

Índice

PARTE 1: PLANEJE SUA EMPRESA	7		
I. Aprenda sobre a indústria plant-based e clean meat	9		
II. Encontre um cofundador e escolha um conceito para a empresa	9		
III. Faça um estudo de viabilidade	9		
PARTE 2: CRIE SUA EMPRESA	11		
IV. Contrate um advogado	12		
V. Determine a estrutura da empresa e forme seu negócio	13		
VI. Atividades de estruturação pós formação	13		
VII. Seguro empresarial	14		
VIII. Contratação de colaboradores	14		
Remuneração em dinheiro	15		
Remuneração em participação	15		
Divulgação e Recrutamento	15		
Avaliando candidatos e Fazendo entrevistas	16		
<i>Fazendo uma oferta</i>	16		
Boas vindas e integração	17		
IX. Recursos Humanos (RH)	17		
X. Contabilidade	17		
<i>Contabilidade Financeira</i>	17		
<i>Contabilidade Gerencial</i>	18		
<i>Softwares de contabilidade e ERP</i>	19		
<i>Contratando um contador</i>	19		
<i>Fluxo de caixa</i>	20		
<i>Faturamento</i>	20		
PARTE 3: FINANCIE SUA EMPRESA	21		
XI. Aceleradores	23		
XII. Tipos de financiamento	24		
Participação acionária	24		
Débito	24		
			Garantias e opções
			Mútuo conversível
			Edital
			Financiamento coletivo (crowdfunding)
		XIII.	Levantando Capital
			<i>Entenda suas necessidades e obrigações legais</i>
			Decida quanto dinheiro arrecadar
			Crie um pitch deck
			Escreva um plano de negócios
			Identifique potenciais investidores
			Fazendo contatos e apresentando para investidores
			Folha de termos
			Termos financeiros
			Termos de controle
			Gerenciando o conselho de diretores
			Análise de liquidação
			Due Diligence (análise de risco)
			Fechando negócio

PARTE 4: CRIE SEU PRODUTO	37	PARTE 5: VENDA SEU PRODUTO	59	Relações públicas (RP).....	72
XIV. Estruturas de desenvolvimento de produto.....	38	XXIII. Desenvolvendo seu plano de marketing.....	60	Monitoramento de RP.....	73
<i>Ciclo de observar-orientar-decidir-agir</i>	39	Passo 1: Defina objetivos e metas de marketing.....	60	Relacionamento com a mídia.....	74
Processo Stage-Gate.....	40	Passo 2: Faça uma análise de situação.....	60	<i>Responsabilidade social corporativa (RSC)</i>	74
XV. Desenvolvimento de produto da indústria de alimentos.....	42	Passo 3: Defina seu posicionamento competitivo e estratégia de marca.....	60	Assuntos públicos.....	75
XVI. Escalando e Contratando um engenheiro de alimentos.....	44	Posicionamento competitivo e estratégia de segmentação.....	60	Gestão de crises.....	75
XVII. Fabricação.....	45	Targeting.....	61	Relação com funcionários.....	76
XVIII. Embalagem.....	46	Posicionamento.....	62	Promoção de vendas.....	76
<i>Materiais de embalagem</i>	46	Estratégia de marca.....	63	Catálogo/ livro de marca.....	77
Rotulagem de alimentos – Elemento de Marketing.....	47	Nome.....	63	Ponto de venda (POP/PDV).....	77
XIX. Teste de produto e garantia de qualidade.....	49	Design do logotipo.....	63	Amostragem de produtos.....	77
XX. Teste de consumidor.....	51	Arquitetura da marca.....	64	Amostragem para consumidores.....	77
XXI. Propriedade intelectual (PI).....	52	Passo 4: Desenvolva seu mix de marketing.....	64	de atacado e investidores.....	78
<i>Registro de Patentes, Direitos Autorais, Marcas e Segredos Industriais</i>	52	Passo 5: Monte um plano de marketing.....	64	Feiras comerciais.....	78
Acordo de não divulgação.....	53	XXIV. Mix de marketing.....	65	Marketing direto.....	79
XXII. Considerações regulatórias.....	53	Produto.....	65	Venda pessoal.....	79
Boas práticas de fabricação.....	54	Preço.....	65	Vendas para o varejo.....	79
Recolhimento ou recall.....	55	Praça.....	66	Vendas para serviços de alimentação.....	81
Rastreabilidade.....	56	Estratégia de canal.....	66	Vendas por e Commerce.....	82
Código de lotes.....	57	Distribuição.....	66	Vendas para distribuidores.....	82
Código de barras.....	57	Distribuidores.....	66	Representantes.....	83
Mantendo registros.....	57	Promoção.....	67	Reconhecimentos.....	84
		Publicidade.....	69		
		Publicidade tradicional.....	69		
		Publicidade digital.....	69		
		Mecanismos de otimização de busca (SEO).....	70		
		Marketing nos mecanismos de busca (SEM).....	70		
		Publicidade de display.....	70		
		Marketing por email.....	70		
		Marketing de conteúdo.....	71		
		Mídias sociais.....	71		
		Website.....	72		

Sobre o Good Food Institute (GFI)

O The Good Food Institute é formado por um time de especialistas em negócios, ciência e políticas públicas, que atua para gerar inovação na indústria de alimentos. O objetivo desta iniciativa é promover novas tecnologias que substituem ingredientes com origem animal, apoiando especificamente dois setores:

Alternativas vegetais - trata-se de tecnologias que substituem carnes, leites e ovos. O objetivo é entregar um alimento similar em sabor, textura e preço, equiparável aos alimentos que já fazem parte dos hábitos tradicionais porém produzindo essas alternativas através de novas tecnologias e novos ingredientes, com origem 100% vegetal.

Carne cultivada - é uma nova frente tecnológica que deve chegar ao mercado em breve, utilizando técnicas de reprodução de tecidos em laboratório para obtenção de comida. O objetivo é fazer alimentos idênticos aos que são consumidos atualmente, porém através do cultivo direto de células, sem a necessidade de abater o animal.

O The Good Food Institute trabalha para fazer produtos a base de vegetais ou de tecidos cultivados que sejam saborosos, com preços competitivos e ampla distribuição, através de:

- **Fomento à pesquisa:** colaborando com universidades e centros de pesquisa em diversas áreas para incentivar a ciência básica e aplicada, com foco em desenvolvimento de alternativas a ingredientes de origem animal.
- **Apoio a startups:** trabalhando com as startups para garantir o sucesso na entrega de sua proposta de valor. O objetivo é atingir um número relevante de empresas bem sucedidas que comercializem esses novos alimentos.
- **Trabalhando com investidores:** fornecendo os dados mais atualizados do mercado para fundos de investimento e investidores e também os conectando com potenciais futuros negócios no setor.
- **Engajamento de corporações:** criando relacionamentos colaborativos com indústrias, varejistas, e empresas de serviços de alimentação para maximizar a qualidade e quantidade de alternativas oferecidas.
- **Políticas públicas:** Atuamos em parceria com governos para promover debates necessários à existência desses novos setores econômicos, seja em âmbito regulatório, econômico ou científico.

Especificamente em sua atuação junto a startups, o suporte gratuito que o GFI fornece inclui:

- **Aconselhamento:** nossa equipe está disponível para oferecer ajuda para lidar com uma ampla variedade de questões comerciais, técnicas e regulatórias.
- **Rede de contatos:** a rede do GFI pode ajudar você a se conectar com funcionários, fornecedores, voluntários, clientes, mentores e muito mais.
- **Recursos:** O GFI possui diversos recursos pensados especialmente para startups, como este guia, que fornecem as informações necessárias para alcançar o sucesso no empreendedorismo de alimentos.

Se você estiver interessado em se envolver com o GFI, envie um email para karines@gfi.org se identificando e explicando o que você já faz ou pretende fazer e entraremos em contato em no máximo uma semana.



Introdução ao Manual para Startups

Você quer começar uma empresa de carne vegetal ou cultivada? Parabéns! Você está prestes a embarcar em uma jornada emocionante. Nem sempre será fácil, mas o GFI oferece suporte para cada passo do caminho. Estamos aqui para fornecer mentoria, recursos, rede de contatos e muito mais. Já ajudamos empresas como Memphis Meats, Good Catch e Good Dot desde seus estágios iniciais até onde estão hoje - e podemos ajudar você também.

Este guia foi criado para ajudá-lo a entender as etapas envolvidas na criação de uma empresa de carne vegetal ou cultivada e é o primeiro recurso de inicialização projetado especificamente para a indústria de alimentos. Esperamos que seja útil para você, não apenas por fornecer informações sobre temas dos quais você já deve ter ouvido falar antes, mas também por mostrar etapas que você talvez não tenha considerado ainda. Cada unidade contém links para outros recursos, para que você possa mergulhar profundamente nos tópicos mais relevantes para você.

O Manual para Startups é apenas um dos recursos que o GFI oferece a empreendedores. Se você deseja se conectar ao restante da nossa rede de apoio a empreendedores, envie um email para felipek@gfi.org que entraremos em contato em no máximo uma semana.

O objetivo deste manual é fornecer informações gerais sobre os diversos aspectos de startups de carnes vegetal e cultivada. Embora discuta algumas estratégias de negócios e questões jurídico-financeiras, o manual não deve ser tomado como aconselhamento jurídico ou tributário. Você não deve basear nenhuma decisão apenas nas informações fornecidas aqui. Ao invés disso, recomendamos que você procure aconselhamento jurídico, contadores e outros profissionais que possam discutir os fatos e circunstâncias de suas necessidades comerciais específicas. Em particular, sugerimos que esses profissionais especializados sejam identificados o mais cedo possível, levando em conta disponibilidade, acessibilidade e, especialmente, conhecimento e reputação nos temas de competência. O The Good Food Institute se isenta expressamente de toda e qualquer responsabilidade com relação a quaisquer ações tomadas, ou não, com base em qualquer conteúdo deste manual.

Parte 1

PLANEJE SUA EMPRESA



- I. Aprenda sobre as indústrias de carne vegetal e carne cultivada
- II. Escolha um cofundador e defina o conceito da empresa.
- III. Faça um estudo de viabilidade



“A comunidade do GFI me ajudou com fontes de dados e conexões ao redor do mundo, impulsionando minha startup com um escopo global. Eles me aconselharam durante todo o processo de desenvolvimento de produto e ajudaram a definir o modelo de negócios. É maravilhoso como estar conectado a mentes incríveis e focadas em um propósito parecido pode melhorar a empresa.”

*Linda Obregón,
CEO e Cofundadora
da Foodture*

Antes de entrar em modo de ação, você precisa de um bom plano para orientá-lo ao longo do caminho.

O primeiro passo é se integrar a uma comunidade. Abrir uma empresa é difícil, e é quase impossível fazer isso sozinho. Suporte, colaboração e uma rede de contatos são componentes essenciais para o sucesso empresarial.

O próximo passo é coletar o máximo de informações possível. Antes de poder inovar, você precisa entender muito bem o mercado, incluindo a tecnologia por trás dele. Incluímos aqui muitos recursos que podem ajudá-lo a entender melhor a tecnologia na qual estão baseadas as carnes vegetal e cultivada, bem como as oportunidades de comercialização nesses mercados.

