

Capítulo 2

A mente empreendedora: moldando uma estratégia empreendedora pessoal

Estudo de Caso Lakota Hills¹

Perguntas de preparação

1. Discuta os desafios e as vantagens do desenvolvimento de uma empresa de comidas típicas.
2. Sua estratégia atual é o melhor caminho para construir a Lakota Hills?
3. Como eles podem integrar outros canais em seu modelo geral de vendas?
4. Como a Lakota Hills ganhará dinheiro?
5. Como investidor anjo, você participaria da rodada de investimento que essa empresa está buscando?

Em agosto de 2007, Laura Ryan e seu filho Michael estavam voltando de avião para o Wyoming depois de uma exposição comercial de comidas típicas em Houston, Texas. O evento havia gerado muito interesse por sua empresa em crescimento, a Lakota Hills. Seu produto principal, uma sacola do tradicional pão frito nativo americano para o varejo, já estava nas prateleiras de mais de 350 supermercados do Meio-Oeste.

Embora estivessem fazendo progressos encorajadores, eles não estavam nem perto da massa crítica de lojas de que precisariam para estimular um arroubo de compradores no setor industrial. Esses tomadores de decisão não eram um grupo aventureiro quando se tratava de comprometer tempo e espaço de prateleira para novas marcas; mas, ao mesmo tempo, estavam sempre em busca de comprovados fazedores de di-

nheiro. Portanto, antes de mais lojas dizerem sim, a grande maioria de compradores e corretores continuava a sorrir, acenar com a cabeça e dizer “talvez”. Enquanto se preparava para o voo, Laura deu um sorriso triste ao considerar a realidade:

O negócio de comidas típicas é bem mais difícil do que parece — talvez porque quase todos que têm uma cozinha, uma receita de família e algum impulso podem empacotar seu produto e vender em lojas locais. Chegar a níveis nacionais é uma história muito diferente!

Ficou claro que alcançar a lucratividade no hipercompetitivo canal de varejo exigiria muito mais viagens dispendiosas como essa, e outras centenas de demonstrações nas lojas. Enquanto outros canais de vendas estavam abertos à discussão, ganhar terreno nesse mercado era sua maior prioridade. Seus investidores concordaram, mas com a condição de uma rodada posterior de financiamento em curto prazo; todos os envolvidos queriam se certificar que a Lakota Hills estava, de fato, no melhor caminho para lucrar.

Um início precoce

Filha de um bem-sucedido criador de porcos e uma empreendedora professora do ensino primário, Laura Ryan era uma adolescente negociante:

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>. Foi preparado por Carl Hedberg, sob a orientação do professor Jeffrey Timmons. © Copyright Jeffrey Timmons, 2008. Todos os direitos reservados.

Eu era empreendedora desde muito jovem. Eu criava e vendia pequenos porcos, e minha mãe — que sempre teve negócios paralelos como Avon e Mary Kay — me ensinou a costurar e a bordar com contas. Eu estava sempre fazendo coisas, e ser um membro do 4-H² me deu a capacidade de falar com pessoas, fazer apresentações e trabalhar com conceitos empresariais básicos.

Eu pulei alguns anos na escola, por isso tinha apenas 13 anos quando cheguei ao primeiro ano do ensino médio. Naquela época, eu costurava e vendia roupas e pensava que mais à frente eu talvez me tornasse uma designer.

Aquelas aspirações precoces se foram quando, aos 16 anos, Laura se casou com Jim Cooper, filho de 18 anos de um pecuarista local. Laura se lembrou do inevitável choque cultural:

Meu pai era alemão e russo, e minha mãe era quase sangue puro lakota³ com um toque de francesa. Portanto, na verdade, eu sou sete dezesseis avos nativa americana. Isto era muito difícil para a família do Jim — a ideia de que ele se casaria com uma índia. As reuniões de família eram civilizadas, mas muito tensas. Ainda assim, sabíamos que podíamos fazer as coisas darem certo.

Depois de três anos, ambos estavam na faculdade e criando dois filhos pequenos: Michael e Matt. Jim havia criado um rancho de gado e Laura tinha dois empregos como mãe e aluna de meio expediente na faculdade. Sua primeira intenção foi buscar uma graduação em administração, mas, quando as aulas se mostraram secas e mundanas, ela decidiu se formar em psicologia. Isso começou a mudar em 1987, quando, aos 21 anos de idade, ela conheceu um tio empreendedor:

Eu tive de entrevistar um membro da família para um projeto de classe sobre nossa história pessoal. Encontrei um tio que nunca havia encontrado, e ele era uma figura intrigante. Ele nunca tinha trabalhado para ninguém em toda sua vida — muitos grandes sonhos e ideias, mas ele nunca teve um empreendimento bem-sucedido. Ele estava morando em um motel e escrevendo planos de negócios para viver. Ele era a pessoa mais fascinante que eu já havia encontrado, e nós conversamos por várias horas sobre todo tipo de ideias de negócios. Ele realmente me inspirou até o ponto que eu estava pensando: eu tenho de iniciar minha própria empresa!

Quilting para as estrelas

O tio de Laura sugeriu que, já que ela e a mãe tinham talento para a costura, além de materiais e cores, produzir colchas de quilt em estrela no tradicional estilo nativo americano seria uma excelente ideia. Depois de confeccionar algumas amostras impressionantes, eles decidiram produzir uma variedade de tamanhos com preços de \$500 a mais de \$5.000. Seu tio as guiou no processo de elaborar um plano de negócios que as qualificava para um empréstimo de pouco mais de \$27.000 na Small Business Administration (SBA).⁴ Laura lembrou que seu impulso precoce tinha disfarçado alguns detalhes importantes:

Nós conseguimos o dinheiro e pensamos: “agora somos grandes empreendedoras no ramo de quilting!”. Estávamos em 1987, antes de a internet estar amplamente disponível para pesquisas. Não pensávamos muito em fluxo de caixa, margens ou custos, e tivemos dificuldades para definir fatores demográficos; tipo quem realmente compraria uma

² A 4-H era uma organização de jovens rurais nos Estados Unidos voltada para comunidades de fazendas rurais. A promessa: Empenho minha Cabeça para pensar mais claramente, meu Coração para ser mais leal, minhas Mãos para prestar num serviço melhor e minha Saúde para viver melhor para meu clube, minha comunidade, meu país e meu mundo.

³ Os lakota são um dos grupos de sete tribos nativas americanas (a Grande Nação Sioux) e falam lakota, um dos três principais dialetos da linguagem sioux.

⁴ Detalhes do empréstimo SBA: taxas e condições.

colcha de \$5.000? Gastamos todo o financiamento em cerca de oito meses e, por isso, rapidamente nos tornamos uma empresa de boca a boca.

