibilidade dos ribeirinhos fornecedores de palmito de melhorarem sua renda e conseqüentemente sua condição de vida.



# RISCOS

- Baixo crescimento de mercado interno,
- Setor sujeito a queda de demanda em virtude de casos de contaminação em produtos concorrentes,
- Dificuldade na distribuição do produto,
- Dificuldade na divulgação para clientes, das qualidades do produto,
- A comercialização inicial do produto não atender as expectativas de impacto social.



# Análise econômica financeira

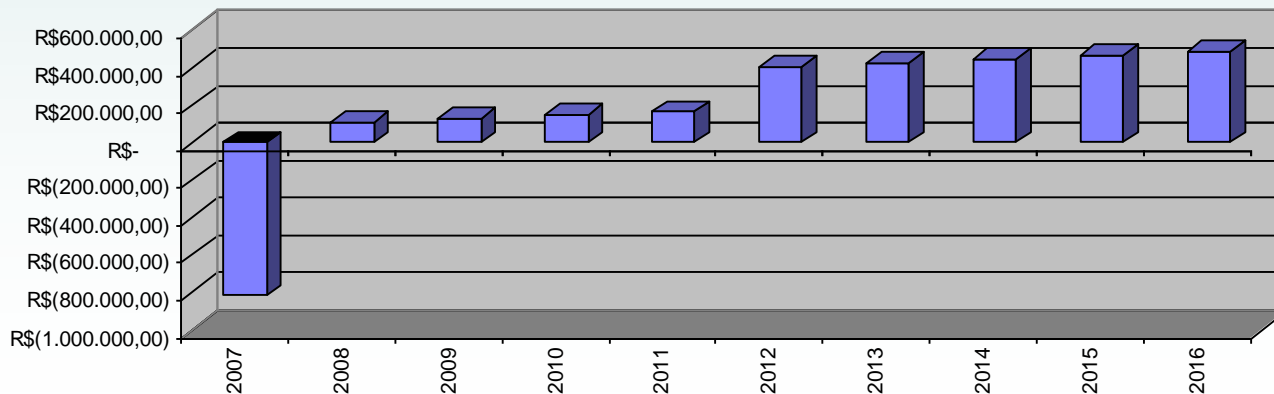