Com uma compreensão mais completa do mercado e do espaço técnico, você consegue fazer o que os empreendedores fazem de melhor: inovar. Este é o seu momento de sonhar alto e criar o conceito da sua empresa. Este também é o momento para encontrar um cofundador cujo conjunto de habilidades complemente o seu e seja um bom parceiro para o conceito de empresa que vocês estão construindo em conjunto.

Escolher o conceito da empresa pode ser realmente empolgante mas, antes de prosseguir, é preciso garantir que sua ideia seja baseada na realidade. Realizar um estudo de viabilidade é sua chance de avaliar objetivamente a ideia da sua empresa antes de investir tempo e recursos significativos nela. Se você entender que sua ideia não é realmente viável durante esse processo, é uma pena. Mas, por outro lado, você economizou muito tempo e dinheiro ao decidir não seguir

adiante com um projeto que teria falhado. Se você confirmar que é uma ideia promissora, então ótimo! Você está equipado com essas informações para criar um argumento ainda mais atraente para os investidores.

Depois de confirmar a viabilidade do seu conceito de empresa, o próximo passo é elaborar um plano comercial e técnico. Muitos empresários pensam que planos de negócios são obsoletos e, de certa forma e dependendo da circunstância, realmente são. Um documento tão extenso não é particularmente útil na hora de chamar a atenção de potenciais investidores. Recomendamos que você não comece enviando seu plano de negócios em um email inicial de apresentação, por exemplo. Entretanto, é provável que durante os processos subsequentes de verificação e relacionamento, os potenciais parceiros peçam para ver um plano de negócios mais formalizado. Os planos técnicos são ainda mais importantes para esse fim. Você deve esperar que os investidores mergulhem fundo no seu plano técnico durante o processo de verificação.

Além de importante para o processo de investimento, acreditamos que o verdadeiro benefício de elaborar planos comerciais e técnicos é que eles o forcem a pensar em estratégias em todos os aspectos da criação de sua empresa. Embora sua estratégia mude e evolua ao longo do crescimento da sua empresa, pode ser muito útil ter seus princípios e planos no papel para ajudar a direcionar suas decisões de negócios.

Agora vamos falar sobre como planejar sua empresa!

I. Aprenda sobre as indústrias de carne vegetal e carne cultivada

Aprenda sobre as tecnologias que fazem da carne vegetal e carne cultivada uma realidade. Um começo é ler os materiais do GFI [‘Mapas mentais da carne vegetal: explorando opções, ideias e a indústria’](#) e [“Mapeando indústrias emergentes: oportunidades em carne cultivada”](#) para aprender sobre o estado atual da tecnologia nas indústrias vegetal e de carne cultivada. Leia também [“Oportunidades de produção e métodos de manufatura para desenvolver a indústria de carne cultivada”](#), um artigo científico escrito por cientistas do GFI publicado no Biochemical Engineering Journal. Também recomendamos a leitura do [nosso blog](#) e da nossa [lista de artigos acadêmicos](#). A maioria dos materiais do GFI ainda estão em inglês, mas logo serão traduzidos para o português e atualizados em uma nova versão deste manual.

Além de aprender sobre a indústria de alimentos vegetais e de carne cultivada, é importante saber mais sobre a indústria de alimentos como um todo. Muitos recursos neste documento ajudam empreendedores a navegar as complexidades do desenvolvimento de produtos, teste de sabor, produção, vendas, distribuição e muito mais. Se inscrever em newsletters dessa indústria também é uma boa ideia. Emily Malina, cofundadora do [Spoiler Alert](#), recomenda [essa lista](#) e nossas preferidas são [Food+Tech Connect](#), [Specialty Food News](#), [Food Navigator](#) e a [newsletter do GFI Estados Unidos](#) e do [GFI Brasil](#).

II. Escolha um cofundador e defina o conceito da empresa.

Você pode definir o conceito da sua empresa e procurar um cofundador, ou pode escolher o seu cofundador e depois decidirem juntos uma ideia

de empresa que querem seguir. Vimos empreendedores terem sucesso com ambas as abordagens e até com mais de um cofundador. De qualquer forma, é importante que as suas habilidades e as do seu cofundador sejam complementares e que essa combinação seja coerente com o conceito de empresa escolhido. Também é essencial que você e seu cofundador tenham uma relação sólida de trabalho. Obviamente, encontrar um cofundador é opcional e houveram muitos fundadores solo bem sucedidos mas, devido à intensidade do trabalho de abrir uma empresa e à preferência dos investidores, geralmente recomendamos cofundar em vez de seguir sozinho.

Alguns métodos possíveis para encontrar um cofundador são por meio das suas redes pessoais, universidades conhecidas ou onde estudou e de pesquisas no LinkedIn. Muitas empresas iniciantes são organizadas de forma que exista um CEO com experiência em negócios e um CTO com experiência técnica. As habilidades que você deve procurar em um cofundador variam muito e dependem do conceito da sua empresa. O GFI pode ajudá-lo a descobrir quais qualificações são mais importantes para a sua ideia específica.

III. Faça um estudo de viabilidade

Fazer um estudo de viabilidade permite com que você tome uma decisão bem informada sobre começar ou não seu negócio. Isso te ajudará a entender quais riscos e oportunidades estão envolvidos antes de investir muito de seu tempo e recursos. O objetivo desse estudo é determinar a viabilidade da empresa e não lançar a ideia. Por esse motivo, é importante ser o mais objetivo possível em sua análise e basear suas conclusões em evidências, ao invés de especulações. Estudos de viabilidade podem ser usados para avaliar qualquer projeto e não apenas conceitos de

empresa. Por isso, pode ser útil realizar estudos de viabilidade também durante o crescimento da sua empresa, como antes do lançamento de um novo produto ou ao decidir ter uma fábrica própria. O SEBRAE oferece um [curso gratuito](#) focado em viabilidade de negócios.

Você pode organizar seu estudo de viabilidade de acordo com as quatro seções a seguir ou usar um formato alternativo mais adequado às suas necessidades mas, independente da forma de análise que escolher, os tópicos propostos devem ser considerados. As necessidades em cada área devem ser levadas em consideração simultaneamente, pois pode haver impacto de uma área sobre as outras:

- **Viabilidade de mercado**

O objetivo do estudo de viabilidade de mercado é examinar oportunidades de mercado para o negócio em questão e deve incluir uma descrição do setor, o atual tamanho e o crescimento previsto para o mercado e uma visão geral de seus potenciais concorrentes e clientes. Além de usar a pesquisa de mercado para avaliar seu tamanho e examinar as tendências e motivações de compra do consumidor, é fundamental conversar com potenciais clientes como parte do seu estudo de viabilidade de mercado. Também é importante falar com potenciais clientes atacadistas, varejistas, estabelecimentos de serviços de alimentação e distribuidores, caso seu negócio tenha como foco o chamado segmento B2B ("*business-to-business*"), como fornecer algum tipo de insumo, ingrediente ou produto para a indústria. Entrar em contato com os consumidores e clientes permite que você valide se sua ideia de negócio atende a uma necessidade genuína do mercado, além de conseguir informações valiosas sobre o dia a dia das decisões e preocupações desses clientes.

- **Viabilidade técnica**

O objetivo do estudo de viabilidade técnica é determinar se o negócio é viável do ponto de vista técnico. Isso envolve examinar quais recursos a empresa precisa para fornecer o produto ou serviço proposto a um preço apropriado para o público alvo que foi definido. Devem ser consideradas as necessidades físicas (por exemplo mão de obra, materiais, espaço, tecnologia, outros ativos etc.) e não físicas (por exemplo pesquisa e desenvolvimento, conhecimento e conexões no setor, habilidades e experiência da equipe, regulamentações, etc.), assim como a própria capacidade da empresa em atender essas necessidades.

- **Viabilidade comercial**

O objetivo do estudo de viabilidade comercial é determinar se o negócio é viável do ponto de vista comercial. Este estudo sintetiza os estudos de mercado e de viabilidade técnica para determinar a lucratividade do negócio proposto ao longo de um período de tempo futuro. Ele deve quantificar custos e estimar um cronograma para geração de receita e lucratividade.

- **Avaliação geral de risco**

O objetivo da avaliação geral de riscos é sintetizar as descobertas das seções anteriores para determinar o risco de avançar com os negócios. A análise de cinco forças de Porter é uma ferramenta para estruturar uma avaliação de risco. Além de fazer uma avaliação de risco, também recomendamos a realização de análises SWOT ou alguma ferramenta similar de planejamento estratégico para examinar os pontos fortes e as oportunidades da empresa e também os pontos fracos e ameaças.

Parte 2

CRIE SUA EMPRESA



- IV. Contrate um advogado
- V. Determine a estrutura da sua empresa e forme seu negócio
- VI. Atividades de estruturação pós formação
- VII. Seguro empresarial
- VIII. Contratação de colaboradores
- IX. Recursos humanos (RH)
- X. Contabilidade

Embora possa ser tentador passar por cima desta parte para que você possa se concentrar nos aspectos mais divertidos de criar uma empresa, é extremamente importante que você faça essa parte bem feita. Caso contrário, sua empresa poderá enfrentar sérias conseqüências legais e financeiras no futuro.

Para sua sorte, você não precisa descobrir tudo do zero. Como todas as empresas precisam passar por essa etapa, é possível aprender com os recursos já existentes e com as startups que fizeram isso antes. Nesta seção, incluímos informações sobre a contratação de um advogado, a determinação da estrutura da sua empresa, a formação dela, a realização de atividades de estruturação pós formação, a emissão de ações do fundador, a obtenção de seguro empresarial, a contratação de trabalhadores e a contabilidade. Também recomendamos ler a partir da segunda dica deste pequeno guia da [Juridoc](#), bem como estes [6 primeiros passos](#).

IV. Contrate um advogado

Praticamente todas as startups precisam de suporte legal em algum momento de seu crescimento, mas até que ponto e quando esse suporte é necessário pode variar de empresa para empresa. Se você optar pela contratação de um advogado, os escritórios de advocacia menores ou profissionais autônomos provavelmente são mais acessíveis do que os escritórios maiores, mais especializados e renomados. Para questões mais complexas, não há opção melhor para oferecer suporte legal do que um profissional ou escritório qualificado.

Assim, na hora de contratar um advogado, é melhor iniciar sua pesquisa pedindo recomendações nas suas redes de contato pessoal e profissional. Um dos critérios mais importantes ao

buscar um advogado no Brasil é encontrar alguém com experiência relevante na área específica para a qual você está procurando assistência. Por exemplo, se for um problema regulatório do mercado de alimentos, procurar por alguém com experiência significativa em trabalhar com as agências regulatórias desse setor será extremamente valioso. Por outro lado, se sua questão for relacionada à estruturação societária ou aspectos financeiros do negócio, é importante ter alguém com vasta experiência nessas áreas. Dentro desse contexto, é extremamente importante verificar: (i) o histórico de clientes e serviços prestados pelo escritório de advocacia ou profissional autônomo, de forma a comprovar sua experiência com empresas nascentes e startups e (ii) a reputação do escritório ou profissional no mercado, por meio de buscas especializadas, fóruns, contatos e demais fontes de informação.