Elas encontraram algumas galerias em Santa Fé, Novo México, que forneciam para colecionadores de colchas em quilt. Um destacado senador dos Estados Unidos comprou duas, e o Instituto Smithsonian colocou uma colcha em quilt especialmente intrincada em exposição e ofereceu versões menores em seu catálogo.

Seus esforços tiveram um impulso no verão de 1992, quando Laura pegou uma vaga temporária de assistente de figurino em uma produção de Hollywood que estava sendo filmada nas proximidades:

Trabalhei no filme *Coração de trovão*, que tinha no elenco Val Kilmer, Sam Sheppard e o cantor David Crosby. Depois de duas semanas, fui promovida para trabalhar como assistente de figurino pessoal do Val Kilmer. Todos eles compraram nossas colchas em quilt, e aquilo realmente nos abriu um belo mercado.

Ainda que elas tenham conseguido rendimentos suficientes para pagar o empréstimo da SBA, Laura disse que, um tempo depois, ficou claro que a empresa não era escalonável:

Demorava uma eternidade para fazer aquelas colchas em quilt artesanais. Minha mãe, eu, alguns artistas locais e mais algumas senhoras da comunidade simplesmente não podíamos fazê-las rápido o bastante para ganhar muito dinheiro. Pensamos em colchas em quilt feitas por máquinas, mas nossos custos por colcha em quilt ficariam acima de \$200 — comparado com fabricantes estrangeiros que podiam fazê-las por cerca de \$40. Isso nunca chegou a dar errado, nós simplesmente pensamos em outras ideias.

Pão frito alimenta

A vida de Laura como mãe e motorista da empresa de colchas em quilt tinha limitado suas sessões na faculdade a poucas aulas por semestre. Em 1993,

durante o que seria seu último ano na faculdade, ela serviu como vice-presidente de um clube nativo americano no campus. Sua principal responsabilidade era organizar a captação de recursos locais, e um evento em especial lhe deu uma dica de uma nova oportunidade de empreendimento:

Toda sexta-feira na hora do almoço nós vendíamos tacos indianos — uma massa frita em muito óleo que chamamos de pão frito. Era um grande evento. Os alunos adoravam o pão, e vendíamos entre 350 e 500 em duas horas. Nosso pão é muito macio, e o que o torna tão popular é que você realmente pode cortá-lo com um garfo de plástico. Os alunos todos diziam: “Uau, esse é o melhor pão frito que já comi na minha vida!”.

Decidimos dar um passo adiante e tentar algumas feiras rurais naquele verão. Participamos de um festival com 6.000 pessoas. Éramos os únicos oferecendo tacos indianos e vendemos cerca de 5.000 em um dia. Mais uma vez, todos comentavam que nosso pão era o melhor que já tinham provado.

Sheila, a mãe de Laura, que ajudou na operação, não ficou nem um pouco surpresa com os elogios:

Estou envolvida com esse pão frito há mais de 70 anos. A receita é da minha avó. Ela a passou para minha mãe, que me deu a receita; eu adicionei alguns ingredientes novos. E então minha filha se apoderou dela. Nós realmente gostamos da receita porque podemos fazer muitas coisas com ela: *muffins*, bolos de canela, panquecas e *waffles* usando leite — com ou sem ovos — e você pode simplesmente assá-la como pão. Nossa refeição principal enquanto crescíamos era sopa de feijão e pão frito. Eu simplesmente adorava. Minha mãe gostava de fazer grandes pedaços achatados e cortá-los como pizza. No Natal, eu assava um pequeno pão com cerejas cristalizadas — que precisa descansar para crescer um pouco antes de ir para o forno.

A tradição é servir o pão frito com *wasabi*, um pudim indiano com mirtilo, chokeberries⁵ selvagens ou ameixas selvagens. Meus filhos são fazen-

⁵ N. T. Chokeberries são os frutos vermelhos e amargos de um arbusto americano pertencente ao gênero *Aronia*.

deiros e, depois da semana de *branding* anual, eles preparavam um grande banquete de pão frito e ostras da montanha para todos os ajudantes e peões.

Em um encontro de família naquele verão, Jim, o marido de Laura, teve uma ideia:

Percebi que, se os frequentadores do festival gostam do produto, por que não tentar vendê-lo para turistas? As anuidades (seguros resgatáveis em vida) do governo incluem sacos de farinha a granel que têm estampado apenas *FARINHA* e o peso líquido no fundo. Por que não criar sacos de pano de musselina amarrados a mão que pareçam uma versão reduzida de um saco de farinha — estampado com o mesmo padrão?

Laura logo estava contatando vários fabricantes de sacos, mas ela descobriu que nenhum deles queria produzir menos de 5.000 de cada vez:

Não podíamos comprar tantos — era apenas um protótipo; nós não sabíamos até que ponto o produto venderia bem. Como eu já disse, minha mãe é uma costureira muito boa. Compramos alguns panos de saco e musselina, usamos carimbos e fizemos os sacos nós mesmos. Eles tinham estampado “Lakota Hills Fry Bread Mix” e “Net Wt. 24 oz.”. Não havia mais nada nos sacos, então fizemos pequenas etiquetas que fixávamos enquanto amarrávamos os sacos manualmente.

Laura descobriu dois centros turísticos entre a Devil’s Tower, no Wyoming, e Deadwood, na Dakota do Sul. O produto vendeu tão bem no resto da temporada que eles gastaram muitas horas na cozinha do rancho costurando, estampando, misturando ingredientes à mão e ensacando os produtos. Quando a demanda se estendeu além do fim da temporada em outubro, Laura e sua família estavam confiantes que tinham encontrado um empreendimento sazonal razoavelmente simples. Enquanto isso, aos 23 anos de idade e recém-saída da faculdade, Laura estava pensando em como progredir melhor em sua carreira.

Empreendedorismo na educação

A primeira intenção de Laura foi buscar o título de Ph.D em psicologia clínica, mas ela não entrou para nenhum dos programas em que se inscreveu. No início de 1994, ela recebeu uma ligação muito inesperada de Gene Taylor, presidente da faculdade tribal em uma universidade próxima:

Gene tinha ouvido falar que eu havia terminado minha graduação, e ele sabia que minha mãe e eu éramos muito empreendedoras. A presidente de seu departamento de empreendedorismo estava deixando o cargo para iniciar seu próprio negócio, então ele me perguntou se eu gostaria de ser a nova presidente do departamento e professora de administração. Eu o lembrei que minha graduação era em psicologia, e que eu tinha frequentado apenas alguns cursos de administração. Mas ele disse: “você é uma empreendedora, e isso é impressionante; acho que você pode ensinar”. Então eu aceitei.