# Analise Financeira/Econômica

Payback → 5,7 anos

VPL → R\$ 850.550,63

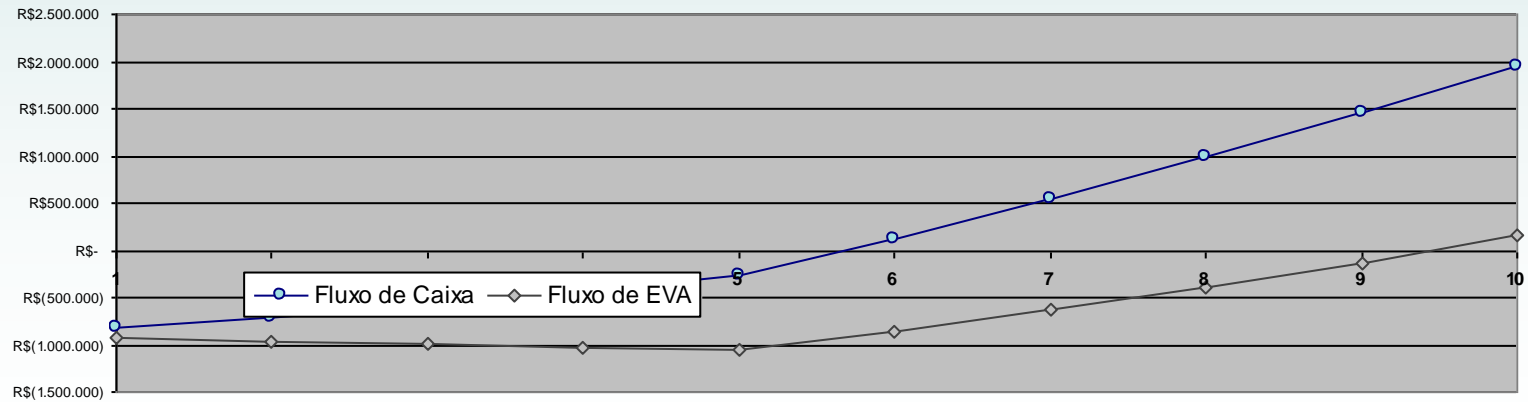
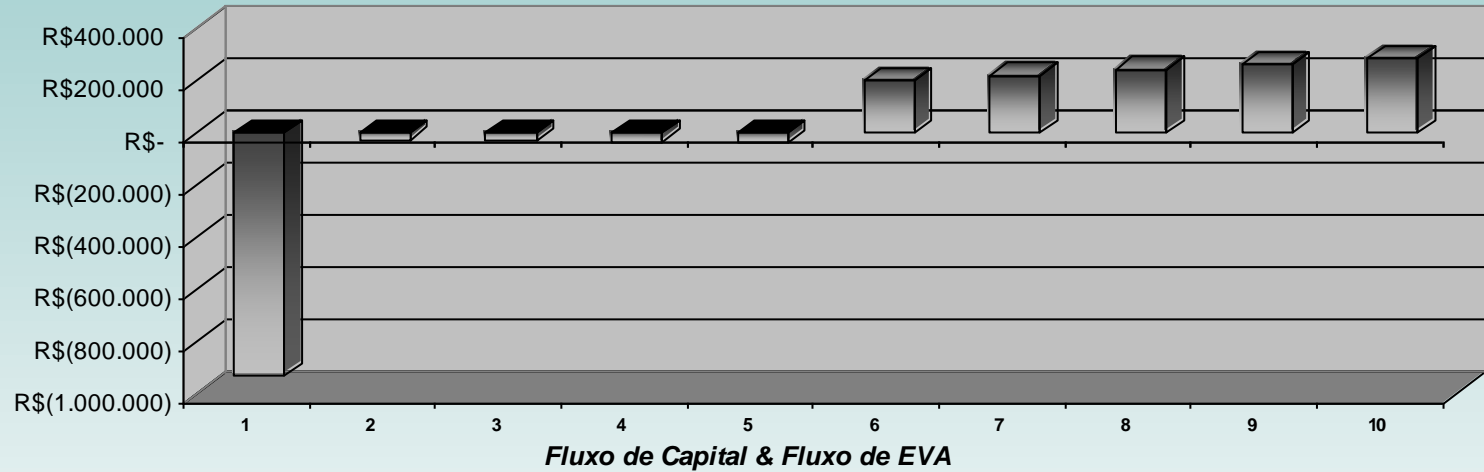
TIR → 24%

**Saldo de Caixa Anual**



# Analise Financeira/Econômica

*Análise EVA's Anuais*





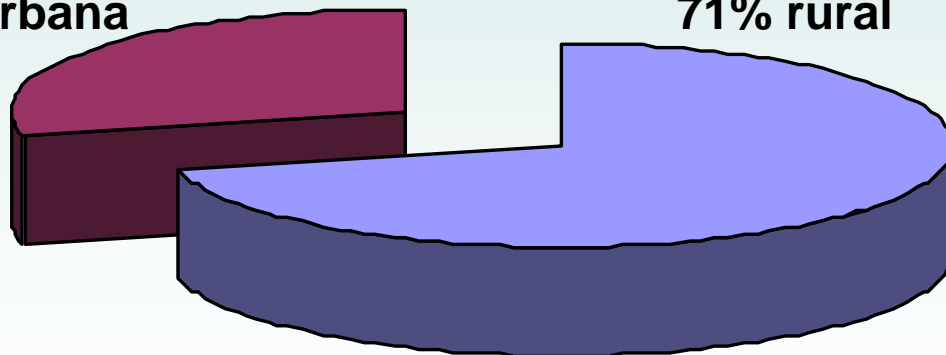
**Impacto social**

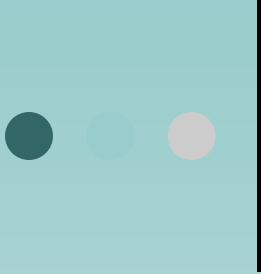
# Gurupá

- Localizada no Estado do Pará
- Área territorial de 8.540,03 Km<sup>2</sup> com 23.967 habitantes (2002).