Pedir contatos e sugestões a outros fundadores de startup pode ser um ótimo lugar para começar. Além disso, uma prática especialmente interessante é contactar outras startups e empresas nascentes que tenham sido (ou sejam) clientes do serviço jurídico que você está avaliando, caso seja possível. Isto te permite entender como o serviço prestado agregou valor para a startup e evita que você eventualmente se torne cliente de um escritório sem experiência com empreendedores.

Se você não encontrar uma referência em suas redes de contatos ou com outros fundadores, recomendamos o uso de um diretório de cadastros de advogados do Brasil. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) compila uma lista de profissionais no Cadastro Nacional dos Advogados (CNA). Ao consultar um advogado, é necessário ter em mãos seu nome completo ou seu número de inscrição na OAB.

Por a experiência especializada ser tão importante, não é raro uma empresa contratar um advogado para prestar assistência em uma questão específica (por exemplo, um advogado de mercado de capitais para cuidar do levantamento de capital de risco) e um outro profissional para cuidar de uma questão diferente (por exemplo, um ex-advogado da Anvisa para aprovação do regulamento de um novo ingrediente alimentar). [Este artigo](#) do Na Prática explica o porquê as startups podem precisar de um advogado e pontos relevantes na hora de contratar um.

V. Determine a estrutura da sua empresa e forme o seu negócio

Antes de poder formar seu negócio, você precisa selecionar uma estrutura para ele. O SEBRAE possui informações sobre [os diferentes tipos de estruturas de negócios](#) que podem ajudá-lo a escolher a que se adapta melhor para sua empresa. Também recomendamos conversar com um especialista em impostos e, possivelmente, com um advogado sobre essa decisão, pois a estrutura de negócios escolhida pode ter implicações fiscais e legais tanto para você, quanto para potenciais investidores.

E para reforçar o óbvio: você vai precisar dar um nome para a sua nova empresa. Idealmente, é um nome que reflita sua estratégia geral de marketing e identidade de marca. Se isso ainda não está totalmente definido durante a criação do seu negócio, é sempre possível escolher um nome que funcione temporariamente e passar a usar um melhor no futuro. Por exemplo, a Beyond Meat foi originalmente incorporada como Savage River Inc.

e só depois decidiu assumir um nome mais amigável ao consumidor. Memphis Meats era originalmente Crevi Foods antes de tomar uma decisão semelhante. Embora não seja ideal fazê-lo dessa maneira, é uma alternativa viável se você entender em algum momento que seu nome não está funcionando para você (ou para os consumidores). Consulte a seção [Nome](#) neste manual para obter mais informações sobre como selecionar um nome para sua empresa que atenda às suas metas gerais de marketing.

VI. Atividades de estruturação pós formação

Depois de escolher a estrutura da sua empresa e [registrar seu negócio](#), a próxima etapa é configurar a estrutura da organização. Certas coisas podem ser exigidas por lei estadual, como estatutos, um conselho de administração, executivos da empresa, etc. É altamente recomendável ter um advogado para ajudá-lo a navegar cada uma dessas etapas.

Você precisará de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, também conhecido como CNPJ. Possuir um CNPJ possibilita a emissão de notas fiscais, contratar serviços específicos para empresas e mais facilidade em realizar compras. Também garante que a Receita Federal tenha conhecimento da empresa e assegura que ela acompanhe o pagamento de impostos de forma adequada. Para saber qual o melhor tipo para o seu negócio, acesse o tópico que ajuda a determinar a melhor estrutura para a sua empresa. Você também deve [abrir uma conta bancária comercial](#) quando estiver pronto para começar a aceitar ou gastar dinheiro através da empresa.

VII. Seguro empresarial

O seguro comercial oferece proteção contra custos inesperados de administração de uma empresa. Existem diferentes tipos de seguro empresarial como por exemplo seguro contra eventos adversos que causem danos ou perdas ao negócio, seguro contra danos ou prejuízos causados a terceiros ou seguro contra efeitos causados por doenças, invalidez ou morte dos empreendedores ou empregados na empresa. Lembre-se que alguns seguros empresariais são obrigatórios no Brasil, como o seguro contra incêndios.

Como empresa de alimentos, você também deve considerar tipos de seguros mais específicos relacionados ao manuseio e fabricação de alimentos, como seguro de responsabilidade sobre produto, seguro de *recall* e seguro de contaminação. Apesar da referência anterior estar em inglês, todos esses seguros estão disponíveis também no Brasil, por meio de seguradoras de renome no mercado, como [nesse exemplo da Liberty Seguros](#). O site [TudoSobreSeguros](#) oferece este artigo sobre seguros que possui uma seção mais específica para empresas, informando detalhes como o valor de determinada empresa aumenta pelo fato de possuir seguros.

VIII. Contratação de colaboradores

Antes de contratar colaboradores para trabalhar para você, é preciso estruturar uma folha de pagamento. Depois de definir o funcionamento da folha de pagamento, em consulta com um advogado e um contador especializados, o próximo passo é definir as necessidades de contratação. Em outras palavras, qual é o trabalho que precisa ser feito?

Você deve determinar se essa necessidade pode ser melhor atendida por um funcionário ou um prestador de serviços. Lembre-se que você

sempre tem a decisão de fazer "dentro de casa" ou terceirizar. É importante lembrar que esta decisão pode ter consequências fiscais e legais, conforme explicado na seção [contratar e gerenciar funcionários](#) do guia de negócios do SEBRAE. Você também deve definir quanto tempo será necessário para atender a essa necessidade de contratação - por exemplo, será necessário um funcionário trabalhando meio período ou um (ou mais) em período integral? Você precisará de contratações temporárias ou sazonais devido a flutuações na carga de trabalho ou à natureza pontual de um projeto específico? A Endeavor Brasil tem um artigo que esclarece alguns pontos importantes sobre [contratação](#).

Você também deve definir um cronograma de contratação que inclua o prazo de inscrição, as datas estimadas para cada etapa do processo e quando o cargo precisa ser preenchido. É preciso especificar onde a pessoa que desempenha essa função será alocada, incluindo se existe a possibilidade de trabalhar remotamente. Finalmente, você deve definir um orçamento para contratação, incluindo custos de viagem e taxas de publicidade e recrutamento. [Definir indicadores para este processo](#) pode ser extremamente vantajoso para a sua startup.

Em seguida, escreva uma descrição do cargo para a posição aberta, incluindo funções e responsabilidades esperadas e as qualificações e experiências necessárias. Ao escrever a descrição da vaga, considere que a linguagem usada pode afetar quem se aplica. O Glassdoor tem um artigo sobre como [reduzir o viés de gênero](#) nas descrições de cargos, e recomendamos testar as descrições de cargos usando essa [ferramenta para decodificar gênero](#). Para obter exemplos de descrições de tarefas, consulte sites de vagas como o do [BNE](#) e o [Indeed](#).



Durante o processo de recrutamento, você deve pensar em formas de garantir que diversos grupos de pessoas sejam atraídos pela vaga. Práticas nesse sentido podem incluir divulgar as vagas em grupos focados em diversidade ou entrar em contato com profissionais e organizações dedicados à questão de diversidade. Várias oportunidades são compiladas por Harvard em uma lista de recursos para um recrutamento com diversidade. A universidade também compilou um guia sobre recrutamento com foco em diversidade e um guia do espaço de trabalho ideal através de um recrutamento com diversidade, que são bastante úteis. Startups como a [Jobecam](#) buscam endereçar os desafios de desenvolver uma seleção justa e imparcial, propondo uma seleção "às cegas" nas primeiras rodadas, em que dados demográficos dos(as) candidatos(as) ficam invisíveis aos recrutadores.

Remuneração em dinheiro

Fundadores e funcionários de startups geralmente são remunerados com uma combinação de dinheiro, benefícios e patrimônio. O [guia de salários](#) da Michael Page fornece informação sobre pagamentos em diversas áreas como jurídica, financeira, logística, dentre outras. Antes de contratar, é necessário também decidir qual será o modelo de contratação de tal serviço. Aqui você pode conferir [6 tipos de contratação](#), por exemplo. O [SEBRAE](#) também traz dicas de seleção e de contratação de funcionários. Você também deve definir uma política de contratação antes de começar a entrevistar os candidatos para reduzir a subjetividade na hora de determinar a remuneração dos funcionários e se basear apenas nos números que pesquisar. O [site da Treasy](#) fornece dicas de planos de cargos e de salários.

Remuneração em participação

Tanto para fundadores quanto para funcionários, a remuneração é feita através de uma combinação de dinheiro e participação. Frequentemente, os fundadores optam por pagar a si mesmos abaixo da taxa de mercado em dinheiro porque possuem uma participação grande nas ações da empresa. Por isso, não é raro funcionários receberem um salário mais alto do que o dos fundadores da empresa. Em troca de menos participação, os fundadores podem optar por receber um salário mais alto. Entretanto, a maioria prefere manter suas ações acreditando de que um dia valerão muito mais do que um aumento salarial.

Essas participações e direitos normalmente são adquiridos gradualmente dentro de um período de 3 a 4 anos, quando oferecidos como parte de um pacote de compensações. Assim como você não pagaria a alguém o salário de um ano inteiro e o deixaria pedir demissão no dia seguinte, você

também não gostaria de dar a alguém toda a sua participação em ações e vê-lo deixar a empresa pouco tempo depois. Os pré requisitos de aquisição e a transferência gradual das ações para o novo proprietário protegem a empresa caso um colaborador ou fundador decida sair ou seja rescindido antes do esperado. A [AceStartups possui esse artigo](#) explicando mais sobre essa aquisição gradual (*vesting*) e sobre opções (*stock options*). Essas opções geralmente estão condicionadas ao desempenho e também são adquiridas ao longo de 3 a 4 anos. É possível oferecer opções aos funcionários ao invés de ações, também em planos de 3 a 4 anos.

Divulgação e Recrutamento

Depois de identificar a necessidade de contratação e a estrutura de remuneração, é hora de decidir como identificar os candidatos. Uma boa forma de começar é divulgando a descrição da vaga no site da empresa, assim como no LinkedIn e possivelmente em outras mídias sociais. É importante incluir uma declaração de igualdade de oportunidades em sua página de empregos, aos moldes do que é praticado em países como Estados Unidos e Reino Unido. A página da [Organização Internacional do Trabalho](#) dispõe da convenção internacional sobre igualdade de oportunidades. É fundamental não apenas declarar o compromisso da empresa em não discriminar, mas também incentivar ativamente diversos grupos a se inscreverem (consulte a página de empregos do GFI para obter um exemplo).

Considerar essas estratégias mais amplas de diversidade pode ser útil, mas nem sempre são suficientes para atrair candidatos qualificados. Se você estiver procurando por um conjunto de habilidades altamente específicas (por exemplo, um engenheiro de alimentos com experiência na

fabricação de carnes vegetais ou um biólogo celular com experiência em engenharia de tecidos), talvez seja necessário procurar candidatos passivos - isto é, pessoas que não necessariamente se candidatam a empregos.