Quando ela chegou para trabalhar, em maio, aprendeu que uma de suas primeiras tarefas seria participar do Symposium for Entrepreneurship Educators (SEE) [Simpósio para Professores de Empreendedorismo] na Babson College, em Wellesley, Massachusetts. A missão do SEE era ampliar a educação de empreendedorismo ensinando empreendedores motivados a darem aulas em suas respectivas instituições. A antecessora de Laura já havia sido aceita como madrinha do corpo docente, portanto, Laura tinha apenas cerca de um mês para localizar um empreendedor interessado em passar um tempo em sala de aula. Ela encontrou uma mulher que ganhava a vida como costureira independente e quilter. Laura começou o seminário de quatro dias em um estado de grave opressão:

Eu nunca vou me esquecer do medo que tive quando entrei em uma sala cheia de instrutores experientes e empreendedores bem-sucedidos que estavam falando em uma linguagem de negócios que eu nunca tinha ouvido. As empresas de que aquelas pessoas estavam falando eram gigantescas — tão grandes quanto alguns egos na sala. Eu me senti totalmente perdida e deslocada. Eu só queria me esgueirar e sentar nos fundos da sala para nunca ser chamada.

Mas havia algumas outras faculdades nativas americanas lá, e lentamente fiquei mais confortável no grupo. Descobri que eles se importavam com o que tínhamos a dizer — com nossa cultura, nossos valores e as minúsculas empresas em que estávamos trabalhando. Ao fim da semana, eu estava certa de que precisava frequentar mais algumas turmas antes de seguir adiante.

Laura se matriculou em um programa de aprendizado a distância de 18 meses em Southern New Hampshire para se graduar em desenvolvimento econômico de comunidades. Os alunos se reuniam uma vez por mês para três dias de trabalho em sala de aula e depois usavam o e-mail para manter contato sobre os projetos até o mês seguinte.

Naquele verão, os estudos tiveram de ser equilibrados com a empresa de pão frito quando as vendas tiveram um aumento inesperado depois que Laura apareceu dois dias no programa de vendas da QVC — ao vivo do Monte Rushmore:

Em um evento único, a QVC tinha selecionado 20 empresas especializadas de todo o país. Era um pouco arriscado seguir com essa ideia, pois a forma de eles operarem era fazer os pedidos com base na estimativa do que seria vendido. Você lhes envia o produto e eles enviam de volta, à sua custa, o que não for vendido. De qualquer forma, isso não foi um problema, já que vendemos tudo em três minutos — duas vezes. Foram 6.000 sacos em dois dias.

Quando recebeu a graduação no programa de New Hampshire, na primavera de 1998, Laura se sentia muito mais confiante em seus papéis de professora e presidente de departamento. Em 2000, ela decidiu buscar o título de Ph.D em educação — uma decisão simultânea com a chegada do terceiro filho:

Nossos meninos eram adolescentes, a essa altura. Nós nunca tivemos a intenção de ter outro filho, mas o fato é que nossa filha mudou toda minha perspectiva de vida. Eu estava me encaminhando para ficar totalmente focada na minha carreira, e agora tinha de dar um passo atrás. Foi um bom equilíbrio. Lisa tinha seis meses quando iniciei o programa [de Ph.D]. Eu a levava comigo para as aulas; todos a chamavam de bebê Ph.D.

Nos quatro anos seguintes, Laura trabalhou em sua tese, ensinou empreendedorismo e passou muito tempo com a filha. Nesse tempo todo, a empresa de pão frito da família se mantinha como uma operação sazonal:

A empresa estava sempre lá, mas nunca a fizemos crescer. Todo ano era a mesma coisa. Começávamos em março. Misturávamos e empacotávamos tudo em nossa cozinha no rancho. Era um belo processo. Nós conquistávamos algumas lojas de presentes a cada ano, mas nosso volume nunca mudava significativamente. Nós fazíamos estoque suficiente para chegar até outubro, e então fazíamos uma sessão menor de misturas e empacotamento para cobrir os pedidos da temporada de festas de final de ano. Era uma operação muito pequena, muito fácil de gerenciar.

Novas oportunidades

No início da década de 2000, o ator Kevin Costner desenvolveu Tatanka,⁶ um destino turístico próximo a Deadwood, na Dakota do Sul, que contava a história do bisão em relação às planícies indígenas.⁷ Em 2004, quando Costner e um grupo de investidores local decidira colocar nativos americanos para administrar as operações, Laura recebeu uma ligação:

⁶ *Tatanka*: um bisão touro no dialeto Lakota.

⁷ Durante séculos, os índios das planícies tinham vivido uma existência nômade muito ampla. Ao final dos anos 1800, a expansão ocidental havia dizimado as populações de caça e anexado a maior parte das terras. Foram estabelecidas reservas nas áreas de Black Hills e Badlands da Dakota do Sul. Para prevenir a inanição enquanto a Nação Sioux passava para um estilo de vida agrícola, o governo dos Estados Unidos concordou em enviar rações mensais — também conhecidas como anuidades. O tratado de 1877 fornecia ao líder de cada tribo separada “680 g de bife (ou, na falta disso, 225 g de bacon), 225 g de farinha e 225 g de milho; e, para cada cem rações, 1,8 quilo de café, 3,6 quilos de açúcar e 1,4 quilos de feijão ou, na falta desses artigos, o equivalente conforme o juízo do Comissário de Assuntos Indígenas”.

Eu ainda estava ensinando empreendedorismo em uma universidade não muito longe de Tatanka. Eu fui lá e realmente fiquei intrigada. Era um centro interpretativo construído ao redor de um autêntico acampamento nativo americano de meados dos anos 1800. Era um museu vivo, com todos usando roupas de época e representando personagens — bem similar à Plimoth Plantation, em Massachusetts. Decidi aceitar o trabalho e pedi uma licença para me ausentar de minhas funções docentes.

A loja de presentes, é claro, vendia sacos de sua mistura de pão frito, e o restaurante oferecia tacos da Lakota Hills.⁸ O pico das vendas naquele verão causou alguns protestos por parte de seus dois filhos, que, no fim da adolescência, já estavam muito cansados da produção na cozinha e das tarefas de empacotamento. Laura explicou que, no balanço final, seus filhos tiveram um verão maravilhoso como uma das atrações principais em Tatanka:

Michael e Matt, que aprenderam a andar a cavalo quase antes de aprenderem a andar, eram nossos guerreiros pintados na colina: sem camisas e com calças de camurça, cavalgando cavalos sem selas e berrando gritos de guerra. No fim daquele verão, eles conseguiam atirar lanças e disparar flechas enquanto cavalgavam pela área de exibição. Eles se divertiram muito com isso.

No verão de 2004, as vendas de pão frito atingiram \$58.000 — uma quantia um tanto modesta que Laura sabia que era reflexo de seu arranjo de manufatura caseira e alcance limitado de mercado.⁹ No início de 2005, Laura decidiu que estava na hora de sair da cozinha:

Percebemos que o próximo verão seria nosso melhor ano em vendas de pão frito, e isso geraria uma grande confusão em casa. Eu também não tinha certeza de que nossa linha de crédito com um banco de Laramie cobriria nossos custos de produção anteriores ao início da temporada.