29% urbana

71% rural



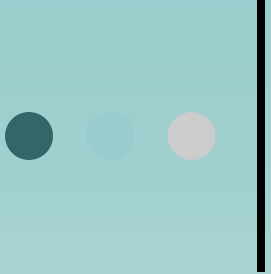


O IDH-M (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) de Gurupá é **0,631** – alcançando níveis de IDH semelhantes a países como Naníbia (**0,627**) ou ilhas Salomão (**0,632**), permanecendo bem abaixo da média do IDH do Brasil (**0,777**) e até mesmo do estado do Pará (**0,723**).

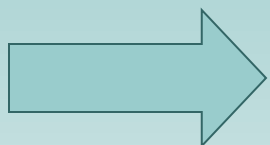
A média de anos de estudo no município é de **1,29**, enquanto no Brasil gira em torno de **5,8** por habitante.

# Vista de Gurupá

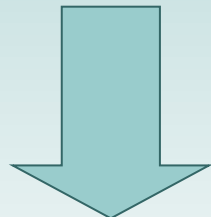




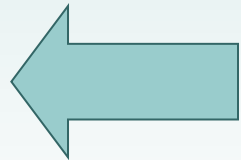
Manejo do açaí



Produção de  
frutos de açaí

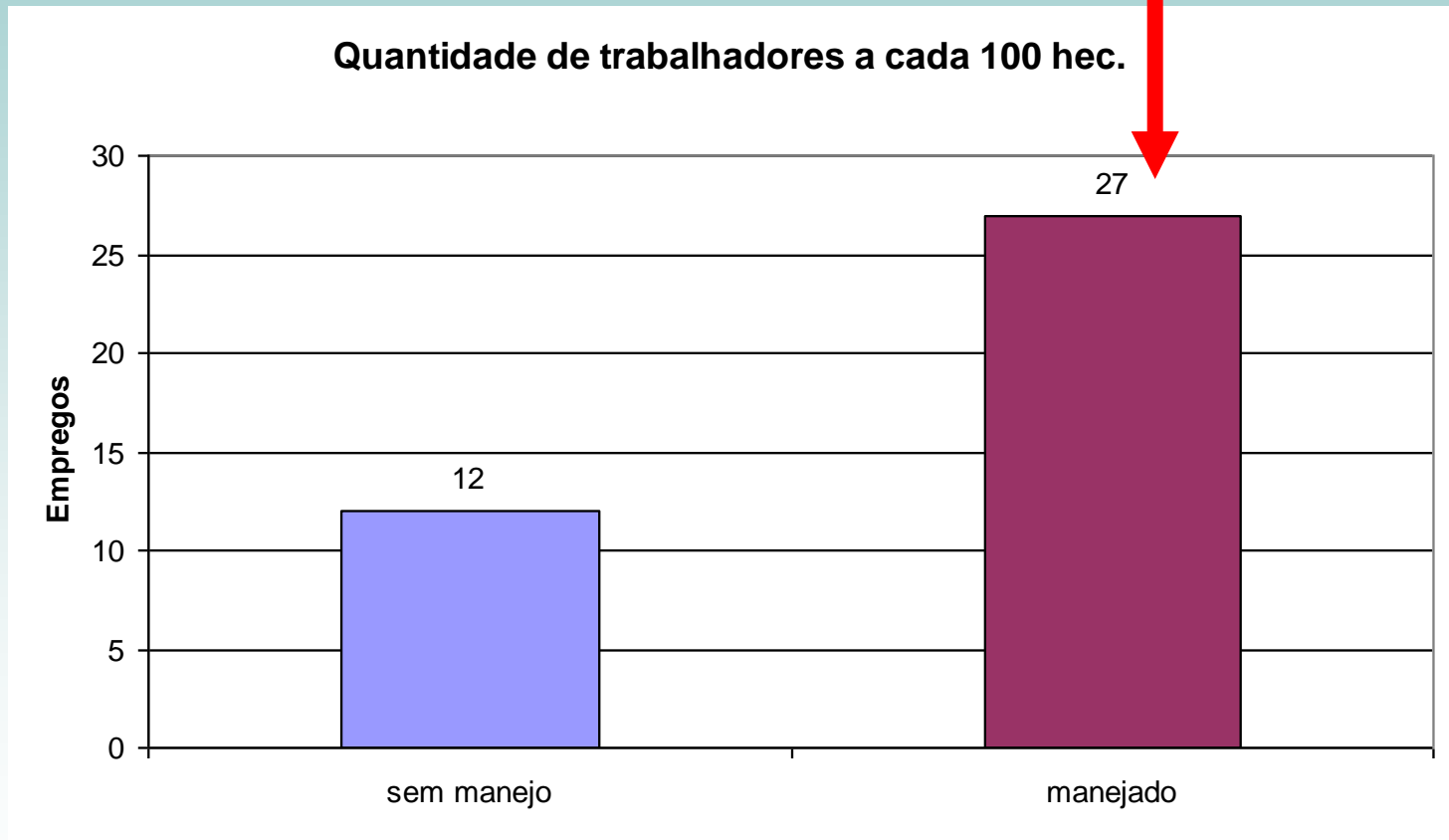


palmito



Sub-produto

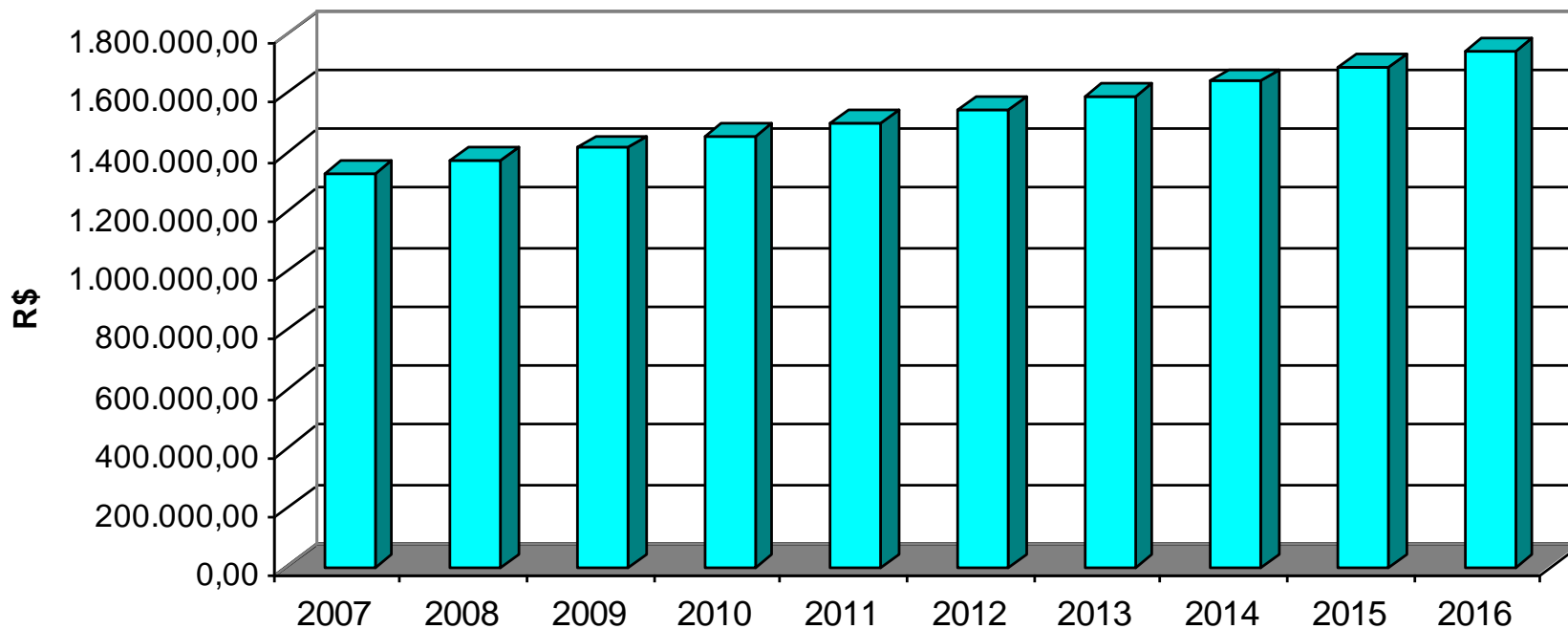
## Número de trabalhadores/100hec



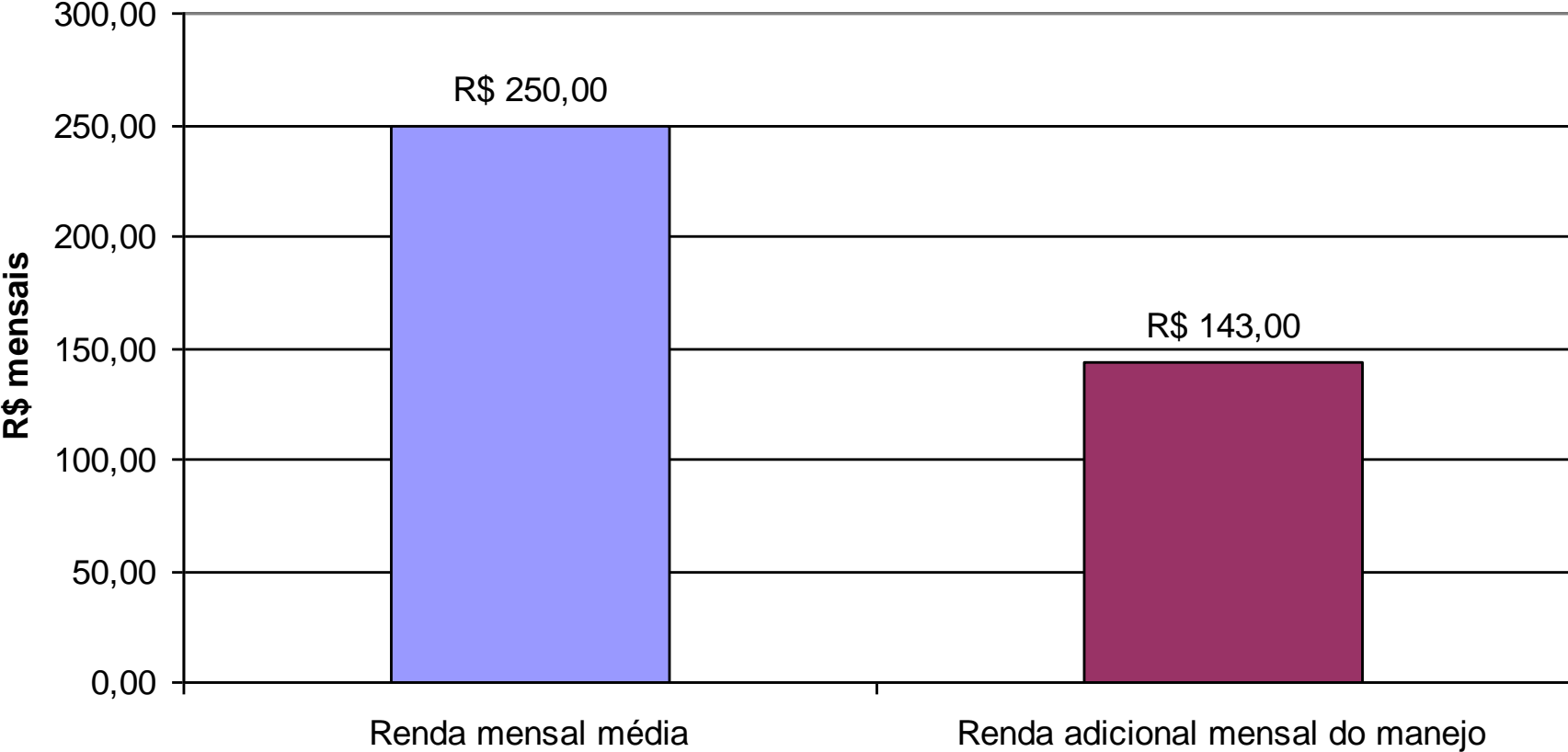
# Propriedades no projeto de manejo sustentável do açaí

Propriedade	Área (hec)	Produtividade (Kg / Ano)
<b>ACOEX (116)</b>	580	79.750
<b>COOMAG (42)</b>	210	28.875
<b>Famílias Restantes (1800)</b>		
Adesão (pessimista): 300	1.500	206.250
Adesão (média): 500	2.500	343.750
Adesão (otimista): 700	3.500	481.250
<b>Adesão Total</b>		
Pessimista		314.875
Ideal		530.000
Máxima		589.875