Nesse contexto, você tem duas opções: fazer o processo internamente ou contratar ajuda profissional externa. A abordagem interna inclui o uso das estratégias de divulgação identificadas acima e também do LinkedIn para encontrar e contactar possíveis candidatos. É possível usar plataformas de software de recrutamento mais sofisticadas como LinkedIn Recruiter, Entelo, Lever e iCIMS. O Capterra é uma ferramenta útil para comparar diferentes tipos de software de recrutamento. A variedade de custos entre essas diferentes opções de software é grande e, por isso, é preciso pesquisar bem antes de tomar uma decisão. Além do custo do próprio software, você também precisa considerar o tempo e o esforço que serão gastos no uso dele, incluindo uma curva de aprendizado significativa. [A Gupy lista alguns tipos](#) de recrutamentos com suas características para te ajudar a decidir qual seria ideal para sua empresa

Avaliando candidatos e fazendo entrevistas

Depois que currículos e cartas de apresentação forem enviados, é hora de começar a analisar as inscrições. A seleção deve ser feita baseada nos pré-requisitos divulgados e, se julgar necessário, você pode solicitar materiais e informações adicionais aos candidatos(as). As entrevistas podem ser feitas por telefone, videoconferência ou pessoalmente. Existem vários modelos de perguntas para serem feitas em uma entrevista de emprego disponíveis, [como nessa compilação do Na Prática com vinte perguntas desafiadoras](#). No entanto, é uma boa ideia personalizá-las para a vaga específica que será preenchida e para a cultura da empresa. Para evitar que sua empresa corra risco

de processo por discriminação, evite fazer perguntas relacionadas a sexo, idade, raça, religião ou qualquer outro tópico delicado. Após o processo de entrevista, você deve verificar as referências dos candidatos finais e decidir quem rejeitar e a quem fazer uma oferta. É uma boa prática responder a todos que se candidataram à vaga para informá-los sobre sua decisão, mesmo que seja negativa. Organizar o processo por meio de um sistema de rastreamento de candidatos pode facilitar a organização durante todo esse processo.

Fazendo uma oferta

Depois de decidir quem você deseja contratar, geralmente uma oferta verbal e também uma carta por escrito são feitas diretamente à pessoa selecionada. Apenas lembre que uma [oferta por escrito](#) não é um contrato de trabalho e sim uma confirmação da sua oferta e o aceite do cargo, com detalhes importantes como remuneração, benefícios, expectativas para o cargo, diretrizes gerais etc. Você deve realizar as avaliações finais necessárias, como verificações de antecedentes criminais ou testes toxicológicos, se necessário, conforme definido e acordado na carta de oferta. Depois de definir com o novo funcionário uma data de início, é hora de trabalhar na documentação de contratação, que possui alguns formatos padrões, porém precisa ser customizado para o cargo específico e os detalhes da empresa. É um momento importante de alinhar muito bem com a assessoria contábil e/ou jurídica para ter um contrato robusto e que cubra todos os pontos críticos do emprego. Você também deve considerar um [acordo de propriedade intelectual](#) para os funcionários assinarem, a fim de proteger a propriedade intelectual da empresa. Se você planeja levantar fundos de capital de risco, é provável que haja uma cláusula especificando que este formulário é necessário para todos os funcionários.

Boas vindas e integração

Depois que o candidato aceitar a oferta e for efetivado, é importante que se sinta bem-vindo à nova empresa! Esse processo é conhecido como "onboarding" ou simplesmente "integração". [Nesse artigo](#) você pode encontrar algumas dicas de como integrar um funcionário à equipe. É importante, nesse momento de integração, também fornecer todas as ferramentas, virtuais ou físicas, necessárias para que os novos integrantes sejam bem sucedidos em seus novos empregos, bem como eventuais treinamentos para utilizá-las de forma segura e adequada.

IX. Recursos humanos (RH)

Ao contratar um funcionário, você deve registrá-lo para pagar os devidos impostos sobre a folha de pagamento e também os benefícios previstos em lei. Uma grande variedade de regras se aplica a impostos, folha de pagamento e benefícios dos funcionários, incluindo leis salariais e de limite de horas, requisitos para afastamento de funcionários, regras anti-discriminação e outros. Devido ao número de variáveis, considere a contratação de uma empresa para gerenciar os procedimentos referentes aos recursos humanos da sua empresa. Em geral, no Brasil, isso é feito por meio da contratação de uma assessoria contábil. É muito importante cotar serviços de processamento de folha de pagamento junto a sua assessoria contábil já contratada. Caso contrário, é preciso contratar um advogado trabalhista para que estude a empresa minuciosamente e diga as regras específicas a serem seguidas. No entanto, esse segundo caso é provavelmente inviável para uma empresa de pequeno porte ou startup.

Outro ponto de extrema atenção é que as leis trabalhistas mudam com uma alta frequência no Brasil. Se a empresa decidir internalizar os

processos com folha de pagamento, é preciso manter-se absolutamente atualizada sobre novas regulações (eventualmente consultando um advogado trabalhista pelo menos duas vezes ao ano).

X. Contabilidade

Contabilidade é o ato de registrar e compilar transações comerciais e financeiras e analisar, verificar e relatar os resultados. Existem muitos ramos na contabilidade, mas os dois mais relevantes para startups são a contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Este artigo da Treasy explica as [diferenças entre contabilidade financeira e gerencial](#).

Contabilidade Financeira

A [contabilidade financeira](#) é o processo de preparação de demonstrativos para mostrar o desempenho financeiro da empresa durante um determinado período. Os três demonstrativos financeiros básicos são o balanço patrimonial, a demonstração de fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados. Essas declarações são usadas para comprovar a posição financeira da empresa para as partes externas interessadas que podem ser investidores, credores ou outros parceiros.

A contabilidade financeira pode ser feita de duas formas (ou regimes): caixa ou competência. No regime de caixa, as transações são registradas no momento da transferência de dinheiro. No regime de competência, as transações são registradas na data em que o evento que gerou entrada (venda) ou saída (despesas, custos ou investimentos) aconteceu de fato, independente de quando o dinheiro foi realmente transferido. Por exemplo, se você emitir uma fatura para uma remessa de produtos entregue em janeiro, mas não receber pagamento até fevereiro, a contabilidade de caixa registrará essa transação em fevereiro, enquanto a

contabilidade de competência vai registrar em janeiro. [Esse artigo da Treasy](#) explica as diferenças, os prós e contras de cada um dos regimes.

Tenha em mente que os demonstrativos financeiros das empresas devem seguir o que é chamado de "Princípios Contábeis Geralmente Aceitos" (PCGA), que originam um conjunto de padrões e normas. No Brasil, é extremamente importante [manter-se constantemente atualizado](#) com relação às normas aplicáveis, pois este é um assunto altamente dinâmico no país. Assim como enfatizamos a importância de ter uma assistência jurídica competente ao seu lado, o mesmo vale para profissionais de contabilidade. Uma fonte importante e que deve ser consultada regularmente é o [Conselho Federal de Contabilidade](#). Além disso, é importante também conhecer normas aceitas internacionalmente, como a IFRS (*International Financial Reporting Standards*). [Este artigo](#) deixa claras as diferenças entre as normas, levando em conta as características brasileiras. [Já este artigo](#) apresenta os fundamentos das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs).

O [Guia de contabilidade básica para pequenas empresas](#) do Conta Azul fornece informações básicas sobre contabilidade, além de dicas importantes sobre como escolher um bom contador e um vocabulário de contabilidade resumido.

Contabilidade Gerencial

Enquanto a contabilidade financeira é usada para informar partes externas interessadas sobre o desempenho financeiro alcançado, a contabilidade gerencial é usada internamente para ajudar na tomada de decisões de negócios. Uma ótima ferramenta para contabilidade gerencial é a modelagem financeira. Um modelo financeiro é uma planilha que serve como uma representação

virtual da empresa, permitindo simular como diferentes decisões de negócios ou fatores externos podem afetar o desempenho financeiro futuro da sua empresa. Dessa forma é possível tomar decisões baseadas em informações mais concretas e se planejar para circunstâncias inesperadas. As seguintes perguntas são algumas das que podem ser respondidas usando modelagem financeira:

- Quanto dinheiro precisamos arrecadar?
- Quanto tempo dura esse financiamento?
- Quando esperamos ser rentáveis?
- Como justificamos nossa avaliação?

O tipo mais simples de modelo financeiro é o de três demonstrativos, que integra o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Fluxo de Caixa e o Demonstrativo de Resultados do Exercício em um único modelo conectado. Esses guias elaborados pela Treasy mostram mais informações sobre os primeiros passos para elaborar um [Demonstrativo de Resultados do Exercício \(DRE\)](#), um [Balanço Patrimonial](#) e um [Demonstrativo de Fluxo de Caixa](#).

Existem exemplos de modelos financeiros online mas, para que seja uma ferramenta verdadeiramente informativa e confiável, seu modelo deve ser personalizado para incluir as especificidades do seu negócio. Embora nem toda empresa personalize seu modelo financeiro nos estágios iniciais, a complexidade do modelo de uma empresa é geralmente indicativa de sua maturidade - e os investidores enxergam isso dessa forma. Quanto mais distante a empresa estiver de ter seu próprio modelo integrado, mais difícil será justificar para o investidor que o investimento vale a pena. Geralmente, espera-se que uma empresa em estágio inicial tenha um modelo básico baseado em premissas específicas do seu negócio.

Quando a empresa atinge a rodada chamada de "Série A" (*Series A* em Inglês), os investidores já esperam que haja uma progressão para um modelo mais completo e detalhado. É preciso incluir projeções financeiras mais criteriosas, indo mais a fundo do que apenas estimativas de crescimento. Empresas públicas e de estágio posterior modelam todos os aspectos de seus negócios. Resumindo, você tem muito a ganhar e pouco a perder ao tornar seu modelo o mais completo possível já em seus estágios iniciais, mas não será absolutamente necessário até estágios mais avançados de negociação com investidores.

A maioria das empresas usa o Excel para criar um modelo financeiro. Para evitar erros que podem passar despercebidos, é possível usar softwares de modelagem financeira. Entretanto, essa opção é menos personalizável que o Excel e geralmente não tão útil.

Software de contabilidade e ERP

A maioria das empresas inicia a gestão de suas atividades em planilhas de Excel para então adotar um software de contabilidade somente quando a situação fica muito complexa e incômoda para utilizar planilhas. Esse artigo da QuickBooks descreve [como fazer a transição de planilhas para sistemas de contabilidade](#). Além disso, esse artigo da Granatum [mostra alternativas de como o empreendedor pode fazer o controle contábil e financeiro da sua empresa](#). A própria QuickBooks também oferece soluções [nessa linha para o empreendedor brasileiro](#). Como uma empresa jovem, é possível que um software de contabilidade direcionado para startups supra as suas necessidades. No entanto, conforme a empresa passe a crescer, é possível que seja necessário lançar mão de um ERP ("*enterprise resource planning*"). Em uma tradução direta, um sistema ERP ajuda com o

planejamento dos recursos da empresa. Em outras palavras, é um software que não somente gerencia as informações contábeis, mas também dá suporte e integra outras funções da empresa, tais como relacionamento com clientes, gestão da cadeia de suprimentos, inteligência de negócios, além de atividades de interface com o cliente (por exemplo automação da força de vendas, automação de marketing, operações de e-commerce etc.). A Endeavor Brasil [apresenta as principais características de um sistema ERP](#), além de um passo-a-passo para [selecionar um sistema ERP para a sua empresa no momento certo](#).