Laura se voltou para Mark Wills, o investidor de Tatanka que a tinha recomendado para o emprego:

Mark havia fundado a Greenhill, uma pequena empresa de capital de risco em Spearfish [Dakota do Sul] que trabalhava com empreendedores nativos americanos. Eles estão dispostos a ir até o limite para ajudar empresas que normalmente não são capitais de risco atraentes.

Muito embora Laura tenha elaborado um esboço do empreendimento com três páginas, a decisão de Mark de investir foi amplamente baseada no que ele viu no empreendedor líder:

Eu conhecia o longo envolvimento de Laura com o empreendedorismo e sabia como sua mistura de pão frito estava se tornando popular. Como gerente em Tatanka, ela fez um excelente trabalho de ampliação da nossa visão. Nós lhe demos uma linha de crédito de \$80.000 para cobrir os custos de matéria-prima e aluguel de um espaço mais adequado para a fabricação. Queríamos ver como ela se sairia, e deixamos a porta aberta para outros financiamentos no futuro.

Naquela temporada, as vendas de pão frito e o *feedback* dos clientes foram encorajadores a ponto de Laura ter certeza de que eles poderiam escalonar a empresa para torná-la uma operação permanente. Ao final do verão, ela se demitiu de Tatanka com o objetivo de descobrir o melhor caminho para a Lakota Hills. Sua primeira iteração causou mais problemas que lucros:

Nosso espaço de fabricação alugado em Spearfish tinha uma aparência realmente rústica, então, em outubro, abrimos uma pequena loja em frente e começamos a vender cestas de presentes para as festas de fim de ano. Nossas cestas continham 100% de comidas típicas nativas americanas: chás, compotas, doces e nossa mistura de pão frito.

⁸ A equipe do restaurante preparou um lote de bolas de massa medidas. Elas eram fritas em seguida no mesmo óleo usado para fritar anéis de cebola e batatas fritas. Um cartão em forma de tenda era exibido em cada mesa, descrevendo a história do pão frito e a história da empresa familiar Lakota Hills.

⁹ Em 2005, a mistura da Lakota Hills era vendida em oito lojas de pontos turísticos no Wyoming e na Dakota do Sul.

Na verdade, nós nos saímos realmente bem com a empresa durante a temporada de férias, mas, àquela altura, eu sabia que não ficaria na indústria de cestas de presentes. Nós gastamos horas e mais horas desenvolvendo e arrumando cestas elaboradas — apenas para vê-las chegarem em péssimo estado depois de serem transportadas através do país.

Laura também tinha feito contato com lojas de comidas típicas na esperança de expandir sua distribuição no varejo. Esses esforços também não deram tantos resultados:

Eu me aproximei de redes de lojas como a Cabella e a Crackerbarrel, porque eles vendiam muitos produtos de comidas típicas. Eles pareceram interessados no conceito, mas disseram que nossas sacolas de musselina simplesmente não eram muito profissionais. Eles também sentiram que era um produto muito específico e que não havia percepção suficiente dos consumidores. Eles disseram: “não sabemos o que é pão frito, então como nossos consumidores saberão?”.

A essa altura, pensei que era hora de levantar dinheiro suficiente para pagar pelo design de uma embalagem mais adequada, achar um embalador profissional e realmente mergulhar de cabeça.

Um plano para a expansão

Muito embora seu Ph.D. tivesse aberto várias opções de carreiras acadêmicas, Laura decidiu concentrar suas energias no desenvolvimento da empresa de pão frito. Em janeiro de 2006, ela apresentou seu plano para os parceiros na Greenhill Venture (veja o Quadro 1). Mark Wills disse que eles concordaram em investir \$470.000 em troca de 15% da empresa:

Sugerimos que ela se concentrasse nas redes de mercearias. Para fazer isso, ela precisaria de uma nova embalagem, expositores de chão para supermercados, planilhas de vendas e outros acessórios de marketing. Quando estivesse tudo pronto, ela precisaria achar um embalador com equipamentos e capacidade para atender aquele canal.

Quadro 1 – Trechos do resumo executivo da Lakota Hills

A oportunidade

Esta empresa promete ser bem-sucedida em virtude do aumento da demanda por comidas típicas e do interesse em produtos nativos americanos em especial. Com base nas atuais tendências de mercado e em dados estatísticos, misturas para pão e para sobremesa vêm apresentando uma curva de crescimento estável desde 2004. A Lakota Hills tem vendido seu pão frito desde 1993, e o retorno positivo de consumidores, distribuidores e corretores de alimentos demonstra que é um produto de qualidade neste mercado.

Vantagem competitiva

Nossos principais competidores são a Wooden Knife Fry Bread Mix, a Crow Fry Bread Mix e a Oklahoma Fry Bread Company. A Wooden Knife Fry Bread está em operação há mais de 15 anos, enquanto as outras duas empresas começaram há menos de dois anos. Nenhuma das três empresas tem aprimorado seu design de embalagem ou tem sido agressiva na abordagem de marketing para atender às necessidades do consumidor. A Wooden Knife Fry Bread é a única empresa que vende seu produto fora de sua região de atuação. Desde 2004, eles têm vendido agressivamente seu produto no Meio-Oeste, principalmente em supermercados e em lojas turísticas.

A Lakota Hills tem a vantagem competitiva no sabor dos nossos produtos *versus* o sabor e a textura dos nossos concorrentes. A Wooden Knife Fry Bread Mix adiciona uma tradicional raiz nativa americana chamada “timsula”, que tem um gosto muito amargo. Os outros dois concorrentes oferecem receitas com leite em pó e fermento, que conferem um sabor diferente e uma textura mais pesada ao produto.

Precificação

A Wooden Knife Fry Bread Mix vende sua caixa com 680 g de massa de pão frito nas prateleiras de varejo na faixa de \$3,50 a \$7,00. Um saco de 226 g da mistura de pão frito da Oklahoma Fry Bread custa aproximadamente \$3,20 no varejo. Um saco de 450 g da Crow Fry Bread Mix é vendido por \$6,00-\$7,50. A chave para o sucesso da Lakota Hills é manter preços coerentes com o mercado. Nossa embalagem de varejo de 450 g terá um preço sugerido de \$3,69 no varejo.

A Wooden Knife Fry Bread Mix é nosso único concorrente em serviços de alimentos. Eles têm rissoles congelados de massa de pão frito: 25 por caixa. Eles também têm um pacote de 2,25 kg de mistura seca para pão frito. Os dois produtos custam entre \$1,90-\$2,25 por 450 g. A Lakota Hills oferece um pacote de 11 kg por \$1,40 a libra.