## Valor total injetado em Gurupá na compra de palmito *in natura* (Estimado)



# Renda mensal e benefício projetado



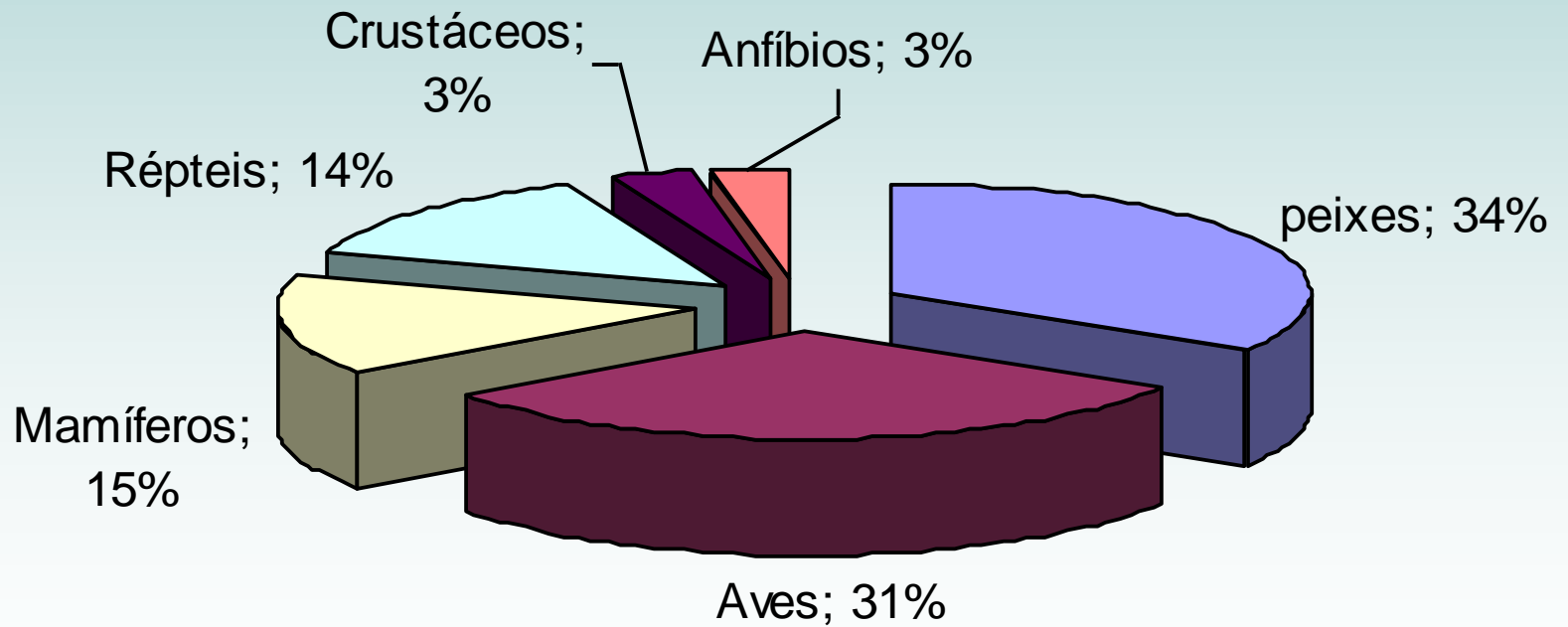


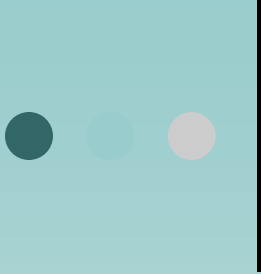
***A Santa Clara Alimentos faz parte de um projeto amplo que representa a continuação da luta dos trabalhadores de Gurupá na busca de melhores condições de vida, conservando o meio ambiente.***



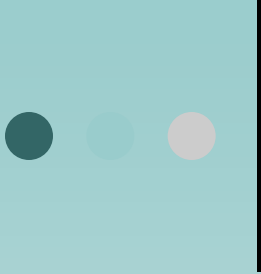
Impacto ambiental

## Representação das classes faunísticas



- 
- O manejo florestal, **contribuirá para o equilíbrio ecológico** da região, assegurando a manutenção e a defesa da flora e da fauna.