Os sistemas ERP são ricos em funcionalidades, porém geralmente são mais caros do que outras soluções para propósitos específicos de gestão da empresa. Além disso, os sistemas ERP geralmente exigem algum grau de customização levando em conta os processos particulares da empresa. Para a explorar os benefícios dos sistemas ERP sem gastar uma soma significativa de dinheiro, empresas recém-criadas podem adotar um sistema de gestão de estoques para complementar o software contábil existente. A [Conta Azul](#) oferece um sistema de gestão que integra elementos de estoques, financeiros e contábeis com foco em pequenas empresas. A [Omie](#) também oferece soluções nessa linha, além da [BetaLabs](#), [OnClick](#), [GestãoClick](#), entre outras.

Contratando um contador

Em algum momento do crescimento da sua startup, você precisará de um contador para cuidar das questões financeiras e fiscais. A maioria das empresas em estágio inicial escolhe terceirizar esse serviço ao invés de contratar um internamente. Você provavelmente precisará de um contador para ajudar em questões mais complexas, como planejamento tributário e consultoria

financeira estratégica, mas tarefas mais simples podem ser realizadas por um contador sem essa certificação. Este [artigo da Xerpa](#) mostra alguns porquês de se ter um contador. Outra opção é terceirizar através de serviços de contabilidade oferecidos por Startups, [como o da Agilize](#).

Assim como na contratação de um advogado, um dos fatores mais importantes é encontrar alguém com experiência relevante na área em que você está buscando assistência. Por exemplo, eles trabalharam com startups antes ou apenas em empresas bem estabelecidas? Eles estão familiarizados com as leis dos estados nos quais você contratou ou planeja contratar funcionários? Eles estão familiarizados com o seu software tributário? O SEBRAE tem outras considerações em seu guia sobre [como escolher o contador certo para sua pequena empresa](#).

Fluxo de caixa

[Fluxo de caixa](#) é a quantia líquida de dinheiro que entra e sai de uma empresa. Como as empresas não podem funcionar sem liquidez adequada, o gerenciamento de fluxo de caixa é um aspecto crucial na administração de seus negócios. Lembre-se de que lucro e fluxo de caixa não são a mesma coisa. Uma empresa pode ser lucrativa e não ter um fluxo de caixa adequado se você não estiver recebendo as faturas em tempo hábil. Este artigo da SCORE descreve [quatro causas comuns de problemas de fluxo de caixa](#).

Para identificar problemas de fluxo de caixa rapidamente, mantenha-se atualizado sobre sua contabilidade financeira (particularmente seus demonstrativos de fluxo de caixa) e fazendo uma [análise de fluxo de caixa](#).

Faturamento

Uma fatura é um documento que detalha a transação entre um comprador e um vendedor, fornecendo informações sobre os métodos de pagamento disponíveis. Suas práticas de faturamento podem afetar seu fluxo de caixa ou, mais especificamente, as condições de pagamento das faturas determinarão quando o pagamento deve ser feito. Você pode estabelecer diferentes condições de pagamento para diferentes parceiros (por exemplo, fornecedores de ingredientes, varejistas, distribuidores), dependendo dos seus contratos com eles.

Por mais que as condições de pagamento estipulem o intervalo de tempo entre a emissão e o vencimento da fatura, o relógio só começa a contar após o envio da fatura. Portanto, é importante ser rápido em emitir e enviar as faturas logo após a prestação do serviço ou venda do produto, ao invés de esperar até uma data arbitrária (por exemplo, o final do mês). Para incentivar o pagamento em dia, você deve impor uma multa por atraso no pagamento - contanto que seja comunicada claramente.

É importante também ter procedimentos para cobrar as faturas vencidas, como enviar lembretes amigáveis de pagamento quando a fatura estiver quase vencendo, ligando para fazer cobranças de faturas vencidas e interrompendo remessas futuras para contas inadimplentes. A ContaAzul oferece [dicas para cobrança de faturas vencidas](#).

Parte 3:

FINANCIE SUA EMPRESA



- XI. Aceleradoras
- XII. Tipos de financiamento
- XIII. Levantando capital



“Nós participamos do programa de aceleração do IndieBio em São Francisco como parte da segunda turma. Antes do processo, nosso conceito estava em estágio embrionário mas nós incorporamos e lançamos a empresa através do processo de aplicação do IndieBio. Para nós, o programa foi realmente transformador - tanto da perspectiva de lançamento da empresa quanto de focar no desenvolvimento do negócio e tecnologia logo no começo. Eles também financiaram 200 mil dólares em dinheiro, além de fornecer um espaço de laboratório em São Francisco e acesso a uma rede de cientistas e empreendedores que já tinham experiência no que estávamos fazendo.”

*Alex Lorestani,
Co-Founder e CEO da Geltor*

Caso a empresa sinta-se confortável para entrar no universo de investimentos ou se alguma oportunidade de investimento aparecer, este capítulo vai te mostrar o básico, te dar dicas e te mostrar algumas formas de como fazê-lo.

Assim que tiver um planejamento, é hora de pensar em como você vai financiar sua empresa. É como diz o ditado, dinheiro atrai mais dinheiro. O primeiro passo no processo de captação de recursos é considerar que tipos de financiamento buscar. O SEBRAE possui essa [lista de financiamentos](#) e linhas de crédito, mas também recomendamos ler [esta lista](#) para financiamentos mais regionais e também [esses](#) 5 outros exemplos.

Muitas startups em fase inicial optam por passar por um programa de aceleração para ter acesso a financiamento pre-seed, treinamento de negócios, aconselhamento e acesso a uma rede de contatos. Diversas startups da nossa rede passaram por aceleradoras (por exemplo Clara Foods, Finless Foods, Geltor, Memphis Meats, New Wave Foods, NotCo e Terramino Foods todas fizeram parte do [IndieBio](#)), enquanto outras da mesma rede escolheram por não participar (como Beyond Meat, BlueNalu, Good Catch, Impossible Foods, Evil Foods, Fazenda Futuro). Nem sempre é a melhor opção e tudo depende das necessidades específicas da sua equipe e da sua empresa.

O mesmo acontece com a captação de recursos de capital de risco (CR) - não é necessariamente a melhor opção para todas as empresas. Por mais que pareça que esse é o método dominante na indústria de alimentos, o capital de risco é apenas uma das muitas opções para conseguir financiamento. Algumas empresas de alimentos vegetais, como a Tofurky, foram bem sucedidas crescendo ao longo do tempo sem aumentar o capital de risco.

Esse método traz diversas vantagens e também desvantagens. O principal benefício em evitar esse método é conservar a totalidade da propriedade da sua empresa, tanto financeiramente quanto em termos de tomada de decisões.

Para empresas de baixa tecnologia, buscar crescimento orgânico ao longo do tempo por meio de recursos próprios e mecanismos de financiamento mais tradicionais, como empréstimos a pequenas empresas, pode ser uma opção viável. No caso de empresas de alta tecnologia que estão longe de ter um produto pronto para o mercado e demandam muito investimento em pesquisa e desenvolvimento, pode ser difícil - às vezes impossível - prosseguir sem o financiamento de capital de risco. Levando isso em consideração, o capital de risco pode sempre ser usado em conjunto com outros mecanismos de financiamento, como doações ou empréstimos. Empreendedores costumam optar por uma combinação de fontes para equilibrar os benefícios e as desvantagens de cada método.

Se você decidir avançar com o capital de risco, é importante aprender a fundo sobre o processo. Abordamos aqui o básico e fazemos referência a diversos recursos complementares para mais suporte. Antes de começar a captação, você precisa entender suas necessidades e obrigações legais. Isso é fundamental não só para manter sua empresa fora de problemas legais, mas também para garantir que você esteja equipado com os melhores recursos legais, como um bom advogado de transações comerciais. Você deve decidir quanto dinheiro levantar, com base no quanto você precisa para atingir objetivos concretos e diminuir os riscos para agregar valor a sua empresa. Depois disso, você deve criar um pitch deck, que é uma breve apresentação em PowerPoint usada para apresentar sua oportunidade de negócios aos investidores.



“A Alpine Roads fez parte do Y Combinator em 2017. YC já financiou 1.773 empresas e 3.500 fundadores até hoje. Nós fomos orientados por diretores top e construímos uma rede de contatos incrível com investidores e fundadores. A melhor parte é que as vantagens de ser parte do YC não acabam quando o programa se encerra. Você pode entrar em contato com qualquer parceiro do YC a qualquer momento para discutir os desafios que está enfrentando, seja sobre estratégias de marketing, desenvolvimento de produto, contratação ou levantamento de fundos. Eles também têm um programa sério A que auxilia na preparação para a sua próxima grande rodada e te conecta com potenciais investidores. Esse programa é extremamente recomendado para startups em estágio inicial”

*Magi Richani,
fundador e diretor da Alpine Roads*

O próximo passo é identificar potenciais investidores que se encaixem na sua oportunidade de negócios e que tragam conhecimentos e experiências estratégicas para o desenvolvimento da sua empresa. Ser apresentado a eles por um terceiro aumenta suas chances de conseguir uma oportunidade de apresentar seu negócio. Depois de fazer sua apresentação e um ou mais investidores mostrarem interesse em avançar, é hora de negociar e assinar uma folha de termos. A folha determina grande parte dos termos do investimento, mas ainda não significa um acordo fechado ou mesmo um compromisso legal de avançar com o financiamento. Primeiro, o investidor deve realizar a análise de risco da empresa e a empresa deve fazer o mesmo com o investidor. Depois que ambas as partes se aprofundaram na análise destes documentos e estiverem satisfeitas com o que encontraram, é hora de fechar negócio. Os advogados assinam os documentos e os fundos são transferidos. Bem simples, certo?

Na nossa opinião, o mais importante para o processo de financiamento de capital de risco é estar bem preparado. Faça o máximo de pesquisa possível sobre o assunto para saber o que esperar. Aprenda a ler uma folha de termos para que você não precise pagar um advogado para explicar tudo para você. Certifique-se de que os documentos de análise de risco estão em ordem antes de iniciar o processo, para evitar atrasos. Pesquise minuciosamente potenciais investidores para que você possa abordar os mais promissores e adaptar sua apresentação de acordo com o que eles estão procurando. Invista em uma apresentação que conte sua história de forma eficaz e seja visualmente atraente. Familiarize-se com ferramentas como análise de liquidação e tabelas de capitalização antes de realmente precisar delas. Temos mais para falar mas, por enquanto, vamos apenas

ênfaticamente que estar preparado traz resultados muito melhores para você e seus investidores.

XI. Aceleradoras

Aceleradoras são programas feitos para acelerar o progresso de startups em estágio inicial dentro de um período de tempo determinado (geralmente em torno de quatro meses). Diferentes aceleradoras se concentram em diferentes tipos de empresas. Algumas focam em determinados setores (a [Artemisia](#) e a [Quintessa](#) aceleram apenas negócios de impacto, por exemplo), enquanto outras focam no potencial de escala dos negócios (como a [ACE](#), que acelera startups que atuam em mercados com potencial bilionário). O [mapa global de aceleradoras e incubadoras](#) do GFI mostra informações sobre programas de aceleradores em todo o mundo em campos relevantes como alimentos, biotecnologia e agritech. Este mapa inclui uma descrição de cada programa, bem como informações sobre quanto financiamento é oferecido, qual é o valor do capital e das taxas, quantas empresas são aceitas, a duração do programa e os requisitos de elegibilidade.