Trabalhando com um fotógrafo local e contando com o *feedback* de amigos e familiares, Laura passou a primavera e o verão projetando uma nova identidade para a Lakota Hills. O peso da unidade de varejo foi reduzido em 1/3, para 450 g, e a embalagem — agora um saco plástico multicolorido projetado para funcionar em uma linha de produção de selamento térmico de grande volume — apresentava sugestões de receitas e uma lição de história (veja o Quadro 2). Planilhas de vendas, um site básico e outros acessórios eram coordenados em termos de cor e conceito. Laura disse que eles também encontraram um embalador disposto a investir:

John Gower tinha uma empresa bem grande de mistura seca certificada como alimento kosher

Quadro 2 – Cópia selecionada de um saco plástico para varejo

Instruções

O pão frito é incrivelmente fácil de preparar. Primeiro, coloque todo o conteúdo do saco em uma vasilha grande. Adicione $\frac{3}{4}$ de xícara de água quente e mexa até que a massa fique pegajosa. Acrescente farinha de trigo aos poucos, até que a massa não esteja mais pegajosa.

Aqueça 3 xícaras de óleo ou gordura em uma frigideira ou fritadeira até 190°. Modele a massa no formato desejado em uma superfície bem enfarinhada e enrole ou dê batidinhas até ficar com cerca de 1,3 cm de grossura. Coloque o pão frito cuidadosamente no óleo quente e cozinhe por aproximadamente 2 minutos de cada lado, até ficar com uma cor dourada. Se você moldou a massa de pão frito em bolas, não é necessário virar; apenas os remova do óleo quando estiverem com uma cor marrom dourado.

Coloque o pão frito em uma toalha de papel e deixe esfriar um pouco antes de manuseá-lo. Qualquer sobra de massa pode ser coberta e guardada em uma geladeira por até 24 horas.

História do pão frito

Na virada do século, a tribo lakota recebia os ingredientes para fazer pão. Em sua natureza criativa, as mulheres desenvolveram uma receita de pão frito com aqueles ingredientes. Essas receitas se tornaram segredos bem guardados, passados de uma geração para outra.

em Laramie. Ele tinha vários equipamentos, como grandes misturadoras giratórias, verrumas e sistemas de armazenamento em massa. Ele acreditou em nossa empresa e acreditou que teríamos volume suficiente para justificar a compra de máquinas de empacotamento automático que ele inseriu em seu sistema.¹⁰

Ele falou um bocado sobre nossa política de preços, e seu preço de entrega se baseou em nossa escalada bem rápida de vendas. O pedido mínimo para nossas sacolas plásticas era de 500.000, e nós também encomendamos caixas de remessa impressas para combinar com esse estoque de 6 unidades por caixa.

Laura Ryan recebeu essa receita de sua bisavó para compartilhar com as futuras gerações. Por favor, delicie-se com esta tradicional receita nativa americana de família. Esperamos que ela também se torne uma tradição para sua família!

Receitas

Molho de carne de taco indígena
900 g de carne moída de boi ou bisão
2 latas de feijão roxo
1 maço de tempero de taco
 $\frac{1}{2}$ xícara de água

Doure a carne em fogo médio até ficar cuidadosamente cozida. Acrescente o tempero de taco, o feijão e a água. Mexa e cozinhe em fogo brando por 15 minutos. Use uma colher para colocar a mistura de carne no pão frito e acrescente queijo, alface, tomates, cebolas, molho de taco e *sour cream*.

Nuggets de pão frito

Prepare a mistura de pão frito conforme as orientações. Jogue bolas do tamanho de uma colher de chá no óleo aquecido a 190° até que o pão frito esteja marrom dourado de cada lado. Sirva com manteiga batida com mel, xarope de *maple* ou sua geleia favorita. Para ficar como um *donut*, passe o pão quente em uma mistura de açúcar e canela em pó ou somente açúcar.

¹⁰ O custo para adicionar a preenchedora e a seladora a calor na fábrica foi de aproximadamente \$ 42.000.

Para introduzir seu produto nas principais mercearias, Laura participou de um programa de vendas muito focado e intenso em Atlanta, Geórgia:

Eu tinha achado algumas informações sobre um programa chamado ECRM (Efficient Collaborative Retail Marketing) [Marketing de Varejo Colaborativo Eficiente]. Eles facilitaram análises de fontes chamadas de Sessões de Planejamento de Programas Eficientes para revendedores em todo o país.¹¹ Estivemos em sua feira de comidas típicas/hispânicas/étnicas em agosto.

Era muito caro — mais de \$13.000 pelo evento. O programa começou com uma recepção noturna na qual você se mistura aos compradores. Nos dois dias seguintes — das 8 da manhã até as 6 da tarde —, você tinha entrevistas de 20 minutos com os principais supermercados. Era muito rigoroso. Eles adoraram nossas embalagens, nossa história e nosso pão frito. Era muito empolgante fazer tantos contatos ótimos com tantos compradores e corretores significativos.

Ao saber como o programa foi bom, Laura disse que o embalador assumiu a tarefa de ver o que o novo equipamento podia fazer:

John é um cara muito legal, e acho que ele só quer ver nossa empresa ter sucesso. No fim de agosto, ele preencheu 300.000 sacolas, empacotou-as, paletizou-as e disse: “Espero que você consiga vender essas”... *Oh! Meu Deus!*

Sabendo que eles não conseguiriam movimentar nada nem perto de 2.600 paletes de produtos em pouco tempo, eles embarcaram o estoque para um armazém de secos em Chicago — uma instalação profissional que estava acostumada a trabalhar com transportes nacionais em grande escala. Com a data

carimbada dando-lhes apenas 18 meses para esvaziar o estoque, o relógio estava contando os minutos.

Educação e reeducação do comprador

O evento ECRM gerou uma longa lista de compradores intrigados e um imediato acordo com base no desempenho com uma corretora de alimentos na área de Chicago.¹² No final do outono de 2006, o filho mais velho de Laura, Michael, havia se tornado gerente geral em tempo integral. Quando ele começou a acompanhar os contatos feitos no evento, percebeu que “chegar ao sim” com os compradores de supermercados seria um grande desafio:

Na escola, e no futebol americano, sempre havia um ambiente de aprendizado claro e conciso. O professor ou treinador expunha suas expectativas e fazia você perceber o que esperar em troca.

Trabalhar com compradores é uma experiência muito diferente. Eles não ligam de volta, eles não estão lá para receber suas ligações quando disseram que estariam, amostras se perdem, amostras são comidas... Depois de muitas ligações para pessoas que pareciam praticamente decididas a comprar, de repente eles não tinham mais nem certeza se poderiam usar o produto.

Tenho uma graduação em administração e acabo de me matricular em um programa de MBA de um ano — e posso lhe dizer que em nenhum lugar em toda essa instrução se aprende alguma coisa sobre a indústria de alimentos — e, ainda mais importante, o setor das mercearias. Existem muitas terminologias que você precisa aprender, e isso exige experiência para saber como trabalhar com compradores e corretores.