○  
Atuará favoravelmente também para a conservação do solo e a estabilidade do clima, conciliando dessa maneira os interesses econômicos e ecológicos da região, aumentando o rendimento e a qualidade do palmito por hectare.

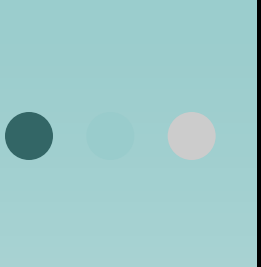


**“Art. 2º - A Política Municipal do Meio Ambiente, fundamentada no interesse local, tem por objetivo a preservação, defesa, melhoria, uso sustentado dos recursos naturais e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida em todas as suas formas de expressão, bem de uso comum do povo, visando assegurar condições ao desenvolvimento socioeconômico e à proteção da dignidade da vida humana (...).”**

*Fonte: Política de meio ambiente de Gurupá*

<b>Cronograma para manejo do açazeiro</b>									
<b>Ano de Corte</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ordem de Corte</b>	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	6º ano	7º ano	8º ano	9º ano
<b>Adulto</b>	Corte	Corte	Corte	-	-	-	-	-	-
<b>Mediano</b>	Evolução para fase adulta	Evolução para fase adulta	Primeira Frutificação	Corte	Corte	Corte	-	-	-
<b>Jovem</b>	Evolução para fase média	Evolução para fase média	Evolução para fase média	Evolução para fase adulta	Evolução para fase adulta	Primeira Frutificação	Corte	Corte	Corte

Fonte: Rainforest/Etal



***A indústria Santa Clara de Alimentos, através do beneficiamento do palmito, motiva o ribeirinho a manejar o açaí. Este movimento fortalece a política regional ecológica para o uso sustentado dos recursos ofertados pela floresta, estabelecendo relação harmônica entre os habitantes locais e a Amazônia como fonte de recursos para sua sobrevivência.***



# Conclusões



## ○ Mercado

- Como pode ser constatado, com **crescimento estagnado**, obriga a empresa a altos investimentos na conquista de *market-share*, em região líder de compra de produto.
- Exige grande **responsabilidade no processo**, o qual deverá ser utilizado como ponto forte na venda do produto, aliado ao apelo de produto amazônico, natural e ambientalmente correto.
- Com tais cuidados não vemos problemas algum em conquistar 5% (cinco) de *market-share* e, a partir deste ponto, crescer até 10% (dez) do mercado, ao longo de anos trabalhando e fornecendo produtos com **qualidade e apelo amazônico**.

# Distribuição do produto

- O atendimento direto aos grandes distribuidores gera, nesta fase, a vantagem de não investir em equipes de venda e atendimento ao varejo, que além de altos custos tem a dificuldade de implantação e funcionamento, fugindo muito da proposta original.
- A marca própria traz maiores benefícios ao negócio e, por outro lado, divulga menos o produto, a idéia e o objetivo do negócio. Pelo sucesso que vem conseguindo, este tipo de distribuição de produto não pode ser descartado.

Faz-se necessário um trabalho de desenvolvimento de **outras fontes de matéria prima, já que a safra é somente de 6 meses**, que devem ter também origem no manejo racional da floresta ou ainda, **aumentar consideravelmente a área cooperativista**, manejadas de forma que o ribeirão tenha um programa de eliminação da estirpe a ser **renovada pelo ano todo, tornando a produção linear**.



## ○ Investimentos

- Foi considerada **planta completa, com todos os recursos** para processamento de Palmito de qualidade, para atender o **mercado nacional e de exportação**, ecologicamente correto, com tratamento de água e resíduos líquidos.
- **Trapiche, barcos e caminhão caçamba** para coleta de matéria prima e remoção de resíduos, **foram excluídos da 1ª fase** de implantação, sendo os custos inerentes a tais operações, terceirizados e somados ao custo operacional.
- Foi mantido o investimento em **câmara fria** para recepção e estocagem de matéria prima, para estender a operação por 06 (seis) meses, melhorando consideravelmente o retorno econômico financeiro.
- **Investimento:** R\$ 1.937.721,80, faturamento anual: R\$ 8.181.115,85, sendo 23,6% do faturamento médio, bastante razoável para esse tipo de aplicação.