Se você optar por fazer parte de um programa de aceleração, é importante que você planeje a transição para deixar a aceleradora da maneira mais suave possível. Muitas empresas aumentam sua rodada de seed enquanto estão em fase de aceleração, para ter capital para investir em espaço de trabalho e outras necessidades depois que não tiverem mais acesso aos recursos do acelerador.

Equipes que já possuem um entendimento sólido do processo de inicialização e um plano técnico e de negócios bem pensado podem progredir mais rápido pulando a etapa de aceleração e aumentando sua seed diretamente. Se você decidir seguir dessa forma, ainda precisará de acesso a um espaço de trabalho.



Para exemplos de campanhas de financiamento coletivo bem sucedidas, veja a campanha PieShell da Beyond the Shoreline (atualmente Akua) e o projeto feito no Kickstarter, as campanhas da Memphis Meats e da Super Meats no Indiegogo e também a iniciativa do Freshiez's no Kickstarter para viabilizar a Meatless Butcher Box.

Uma boa opção para as startups que optam por não passar pelo processo de aceleração ou que saem de um são as incubadoras. Elas também oferecem espaço físico - como cozinha, laboratório -, mas a participação é menos estruturada. Os serviços oferecidos geralmente são de desenvolvimento de negócios, mas sem a parte de currículo, workshops e oportunidades de mentoria. As incubadoras geralmente cobram uma taxa mensal por acesso ao seu espaço e serviços, permitindo que as equipes permaneçam pelo tempo que precisarem. Esse é um modelo diferente do adotado por aceleradoras, que têm duração fixa e assumem uma participação acionária na empresa. O [mapa global de aceleradoras e incubadoras](#) do GFI contém informações sobre incubadoras de alimentos (que oferecem espaço de cozinha) e incubadoras de biotecnologia (que oferecem espaço de laboratório). Um exemplo de incubadora de alimentos é a [KitchenTown](#) e um de biotecnologia é o [QB3](#).

XII. Tipos de financiamento

Participação acionária

Participação acionária é definido como participação nas ações de uma empresa, que pode ser de dois tipos: comum e preferencial, com [subclasses](#) dentro de cada categoria. Geralmente, fundadores e funcionários têm ações comuns, enquanto investidores têm ações preferenciais. As ações preferenciais vêm com certos direitos, privilégios e proteções em relação às ações comuns, conforme definido na folha de termos (e posteriormente nos documentos de fechamento) durante a rodada de financiamento. Ambos os tipos de ação podem estar sujeitos a restrições.

Débito

Débito é dinheiro emprestado sob a condição de que será devolvido mais tarde, geralmente com

juros. Um benefício do débito sobre a participação acionária é que ele não-participativo, o que significa que o credor não possui uma participação nas ações da empresa ou poder de decisão significativo sobre seus negócios. No entanto, pagamentos mensais recorrentes dão pouca flexibilidade a quem fez o empréstimo e os credores podem reivindicar bens da empresa e/ou pessoais se os pagamentos atrasarem, dependendo da estrutura de negócios e do contrato de empréstimo.

Garantias e opções

Garantias e opções são ao mesmo tempo tipos semelhantes e distintos de títulos. Ambos são direitos contratuais para comprar ações de uma empresa, a um preço pré-estabelecido e dentro de um intervalo de tempo específico. Opções normalmente são concedidas dentro de planos de incentivo de participação, enquanto garantias são mais comuns para investidores. Quando emitidas como forma de remuneração, opções normalmente estão sujeitas a *vesting* e também a serem compradas de volta caso o contrato do colaborador seja encerrado.

Mútuo conversível

Mútuo conversível, também conhecido como nota conversível, é um tipo de financiamento usado comumente em investimentos durante a rodada de seed. Um mútuo conversível é um empréstimo que é convertido automaticamente em participação (normalmente ações preferenciais) no final de uma rodada de financiamento futura (geralmente série A).

Como o empréstimo não é convertido em participação até uma data futura, o preço das ações não é estabelecido até então. Como forma de retribuição aos investidores nessa fase, por investir nos estágios iniciais e mais arriscados da empresa,



“Nós amamos nossa experiência no PieShell para colocar a fase alpha do Kelp Jerky no mundo. Isso garantiu baixo risco e um ambiente de suporte para arrecadar dez mil dólares na forma de um financiamento que era extremamente necessário e sem participação, bem nos estágios iniciais do nosso negócio!”

Courtney Boyd Myers,
co-fundadora e co-diretora
da [Akua](#)

normalmente são oferecidos a eles incentivos como descontos e taxas de juros mais baixas. A AceStartups aborda pouco mais sobre mútuos conversíveis [em seu site](#). O livro [Venture Deals](#) de Brad Feld e Jason Mendelson traz mais informações sobre os prós e contras de mútuos conversíveis.

Edital

Edital é um prêmio financeiro concedido geralmente por uma agência governamental ou fundação sem fins lucrativos. Por ser não-dedutível e isento de débitos, é uma opção atraente para empresários. Por outro lado, o processo de inscrição é demorado e competitivo, e não há garantias de sucesso. Além disso, editais geralmente têm um tempo de espera longo (de 9 meses a um ano) entre o envio da solicitação e a concessão do dinheiro. Uma vez feita a concessão, é necessário enviar relatórios à agência administradora periodicamente.

No Brasil, a [FINEP](#) possui editais que citam a área de alimentos e possui um tópico inclusivo chamado agritech, que pode incluir empresas do setor de proteínas alternativas. Dependendo do estado, é possível achar chamadas públicas em outras agências. A FAPESP, no estado de São Paulo, oferece o [programa PIPE](#), que é focado em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e se encaixa no setor de proteínas alternativas.

Financiamento coletivo (crowdfunding)

Startups também podem considerar arrecadar dinheiro através de financiamento coletivo. Existem duas formas de fazer isso: oferecendo participação ou produtos (recompensas) para os apoiadores. No caso de participação, mais conhecido como *equity crowdfunding*, os investidores recebem ações em troca de sua contribuição. As plataformas desse tipo de financiamento coletivo incluem [Kria](#), [EqSeed](#), [CapTable](#), [SMU](#), [Din4amo](#) e [Investup](#).

No financiamento coletivo de produtos, apoiadores recebem recompensas ou outras vantagens em troca de sua contribuição. Normalmente, esses incentivos incluem amostras do produto, merchandise de marca (como camisetas e adesivos) ou amostras e assinaturas de empresas parceiras. Observe que nesse tipo de financiamento coletivo, os colaboradores não são investidores pois não recebem uma participação acionária. Evite usar linguagem que mencione investimentos para não confundir os apoiadores.

Apesar de o financiamento coletivo de produtos dar a oportunidade de arrecadar dinheiro sem ações, é importante lembrar que esse dinheiro não é de graça. Para incentivar as pessoas a contribuírem, é preciso oferecer vantagens atrativas a potenciais apoiadores, a um valor semelhante à contribuição monetária que eles devem fazer. Você provavelmente precisará gastar algum dinheiro em marketing para garantir o sucesso da campanha. Além disso, arrecadar dinheiro não é o único objetivo deste tipo de financiamento. [Outros objetivos](#) incluem desenvolver seu produto ou ajustá-lo ao mercado, identificar e conquistar seus primeiros apoiadores e mostrar tração a futuros investidores. Como os ganhos do financiamento coletivo são considerados receita tributável, você deve conversar com um advogado sobre suas obrigações tributárias antes de realizar uma campanha desse tipo.

XIII. Levantando capital

Se você optar pelo financiamento por capital de risco, recomendamos mais uma vez a leitura do livro de Brad Feld e Jason Mendelson, [Venture Deals](#) (Wiley, 2016), que conta com uma introdução concisa e abrangente sobre levantar capital de risco e avaliar os termos de investimento.

Entenda suas necessidades e obrigações legais

Você precisará de um advogado com experiência em captação de recursos para ajudá-lo no processo de levantamento de capital de risco. Não apenas para garantir que todas as leis estaduais e federais estejam sendo cumpridas, mas também para verificar os termos do acordo. Nosso conselho número um: não contrate seu tio que é advogado de divórcio só porque ele vai te fazer um bom preço. Apenas advogados com experiência em lidar com esse tipo de transação para startups vai saber o que fazer e no que prestar atenção. Se ele não conseguir identificar os termos importantes, sua folha de termos pode ser muito abaixo do ideal. Se eles se apegarem a termos que não importam, você pode acabar com um investidor mal intencionado ou desgastar o acordo. Se eles não estiverem familiarizados com as leis de securities, sua empresa pode estar em risco de sofrer uma ação judicial.

Leis de Capital de Risco

O regulamento do mercado de capitais no Brasil é feito pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia ligada ao Ministério da Economia. A CVM é responsável não apenas pelas regras para operações de investimentos em startups, mas por todas as transações envolvendo negociações de [valores mobiliários](#) (*securities*, no termo em inglês). Essas transações contemplam todos os tipos de ativos financeiros negociáveis como ações, debêntures e quotas de fundos de investimento. A

comunicação do órgão regulador com o mercado se dá através das “Instruções CVM”. A CVM disponibiliza uma [ferramenta de consulta](#) para verificar informações sobre um fundo de investimentos e sobre a regularidade de sua situação junto a ela.

Existem normativos específicos para a constituição e funcionamento de fundos de investimentos, conforme o tipo e objetivo de cada fundo. Para startups, é relevante conhecer os Fundos de Investimento em Participações (FIP).

Decida quanto dinheiro arrecadar

Uma rodada de financiamento é quando uma empresa oferece securities aos investidores e geralmente dura entre 12 e 24 meses. Um intervalo de tempo menor significaria que sua equipe teria que começar a se preparar para o longo processo de captação de recursos logo após o fechamento da rodada anterior. Por outro lado, um intervalo maior exigiria uma captação de dinheiro muito alta em uma única rodada, o que torna difícil atrair investidores ou obter termos favoráveis. Às vezes, é feita uma rodada intermediária ou uma rodada de financiamento pequena entre duas maiores, mas isso normalmente só acontece se a empresa estiver ficando sem dinheiro. O gráfico abaixo descreve os diferentes tipos de rodadas de financiamento e o cronograma, valores e fontes típicos.

Independentemente de qual rodada de financiamento você estiver, você nunca deve levantar uma quantia arbitrária de dinheiro. Embora as médias abaixo possam ajudá-lo a ter uma idéia aproximada de quanto dinheiro normalmente é arrecadado em cada estágio, você deve arrecadar o suficiente para agregar valor à empresa conforme os planos, e não mais do que isso. Você deve levantar dinheiro suficiente para atingir o ponto de

diminuição de risco definido ou o nível em que você aumente o valor da sua empresa para maior do que foi investido. Exemplos de eventos de redução de riscos podem incluir a construção de uma fábrica, a produção de um protótipo, atingir um P&D mensurável, o lançamento um produto ou gerar receita. Perguntas que você deve se fazer incluem:

Identificar um ponto de redução de risco e elaborar um orçamento detalhado de como chegar lá ajudarão o seu planejamento estratégico e também aumentarão a confiança dos investidores de que o investimento em sua empresa trará retornos.