Por exemplo, você não ouve “não” com muita frequência nesse setor. Em vez disso, você recebe um monte de “Vou ligar de volta” e “Estamos che-

¹¹ Em 2007, o ECRM realizava mais de 45 eventos EPPS. As sessões de planejamento incluíam cada uma das principais categorias de supermercados: cuidados com os cabelos; farmácia; cuidado pessoal; cosméticos, perfumaria e banho; tosse e resfriado/analgésicos; produtos de saúde e cuidados com a beleza e a alimentação de marca própria; mercadorias gerais; cuidados com sol; mercearia; petiscos e bebidas; cosméticos; vitaminas, nutrição e dieta; produtos escolares e de escritório; produtos de limpeza residencial; cuidados com a saúde; balas; fotos; comidas congeladas; e produtos importados.

¹² Os corretores de alimentos normalmente recebiam entre 10 e 15% das vendas para as contas de redes de mercearias que gerenciavam e para as quais vendiam.

gando lá”. De certa forma, é mais difícil lidar com isso do que com a rejeição clara, porque você roda muito buscando possibilidades que acabam não se concretizando. Você precisa ser muito persistente.

Laura, que também continuava trabalhando nos contatos, fez sua avaliação do desafio:

Nas feiras de alimentos, você desperta muito interesse quando eles experimentam o produto, e você coleciona toneladas de cartões de visita. Eles voltam para seus trabalhos diários, onde recebem dezenas de amostras de produtos toda semana e provam e provam até esquecer como a sua era boa e que gosto tinha.

Pior ainda, parece que na indústria de supermercados dificilmente as pessoas ficam em seus cargos por muito tempo; há muitos movimentos horizontais para outras divisões ou categorias de produtos. Dessa forma, precisamos educar e reeducar constantemente os compradores sobre quem somos. Isso pode ser muito frustrante.

Linhas de entrada

A equipe da Lakota Hills e seus investidores concordavam que, em virtude de a história por trás dos produtos ser tão cativante, o varejo de mercearias representava sua melhor entrada às vendas em grandes volumes. Laura explicou que eles já estavam trabalhando na extensão de linhas diretas para ganhar força nesse canal:

Para os supermercados, é difícil justificar a compra de um produto para ver se ele vai vender — especialmente quando, para várias redes, o pão frito representava uma subcategoria totalmente nova de misturas de pão. Criar uma linha de produtos nos daria mais credibilidade, e os SKUs¹³ adicionais se converteriam em melhor visibilidade e mais vendas.

Agora mesmo estamos procurando uma faixa de produtos relacionados: misturas de pão frito com sabor de cereja silvestre e *buffaloberry*, uma

mistura de pão frito para forno holandês, uma mistura de panqueca de amoras e coalhada e um kit de tacos indianos. A partir daí, podemos desenvolver a marca formulando ou adquirindo outros produtos nativos americanos como geleias, xaropes, petiscos tradicionais e, talvez, uma linha de bebidas esportivas proteicas com sabor.

Steve Foster, sócio da Greenhill Ventures, disse que, depois de a Lakota Hills construir uma reputação no varejo, a empresa estaria pronta para se ramificar para outros canais:

Como empresa de minorias certificadas, eles são isentos de taxas de colocação em prateleiras — que, em uma rede de supermercados de alto nível, pode chegar a \$25.000 por SKU. A vantagem também pode ser transportada para o empacotamento de misturas para contratos volumosos com o governo. Eles têm um saco de 11 kg pronto para contas de serviços de venda de alimentos no atacado, mas é mais difícil alavancar o produto e a história da família nesses canais.

Outra possibilidade no atacado seria criar um programa nacional com redes de restaurantes como a Denny’s ou a Pizza Hut, embora não esteja claro qual é o melhor jeito de entrar nesse mercado. O varejo é onde eles devem iniciar, pois este é um esforço mais direto, que envolve propaganda, promoção e construção de uma conexão com o consumidor.

Michael descreveu os diversos canais para o mix de pão frito:

Estabelecimentos de comida típica, como a loja de presentes no Monte Rushmore, representam as melhores margens porque eles pagam mais e ainda dobram o preço de prateleira. As redes de mercearias precisarão de um preço mais baixo, e sua margem de lucro será em torno de 50%. Serviços de alimentação têm o volume mais alto e o perfil mais fácil de empacotamento, transporte e suporte, mas eles vão querer o preço mais barato

¹³ Pronuncia-se “skews”: unidades de manutenção de estoque (em inglês, *stock keeping units*).

que conseguirem, pois vão pedir carregamentos de caminhões.

Somos um pouco cautelosos a respeito do segmento de serviços alimentícios. Em termos de volume, acredito que o atacado tem muito mais potencial, mas as margens são muito pequenas (veja o Quadro 3). O arranjo atual da nossa produção, tendo uma grande quantidade em estoque de embalagens de varejo com prazo de validade, meio que nos obriga a buscar redes de comidas típicas e supermercados imediatamente.

Laura disse que eles estavam concentrados no setor de varejo com um plano de educação do consumidor:

Para atrair as pessoas, vamos explorar nossos temas de interesse humano: uma mulher empreendedora nativa americana e sua família alcançando abrangência nacional com um favorito das famí-

lias tradicionais. Estamos procurando toda publicidade gratuita possível, como pedir aos jornais em que anunciamos para escrever artigos sobre o que estamos fazendo. Também estamos enviando nossos *clippings* de imprensa e nossas informações para alguns dos principais jornais da Costa Leste, como *Washington Post* e *The New York Times*, e amostras para críticos gastronômicos em Nova York e para apresentadores famosos como Martha Stewart, Oprah e Letterman.

No âmbito local, vamos distribuir cupons nos jornais de domingo e nos catálogos de lojas. Precisamos ter certeza de que, onde quer que distribuamos cupons, estejamos na área naquela semana para fazer demonstrações nas lojas. Também construímos percepção vendendo tacos e distribuindo cupons em corridas de motocicletas, feiras estaduais e festivais.

Quadro 3 – Projeto de custos e preços do canal

Unidades de varejo: Sacos de 450 g

Custo unitário: \$1,17

Custos de transporte por paleta (115 caixas por paleta/6 sacos por caixa): \$807,30

Distribuidores

Preço por caixa/unidade: \$9,60/1,60

Mostruário de chão *pop-up* (36 unidades): \$57,60/\$1,60

Supermercados

Preço por caixa/unidade: \$10,80/1,80

Mostruário de chão *pop-up* (36 unidades): \$64,80/\$1,80

Preço estimado por unidade no varejo: \$3,59

Lojas de comidas típicas

Preço por caixa/unidade: \$13,50/\$2,25

Preço estimado por unidade no varejo: \$4,29

Lojas turísticas

Preço por caixa/unidade: \$18,00/\$3,00

Preço estimado por unidade no varejo: \$6,49

Atacado

Sacos de 11 kg

Custos de transporte por paleta (50 sacos a granel): \$600

Distribuidores: \$30,00 por saco

Atacado (serviços de alimentos): \$35,00 por saco

Termos

Pedido mínimo: 1 paleta

Pagamento: 2% 10, líquido 30

Obs. Os custos unitários incluem o seguinte: ingredientes, empacotamento, serviços públicos, mão de obra e entrega.