## ○ Econômica e Financeira

- **Pay-back: 5,7 anos de operação** para retorno do capital investido. Muito alto para os empreendimentos normalmente atrativos no país. A baixa taxa de retorno também observada pela  $TIR=24\%$  anual e  $EVA/investimento=8\%$  é causada, pontualmente, pelo pouco tempo de operação da fábrica no ano, apenas 06 (seis) meses, ficando o resto do ano sem operação e sem receita.

- É necessário rever o plano de manejo do açazal considerando também esta particularidade da implantação em Gurupá. **O manejo deve atender também a produção de palmito e, não somente o açaí fruta**, o que requer uma área e um planejamento de ação maiores do extrativista, atendendo de forma organizada os dois produtos de maior importância para sua sobrevivência.

- Considerando a operação **em 11 meses** (mantendo a produção mensal)

<i>Pay-back</i>	=	2,3 anos
TIR	=	86%
EVA/INV.	=	185%

Representando resultados econômicos atrativos e viáveis em todos os aspectos.



## Pontos fortes do negócio

- Ambiente extrativista formado em torno de cooperativas de ribeirinhos envolvidos no processo.
- Fábrica estabelecida na região produtora amazônica, com fortíssimo apelo ambiental e social.
- Processo produtivo asséptico com alta garantia dos valores organolépticos e de qualidade para um *shelf-life* de 24 (vinte e quatro) meses.
- Os pontos acima mencionados são as marca deste negócio, e servirão para sua implantação e permanência no mercado pela garantia de produto homogêneo, pelas suas próprias características, por ser obtido de estirpes com mais de 03 (três) anos de idade.



## Pontos fracos do negócio

- Produto sem marca ou canais de distribuição estabelecidos, a distância do mercado consumidor e a precariedade dos meios de transporte.
- A disposição da matéria prima sazonal, de apenas 05 (cinco) meses no ano, causando interrupção no processo produtivo e na entrega ao mercado do produto final por 06 (seis) meses contínuos.
- Está previsto no plano de despesas um gasto de R\$ 20.000,00 por mês, durante 06 (seis) meses e, nos demais, 2% (dois) do faturamento para ser utilizado no desenvolvimento de mercado e canais de distribuição.
- Quanto à sazonalidade da matéria prima, as recomendações são claras e objetivas, pois não havendo possibilidade de correção, o projeto se torna automaticamente de difícil viabilização econômica e mercadológica.



# Riscos do Negócio

- Falência do mercado por poluição de concorrência, sem os cuidados produtivos e o descaso com os consumidores.
- Dificuldades em estabelecer a distribuição do produto final devido à sazonalidade da matéria primas.

Os riscos, apesar de grandes, não inviabilizam totalmente o projeto, apenas indicam a necessidade de muito trabalho, dedicação e aplicação correta dos recursos financeiros nas primeiras etapas de implantação.

# COMENTÁRIOS FINAIS ETAL/PROFIT

- Por não trazer benefícios aos objetivos do trabalho original, ficou fora do trabalho a destinação dos resíduos sólidos da fábrica como fertilizantes.

A ETAL/PROFIT – Baseada nos objetivos principais que são o social e o ecológico, **recomenda a implantação da SANTA CLARA Alimentos**, com as seguintes observações:

**A** – Elaboração de projeto técnico, mercadológico e financeiro, completo, por empresa idônea e de alta credibilidade, para implantação em fases distintas, com liberação de recursos por etapas e metas concluídas.

**B** – Intenso trabalho junto à comunidade para solucionar problemas tais como: sazonalidade, preços e qualidade de matéria prima.

**C** – Trabalho junto aos detentores de marcas próprias e distribuidores para assegurar o fornecimento e atendimento do mercado.

Se deres um peixe a um homem, ele  
alimentar-se-á uma vez; se o ensinares a  
pescar, alimentar-se-á durante toda a vida.  
(Kuan-Tsu)



OBRIGADO!!!!