- O que esperamos alcançar antes da próxima rodada de financiamento?
- Quanto dinheiro precisamos para alcançar esses objetivos?
- Quais são os marcos mensuráveis pelos quais os investidores podem nos responsabilizar?
- Em que, especificamente, vamos gastar o dinheiro?
- Qual é o orçamento de contingência se as coisas não saírem conforme o planejado?
- O que teremos que mostrar quando o financiamento for implantado? Em outras palavras, como esse dinheiro agregará valor à empresa?

Rodada de Financiamento	Pre-seed	Seed	Series A	Series B	Series C, D, E, etc.
Estágio	Formação, plano de negócios e desenvolvimento	Fundação pré lançamento	Pós lançamento	Crescimento	Crescimento e expansão para evento de harvest
Tamanho médio do acordo (2017)	Até USD 1 milhão	Até USD 1 milhão	Até USD 20 milhões	Acima de USD 10 milhões	Acima de USD 20 milhões
Investidores Comuns	<ul style="list-style-type: none"> • Fundadores • Família e amigos • Anjos • Aceleradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • CRs • Anjos 	<ul style="list-style-type: none"> • CRs • Investidores estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • CRs • Investidores estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • CRs • Investidores estratégicos • Empresas privadas de equity

Crie um pitch deck

Um pitch deck é uma breve apresentação de slides (normalmente no PowerPoint) que mostra mais detalhes sobre sua empresa e inclui informações que não estão no seu pitch de elevador. Este pitch é usado para apresentar sua empresa a potenciais investidores e parceiros de negócios, incluindo investidores de capital de risco, anjos e aceleradoras. É provável que você faça apresentações em diversas situações diferentes, de grandes competições de pitch a reuniões individuais com investidores, por isso é importante adaptar seu pitch deck pensando no público alvo. Dessa forma, você pode ter várias versões diferentes dele, cada uma adaptada para uma audiência específica.

Em geral, os pitch decks para empresas em estágio inicial têm de cerca de 12 slides. A seguinte estrutura é sugerida pelo [Pitching Hacks](#):

1. Capa
2. Sumário
3. Equipe
4. Problema
5. Solução
6. Tecnologia
7. Marketing
8. Vendas
9. Concorrência
10. Diferencial da empresa
11. Conclusão
12. Financiamento

Pode ser que essa ordem sugerida funcione pra você, mas o mais importante é contar uma história. Por quê? Pessoas adoram histórias, pessoas se lembram de histórias e pessoas agem inspiradas por histórias. Resumindo, você deve abordar cada um desses tópicos, mas deve estruturar seu deck de uma maneira que seja a história da sua empresa,

mostrando o melhor dela logo de cara. Se sua equipe é perfeita para resolver problemas, se você já possui vendas impressionantes ou se sua tecnologia é altamente confiável, coloque essas informações em um lugar de destaque na sua apresentação. Não se esqueça de incluir o slide de captação de recursos (geralmente o último): todo pitch deck deve mostrar claramente quanto dinheiro você está pedindo, para quem pretende usá-lo e quais etapas do financiamento permitirá que você atinja. [Essa lista](#) da ABStartups mostra 10 exemplos de *Pitch Decks* para você se basear.

Você mesmo pode criar um primeiro rascunho do seu deck usando softwares como PowerPoint, Keynote, Google Slides, Canva, Prezi ou Slidebean mas, a menos que tenha uma experiência significativa em design, é extremamente útil contratar um designer para ajudá-lo a tornar esse conteúdo esteticamente atraente. Contratar um profissional vai fazer com que seu material pareça mais profissional e dar credibilidade para a sua empresa. O custo do investimento em design profissional é quase irrelevante quando se considera o impacto que isso pode ter no interesse de um investidor e no poder de negociação que te trará durante a captação de recursos. Dependendo das suas necessidades, você pode contratar um freelancer ou uma empresa de design. Você também pode considerar usar um serviço como o [99Freelas](#) ou [Workana](#).

A versão em PowerPoint serve para apresentar ao vivo, mas mande uma versão em PDF quando for enviar para um investidor para fins de leitura. Embora a maioria dos investidores seja profissional o suficiente para tratar os pitch decks como confidenciais por definição, sempre existe o risco de que ele seja passado adiante. Existem algumas coisas que você pode fazer para impedir que isso

aconteça. Por exemplo, você pode incluir frases como "CONFIDENCIAL / PROPRIETÁRIO" e "Preparado para [Nome do investidor]" no primeiro slide. Se houver alguma informação que é absolutamente sigilosa, não a inclua na apresentação.

Escreva um plano de negócios

Seu plano de negócios deve ser um documento vivo que evolui junto com sua estratégia. Escrivê-lo te ajudará a pensar em todos os aspectos da construção e administração da sua empresa. Embora você não deva depender do seu plano de negócios para prender a atenção dos investidores, você pode fornecê-lo caso seja solicitado em um estágio posterior do processo de *vetting*¹. Além de um plano de negócios completo, você também pode desenvolver um resumo executivo como um recurso mais sucinto de uma ou duas páginas.

Embora possa ser organizado de várias maneiras diferentes, seu plano de negócios deve abranger os seguintes tópicos, descrevendo as vantagens competitivas e riscos dentro de cada área:

- Descrição e missão da empresa
- Análise geral de mercado, incluindo clientes, parceiros e concorrentes em potencial que foram identificados em suas pesquisas
- Organização e gestão, incluindo a equipe atual e plano de contratação
- Descrição do produto ou serviço
- Tecnologia
- Marketing, incluindo [projeções](#)
- Necessidades de financiamento, incluindo o valor necessário e como será utilizado
- Situação financeira atual e previsões

- Principais etapas importantes e metas com prazo fixo, imediatos e de longo prazo

O site [NovoNegocio](#) oferece exemplos de seções para incluir em seu plano de negócios e você também pode ver mais dicas no [site do SEBRAE](#). O GFI também oferece um [template de plano de negócios](#) que contém mais dicas em sua primeira página.

Como empresa de alimentos, algumas das perguntas que você deve refletir ao fazer seu plano de negócios incluem:

- Onde o desenvolvimento do produto será realizado e quem fornecerá o conhecimento técnico?
- Onde a fabricação e a embalagem serão feitas?
- Qual será o modelo de distribuição (logístico)?
- Quais são as considerações regulatórias locais necessárias para colocar seu produto no mercado?

Além de um plano de negócios, você também vai precisar de um plano técnico que descreva os componentes técnicos do que planeja fazer. Se você estiver desenvolvendo um produto altamente técnico (como carne cultivada, por exemplo), seu plano técnico deve ser baseado de forma sólida em pesquisa primária. Você pode escolher incluir seu plano técnico como uma seção dentro do seu plano de negócios ou criar um documento separado. De qualquer maneira, algumas das perguntas que você deve responder em seu plano técnico incluem:

- Quais são os componentes da estratégia que são novos em comparação ao que outras empresas estão fazendo?
- Quais são os marcos importantes (a cada 6 ou 12 meses) que podem indicar reduções significativas de riscos?

1. Processo de investigar de forma robusta um indivíduo, empresa, ou outra entidade antes de tomar uma decisão de realizar qualquer projeto em conjunto

- Quais aspectos do seu plano você considera de alto risco, risco moderado e baixo risco? Como você vai manejar os elementos que considera mais arriscados? Qual será o seu plano A, B, C, etc. para garantir que você cumpra suas metas quando surgirem situações inesperadas?
- Qual é a sua estratégia de propriedade intelectual (PI)? Como você irá proteger essa propriedade intelectual dentro do contexto da regulação brasileira?
- Quais aspectos do seu trabalho você realizará internamente, quais irá terceirizar e qual é a justificativa para essas decisões?
- Quais conjuntos de habilidades técnicas você já possui e o que você precisa trazer para realizar esse trabalho?
- Quais protocolos específicos você pretende usar? Você não precisa escrever todos os protocolos passo a passo, mas deve estabelecer um plano possível de ser executado amanhã, caso recebesse o dinheiro hoje.

Identifique potenciais investidores

Ao identificar investidores-alvo, é preciso entender as necessidades de investimento de cada empresa. Em outras palavras, que tipos de investimentos se enquadram no escopo e que tipos de coisas a empresa valoriza ao tomar decisões relacionadas a investimento. Compreender o mandato de um investidor antes de abordá-lo ajudará a evitar perda de tempo (inclusive o seu) e selecionar apenas os investidores mais promissores. Você pode obter informações sobre os tipos de investimento de uma empresa consultando o site e pesquisando seus investimentos anteriores. Por exemplo, no site da [Tyson Ventures](#), você encontra os focos de suas estratégias (inovação disruptiva focada em proteínas e excelências operacionais), além da lista de empresas que integram o seu

portfólio. Se sua empresa não se encaixa em uma dessas quatro áreas ou está em um estágio de crescimento totalmente diferente do que as empresas do portfólio, provavelmente não será proveitoso abordar a Tyson. Se houver alinhamento, essas informações te ajudarão a adequar seu discurso ao que você já sabe que o investidor está procurando.

Em linhas gerais, os investidores que investem em empresas de carnes cultivada e vegetal podem ser categorizados em quatro tipos de investidores: de impacto, de alimentos e agricultura, generalistas e estratégicos. Cada tipo é descrito a seguir:

- **Investidores de impacto** são motivados por missões e financeiramente, podendo tanto se concentrar exclusivamente em investir em alternativas a produtos de origem animal quanto em questões mais amplas, como sustentabilidade ambiental e saúde. Alguns investidores que investem exclusivamente em empresas que criam alternativas a produtos animais incluem [New Crop Capital](#), [Stray Dog Capital](#), [Blue Horizon](#), [VegInvest](#) e outros membros do [Glasswall Syndicate](#). Por serem altamente focados em uma missão bem definida, esses investidores costumam estar mais dispostos a financiar empresas nos estágios mais iniciais (e, portanto, de maior risco), embora ainda esperem que as empresas tenham alguma tração. Investidores de impacto que têm um foco mais amplo para além das alternativas a produtos de origem animal incluem empresas como [Obvious Ventures](#), [GV \(Google Ventures\)](#), [Radicle Impact](#) e algumas brasileiras como [MOV Investimentos](#), [VOX Capital](#) e [Positive Ventures](#).



Linguagem é importante: uma análise do Harvard Business Review sugere que quando startups usam linguagem focada em ‘interromper’, conseguem levantar quase duas vezes mais dinheiro (38 milhões de dólares a mais, em média) do que as que utilizam linguagem focada em ‘construir’. Logo, existe razão para que empreendedores de carne vegetal e cultivada façam uso do primeiro tipo em seus pitch decks.

- **Investidores de alimentos e agricultura** são fundos financeiros que investem principalmente ou exclusivamente em empresas de alimentos e/ou agricultura.

Entretanto, uma abordagem agressiva para esse tipo de investidor pode soar como uma ameaça, visto que tal setor envolve o agronegócio em todos os seus setores, como o de carnes convencionais. Quando apresentar para esses investidores, não massacre a indústria da carne no seu discurso. Ao invés disso, foque no potencial de lucro, mitigação de riscos, e diversificação de portfólio. Se a empresa tiver um setor de inovação (como a Tyson Ventures), comece sua abordagem por lá. É mais provável que eles encarem sua ideia como uma oportunidade enquanto em outras unidades podem vê-la como um risco ao negócio já estabelecido.