Na estrada

No final de novembro, uma rede de 280 lojas no Meio-Oeste (um dos contatos iniciados na feira ECRM) concordou em levar o produto. A equipe logo descobriu que vender para o comprador corporativo não significava necessariamente que as lojas individuais aprovariam os SKUs que receberiam. Laura explicou que essa primeira grande conta realmente lhe abriu os olhos:

Era o que eles chamavam de forçar, significando que eles pediam a todas as suas lojas para pegarem uma caixa do nosso produto e algumas das localidades mais movimentadas receberiam nosso mostruário de chão, que comporta 24 sacos. Bem, isso era ótimo, mas o lado negativo era que nós não tínhamos pessoal suficiente na rua para ir a todas as lojas naquela semana para instruir os ge-

rentes sobre exatamente o que era aquilo que eles tinham acabado de receber.

Quando Michael pegou a estrada para visitar algumas lojas e ver como o produto estava sendo manuseado, subitamente visitar outras lojas se tornou uma grande prioridade:

Colocamos uma planilha de arrumação muito específica em cada embalagem, e há um folheto dobrado em três anexado a cada saco, explicando o produto. Mas os adolescentes que trabalhavam no estoque não se importavam com essas coisas. Alguns não tinham sequer se incomodado em tirá-los da área de descarga. Quando eram retirados do estoque, ficavam espalhados por toda a loja. Encontrei-os na seção oriental, no corredor de produtos para o café da manhã e na seção hispânica. Alguns gerentes pensaram que o produto se parecia com farinha para fazer peixe empanado e colocaram no departamento de carnes.

Minha mãe tinha projetado um belo mostruário de chão com um enfeite colorido em cima. Diversos desses enfeites tinham sumido — imagino que as pessoas tenham levado para casa como decoração. Por um preço de \$1,80 cada enfeite, nossas margens de lucro seriam cortadas se tivéssemos de substituí-los o tempo todo. E pior, se não consertássemos isso, logo estaríamos fora daquela rede. Nesse negócio, se você perde uma conta, é praticamente impossível pegá-la de volta. É muito bom ter uma família que pode ajudar nas demonstrações.

Suas degustações promovidas nas lojas — muitas vezes feitas por Laura, Michael, seu irmão Matt e sua avó — deram uma face pessoal à empresa para os funcionários das lojas e estimularam os compradores a experimentar um saquinho. Michael notou que o *feedback* dos clientes sugeria que usuários fieis seriam compradores regulares, e não frequentes:

Não é como macarrão com queijo, que você compra em quantidade sempre que vai às compras. As crianças adoram comer pão frito também,

mas os pais precisam estar dispostos a misturar a massa, aquecer o óleo, fritar o pão e limpar tudo.

Uma família típica não faria isso algumas vezes por semana. Mais provavelmente, uma vez por mês ou mesmo a cada dois ou três meses em vez de fazer tacos. Dito isso, sentimos que, se pudermos colocar nosso produto em lojas suficientes e fazer com que os consumidores o usem com esse nível de regularidade poderemos nos sair muito bem.

As boas notícias eram que, quando os sacos estavam na prateleira certa (com as misturas para pão) e os clientes tinham uma chance de experimentar amostras quentinhas em uma degustação na loja, o produto vendia. Em julho de 2007, eles conseguiram uma rede de mercearias ainda maior, com cerca de 800 lojas, entre a Dakota do Sul e o Colorado. Em vez de empurrar, como antes, a equipe teria de apresentar pessoalmente o produto aprovado pelos compradores a cada gerente de loja. Laura disse que eles estavam fazendo um excelente progresso:

Conseguimos visitar cerca de 20 lojas por dia e já fomos a aproximadamente 100 lojas até agora. Nós quase nunca somos recusados quando fazemos nossa apresentação. Então tudo está ótimo, mas temos muitos gastos antecipados para chegar a cada uma dessas lojas. Michael está fazendo a maior parte desse trabalho agora, até que possamos contratar um corretor de alimentos para nos representar nesse território. Mas, evidentemente, vender para corretores é tão difícil quanto vender para um comprador [de supermercado]. Eles são muito seletivos acerca de quem vão representar. Eles adoram nosso produto, a embalagem e nossa história, mas muitos corretores têm dito que não conseguem ganhar o suficiente vendendo nosso produto porque ele é muito novo e não tem volume.

Compre um, leve um de graça

Com mais de 1.300 paletes de produto para varejo ainda em estoque e com menos de seis meses antes que o produto ficasse muito perto do fim da validade para ser distribuído a supermercados, a equipe agora

estava oferecendo um palete grátis a cada palete vendido. Laura disse que a promoção estava ajudando a esvaziar os estoques, mas o aumento nas vendas estava provocando uma nova preocupação:

Neste momento, temos uma quantidade suficientemente pequena de contas, de modo que, se vemos que o produto não está saindo, podemos fazer um controle de danos, como degustações e garantir que o produto esteja sendo exibido corretamente. Conforme adicionarmos novas contas grandes, teremos de descobrir meios de instruir os consumidores e os funcionários das lojas a respeito do nosso pão frito sem ter de visitar cada uma das lojas pessoalmente.

Nesse momento, estamos trabalhando com nossos investidores para avaliar quanto estamos gastando em propaganda, despesas de demonstração e visitas a lojas. Nossos custos são muito loucos, porque, quando Michael está na estrada

vendendo, ele tem gastos com hotéis, refeições e transporte... que aumentam os gastos. Fizemos algumas projeções (veja as Tabelas 4A-C) e estimamos que vamos precisar de mais \$500.000 para financiar mais um ano desse tipo de venda direta, enquanto construímos uma rede de corretores.

Michael acrescentou que, assim que o estoque de 2006 saísse pela porta, eles começariam a considerar a expansão para outras áreas:

Minha mãe e eu estamos sempre tentando pensar em quais canais de mercado deveríamos estar. Nas feiras de alimentos, você recebe muitos conselhos, mas não há um consenso. Agora estamos orientados e concentrados no ramo dos supermercados. Isso pode mudar quando tivermos a chance de pensar melhor e nos aprofundarmos nas compensações, na logística e nos números.

TABELA 4A - Declaração de receita e projeções

Vendas feitas	Projetado												
	Real		Projetado								Total 2008	Total 2009	Total 2010
	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007	Total 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008				
1. Embalagens de musselina de 2,2 kg	560	10.560	1.440	1.440	14.000	480	480	480	480	1.920	2.208	2.517	
1. Caixas de 2,2 kg — "world link"	0	720	1.200	1.200	3.120	1.200	1.200	1.200	1.200	4.800	5.520	6.293	
Sacos de 11 kg	375	2.910	6.480	12.960	22.725	12.960	12.960	25.920	25.920	77.760	89.424	101.943	
Vendas on-line	12	75	150	150	387	150	150	150	150	600	690	787	
Linha de produtos futura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Linha de produtos futura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Papel para caixas de 450 g	0	8.400	39.200	50.400	98.000	67.200	84.000	100.800	117.600	369.600	425.040	484.546	
Receita													
1. Embalagens de musselina de 2,2 kg	16.800	316.800	43.200	43.200	420.000	14.400	14.400	14.400	14.400	57.600	66.240	75.514	
1. Caixas de 2,2 kg — "world link"	0	22.810	38.016	38.016	98.842	38.016	38.016	38.016	38.016	152.064	174.874	199.356	
Caixas de 2,2 kg	8.438	65.475	145.800	291.600	511.313	291.600	291.600	583.200	583.200	1.749.600	2.012.040	2.293.726	
Vendas on-line	216	1.350	2.700	2.700	6.966	2.700	2.700	2.700	2.700	10.800	12.420	14.159	
Linha de produtos futura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Linha de produtos futura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Encargos de remessa	1.621	25.111	10.747	17.357	54.836	15.398	15.398	28.618	28.618	88.032	101.237	115.410	
Descontos	0	(1.140)	(1.901)	(1.901)	(4.942)	0	0	0	0	0	0	0	
Papel para caixas de 450 g	0	151.200	705.600	907.200	1.764.000	1.209.600	1.512.600	1.814.400	2.116.800	6.652.800	12.902.400	14.708.736	
Receita Total	27.074	581.605	944.162	1.298.172	2.851.014	1.571.714	1.874.114	2.481.334	2.783.734	8.710.896	15.269.210	17.406.900	
Custo das mercadorias vendidas													
Matéria-prima	8.196	166.780	237.831	331.963	744.770	393.302	464.030	628.718	699.446	2.185.498	2.513.322	2.865.187	
Mão de obra	1.348	32.135	29.901	36.621	100.004	44.397	54.477	64.557	74.637	238.068	273.778	312.107	
Total COGS	9.543	198.914	267.732	368.584	844.774	437.699	518.507	693.275	774.083	2.423.566	2.787.100	3.177.295	
Lucro bruto	17.531	382.690	676.430	329.588	2.006.240	1.134.015	1.355.607	1.788.058	2.009.650	6.287.330	12.482.110	14.229.605	
Despesas operacionais													
Vendas e marketing	56.010	26.202	26.034	26.432	134.678	58.779	23.728	33.348	49.612	165.467	904.127	1.030.705	
Produção/distribuição	3.153	47.659	34.181	44.968	129.961	46.086	50.385	69.225	73.374	239.070	279.809	318.982	
Administração	45.388	69.501	77.291	80.517	272.698	122.010	121.969	111.897	111.766	467.642	502.678	573.053	
Despesas operacionais totais	104.551	143.362	137.507	151.917	537.336	226.875	196.083	214.470	234.752	872.179	1.686.614	1.922.739	
Receita líquida	(87.019)	239.329	538.923	777.671	1.468.904	907.140	1.159.524	1.573.588	1.774.899	5.415.151	10.795.496	12.306.866	

TABELA 4B - Fluxo de caixa real e projeção para 2007

	Anual												Projetado					Total 2007
	Jan-07	Fev-07	Mar-07	Abr-07	Mai-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Set-07	Out-07	Nov-07	Dez-07						
Receita colhida	2.190	6.582	11.348	164.984	175.442	132.774	255.921	281.121	331.521	407.322	432.724	432.724	432.724	2.634.652				
Aumento em dívidas	12.500	25.000	25.000	25.000										87.500				
Total das fontes de dinheiro	14.690	31.582	36.348	189.984	175.442	132.774	255.921	281.121	331.521	407.322	432.724	432.724	432.724	2.722.152				
Compra de matéria-prima	2.652	4.217	96.540	10.609	59.630	71.418	71.418	94.994	110.654	110.654	110.654	131.101	131.101	874.545				
Mão de obra de produção	193	386	770	23.426	1.542	7.167	8.847	8.847	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	100.004				
Despesas operacionais	14.930	22.835	64.381	55.578	37.380	47.270	48.829	47.104	38.787	48.530	47.805	54.953	54.953	528.383				
Menos itens não monetários: Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Pagamentos de dívidas								0										
Principal				0	3.000	3.000	3.000	3.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	224.000				
Juros				75	75	75	75	75	3.075	3.075	3.075	3.075	3.075	12.675				
Investimentos de capital														0				
Uso total de dinheiro	17.775	27.438	161.691	89.688	101.627	128.931	132.170	154.021	217.723	227.467	226.742	254.336	254.336	1.739.607				
Aumento/diminuição de caixa líquido	(3.085)	4.144	(125.344)	100.296	73.815	3.843	123.751	127.100	113.797	179.856	205.982	178.388	178.388	982.545				
Caixa no início do mês	0	(3.085)	1.059	(124.284)	(23.988)	49.827	53.670	177.421	304.522	418.319	598.174	804.157	804.157					
Caixa no fim do mês	(3.085)	1.059	(124.284)	(23.988)	49.827	53.670	177.421	304.522	418.319	598.174	804.157	982.545	982.545					

TABELA 4C - Projeções do fluxo de caixa 2008–2010

	Projetado						
	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Total 2008	Total 2009	Total 2010
Receita colhida	1.526.124	1.823.714	2.380.130	2.733.334	8.463.302	15.096.949	17.361.491
Aumento nas dívidas					0	0	0
Total das fontes de dinheiro	1.526.124	1.823.714	2.380.130	2.733.334	8.463.302	15.096.949	17.361.491
Compra de matéria-prima	416.878	518.926	652.294	675.741	2.263.840	2.303.879	2.649.461
Mão de obra de produção	44.391	54.477	64.557	74.637	238.068	273.778	314.845
Despesas operacionais	227.134	196.479	215.036	235.545	874.194	1.690.063	1.943.572
Menos itens não monetários							
Depreciação	0	0	0	0	0	0	0
Pagamentos de dívidas							
Principal	9.000	9.000	13.000	15.000	46.000	0	0
Juros	225	225	375	450	1.275	0	0
Investimentos de capital					0	0	0
Uso total de dinheiro	697.634	779.107	945.262	1.001.374	3.423.377	4.267.720	4.907.878
Aumento/diminuição de caixa líquido	828.490	1.044.607	1.434.868	1.731.960	5.039.925	10.829.229	12.453.613
Caixa no início do período	982.545	1.811.034	2.855.642	4.290.510		6.022.470	16.851.699
Caixa no final do período	1.811.034	2.855.642	4.290.510	6.022.470	6.022.470	16.851.699	29.305.312