- **Investidores generalistas** são fundos financeiros que investem em uma ampla variedade de áreas, embora geralmente em tecnologia. Alguns investidores generalistas que investiram em empresas da nossa área incluem a [Khosla Ventures](#) e o [DFJ](#). Esses investidores geralmente não estão envolvidos em rodadas de seeds, mas em rodadas posteriores quando a empresa demonstra uma tração significativa.
- **Investidores estratégicos** são empresas ou seus fundos afiliados que investem ou adquirem startups para atingir objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos podem incluir expandir sua linha de produtos, impulsionar a inovação ou mitigar o risco de serem interrompidos. A [Tyson Ventures](#) e a [301 Inc.](#) da General Mills são exemplos de estratégicos que investiram na Beyond Meat. Grandes empresas de alimentos, fornecedores, distribuidores e importadores/exportadores

podem se beneficiar de ter parceiros estratégicos, não apenas pelo dinheiro que eles investem, mas pelos serviços e recursos que podem fornecer - como espaço de produção ou infraestrutura de distribuição. Os estratégicos geralmente não estão envolvidos em rodadas de seeds, mas em rodadas posteriores quando a empresa demonstra uma tração significativa.

Quando estiver olhando listas de investidores internacionais, o [Crunchbase](#) é um excelente recurso para identificar investidores, anjos e outros tipos de investidores que investiram em empresas de tecnologia de alimentos vegetais e carne cultivada e, portanto, podem estar abertos a acordos semelhantes. O [AngelList](#) também pode ser usado para identificar investidores anjos.

Fazendo contatos e apresentado para investidores

Os CRs costumam receber dezenas ou até mesmo centenas de pedidos por semana, por isso é fundamental que o seu se destaque para iniciar um diálogo. Em vez de enviar um e-mail impessoal, uma maneira mais eficaz de chamar atenção é ser apresentado através de um intermediário de confiança do investidor (talvez um empresário em quem ele já tenha investido ou um colega investidor). Este e-mail introdutório deve ser uma versão escrita (menos de 100 palavras) do seu pitch de elevador, que é um discurso de 20 a 30 segundos para despertar o interesse pela sua empresa. Conforme descrito por Chris O’Leary no [Elevator Pitch 101](#), o objetivo desse passo não é fechar negócio, mas sim engajar o interlocutor a querer continuar a conversa. [Pitching Hacks](#) resume: “Seu intermediário convence investidores a ler seu pitch de elevador. O discurso de elevador convence investidores a ler o seu deck. E o deck convence investidores a aceitarem uma reunião.”

Quando pedir ao intermediário que te conecte com o investidor, você deve usar uma versão curta do pitch de elevador que possa ser replicada facilmente como forma de apresentação. O [site da SBCoaching](#) mostra vários exemplos de pitch de elevador, incluindo emails. Não recomendamos pedir que o investidor assine um contrato de confidencialidade e sigilo nesta primeira introdução - isso pode passar a impressão errada e fazer com que seu email seja ignorado. Dependendo do quão nova é a sua tecnologia, você pode ou não querer solicitar que um acordo do tipo seja assinado mais pra frente no processo. Consulte a seção deste manual sobre acordos de confidencialidade para obter mais informações.

Se você conseguir uma reunião com um investidor, deverá (obviamente) se preparar e praticar seu discurso. O GFI está disponível para dar feedback sobre o pitch deck ou também agendar uma sessão virtual de apresentação, se você quiser receber feedback sobre o discurso em si. O que talvez seja menos óbvio é que você também deve se preparar pesquisando sobre o investidor, incluindo suas teses de investimento, histórico de investimentos e as pessoas envolvidas no negócio. Isso pode ajudá-lo a adaptar seu discurso para torná-lo mais eficaz. Quando você se encontrar com o investidor, traga amostras de produtos se possível ou proponha enviar amostras de produtos se for uma reunião virtual.

Este gráfico do [Presentation Hacks](#) tenta responder à pergunta: com o que os investidores mais se preocupam? Alguns desses termos são auto-explicativos, mas dedicaremos algum tempo a dois que não são: [prova social](#) e [tração](#).

A prova social é o fenômeno psicológico em que as pessoas se adaptam às ações dos outros,

pressupondo que essas ações refletem o comportamento correto. É uma ferramenta poderosa de marketing de consumidor, mas também pode ser valiosa para atrair investidores. Algumas maneiras comuns de demonstrar a prova social são depoimentos de clientes, classificações e resenhas, recomendações de celebridades/influenciadores, menções na mídia e contagem de seguidores.

A tração é uma métrica do engajamento do seu produto com o mercado - em outras palavras, a adaptação produto-mercado. O tipo mais poderoso de tração são os consumidores pagantes, o que pode ser medido por lucratividade ou receita. Se você ainda não tem clientes pagantes, a segunda melhor opção é o interesse demonstrado por consumidores em potencial. Na indústria de alimentos, isso pode significar varejistas, operadores de serviços de alimentação, distribuidores que desejam vender seu produto ou consumidores interessados em comprá-lo. Os tipos de tração que você deverá ter variam muito, dependendo da natureza da sua empresa. Por exemplo, não é esperado que uma empresa de carne cultivada gere lucro ou mesmo tenha um protótipo quando atinge a rodada de seed.

Folha de termos (Term Sheet)

Se o empreendedor e o investidor decidirem avançar, o primeiro passo importante para fechar um negócio é assinar uma folha de termos, isto é, um documento que estabelece os termos do investimento proposto. Em cada rodada de financiamento, normalmente é o investidor principal quem redige a folha e negocia os termos em nome de todos os investidores da rodada. É fundamental que você entenda cada termo em sua folha e preste atenção em como cada um afetará o futuro da sua empresa, não apenas nessa rodada imediata de investimento. Você deve trabalhar com seu advogado para revisar a folha de termos e, posteriormente, finalizar os documentos.



“Quando eu analiso empresas para potenciais investimentos, eu sempre presto muita atenção aos empreendedores. Eles têm garra e perseverança? Eles conseguem liderar sendo humildes? Eles têm o coração no lugar certo? Estar à frente de uma empresa é um trabalho duro. Quase todas as empresas no portfólio da Stray Dog Capital passaram por fases muito difíceis em algum momento, apesar de não parecer pra quem está de fora. Elas quase ficaram sem dinheiro, foram retiradas de revendedores importantes, tiveram problemas com seus produtos - os fundadores precisam ter garra para sobreviver e prosperar nessas condições.”

*Lisa Fera,
diretora da Stray Dog Capital e líder do Glasswall Syndicate*

É importante observar que a assinatura de uma folha de termos não significa um compromisso legal de avançar com o financiamento. A transferência de fundos não ocorre até que a due diligence seja realizada e os documentos de fechamento sejam assinados. No entanto, alguns itens da folha podem ter implicações legais, que geralmente são cláusulas de confidencialidade (que exigem que a empresa não divulgue determinadas informações sobre o negócio) e cláusulas de "não compra" (que exigem que a empresa trabalhe de boa fé para o fechamento do negócio e não solicite ofertas de outros investidores por um período de tempo).

Entender quais partes têm implicações legais ajuda a evitar surpresas indesejadas no processo de fechamento do negócio. Outra estratégia para evitar imprevistos é ser o mais detalhado possível na folha de termos, sem chegar ao ponto de desgastar o acordo. Uma folha detalhada é preferível da perspectiva do empresário, uma vez que folhas não específicas dão aos investidores uma margem grande de manobra ao elaborar os acordos definitivos que fecharão o negócio.

O livro [Venture Deals](#) também detalha o que cada termo significa e sua relativa importância, indo de itens críticos para o negócio a coisas que não valem o investimento em horas de um advogado para negociar. Aqui, discutimos alguns dos termos financeiros da folha de controle (como o dinheiro é distribuído em caso de liquidez) e os termos de controle da folha de termos (relativa ao poder de decisão dos investidores). Apesar disso, o conteúdo fornecido aqui não deve ser encarado como uma lista completa - consulte os recursos adicionais para obter informações mais detalhadas.

Termos Financeiros

O termo financeiro mais básico é o preço da ação ou preço que os investidores pagam por ação de participação. Multiplicar o preço das ações pelo número de ações compradas equivale ao valor total do investimento. Para definir o preço da ação (que determina o número de ações que um investidor recebe por um valor fixo de investimento), investidores e empreendedores devem decidir uma valuation para a empresa.

Existem dois tipos de valuation: pré e pós aporte. O valuation pré aporte é o valor da empresa antes de receber o investimento e o pós aporte é o valor da empresa depois que o investimento é feito. [Este artigo da Endeavor](#) explica sobre valuation antes de receber o aporte (*pre-money*) e depois do aporte (*post-money*). Embora essas equações descrevam a interação entre essas variáveis, tenha em mente que não existe uma fórmula para decidir qual deve ser o preço ou valuation específicos das ações de uma empresa.

O processo para determinar valuation é subjetivo e um tanto arbitrário, especialmente para empresas pré receita. Normalmente, empresários e investidores negociam um valuation pós monetário e subtraem o valor do investimento para chegar ao valuation pré aporte. Como alternativa, é possível negociar o valuation pré aporte e adicionar o valor do investimento para chegar ao valuation pós aporte. Na hora de negociar, é importante deixar claro para os investidores qual valuation está em jogo. Por quê? Porque isso pode levar a diferenças de expectativa em relação à porcentagem de propriedade da empresa. Por exemplo, caso seja feito um investimento de 5 milhões em valuation pós aporte de vinte milhões, o investidor possuiria 25% da empresa.



“Você pode se divorciar do seu companheiro, mas não do seu investidor.”

provérbio de CR.

Por outro lado, se o mesmo investimento for feito em valuation pré aporte, o investidor possuiria 20% da empresa (já que o valuation pós aporte seria de vinte e cinco milhões). Se houver alguma ambiguidade sobre qual valuation está sendo considerado, basta pedir esclarecimentos. Durante o processo de negociação, é importante que os empreendedores entendam que valuation não equivale ao valor de mercado.

Outro termo financeiro importante é a preferência de liquidez, que é um dos fatores determinantes na decisão de quem é pago em um evento de liquidez, como por exemplo a venda da empresa. Este é um termo protetor para os investidores. Para explicar o que isso significa, lembre-se da seção Participação, onde explicamos que os investidores possuem ações preferenciais, enquanto os fundadores têm ações comuns. Em um evento de liquidez, quem possui ações preferenciais é pago integralmente antes que os detentores de ações comuns sejam pagos. Em outras palavras, nos casos em que a empresa é vendida por menos do que os investidores têm para receber, os empreendedores, funcionários e acionistas comuns não recebem nada.

Uma preferência de liquidez de 1x (o que é comum) significa que os acionistas preferenciais são reembolsados pelo valor total do investimento antes que os acionistas comuns recebam o pagamento. Desconfie de múltiplos preferenciais maiores que 1x - uma preferência de 2x significa que você deve pagar aos investidores duas vezes o valor investido antes que qualquer coisa seja distribuída aos outros acionistas, uma preferência de 3x significa que você deve pagar três vezes o investimento original, etc. A menos que sua empresa seja extremamente bem-sucedida, é fácil acabar com muito pouco dinheiro sobrando para os acionistas comuns depois que uma preferência de liquidez agressiva é paga.

Além da preferência (o múltiplo), outros aspectos da preferência de liquidez incluem estruturas de participação e senioridade. [Este artigo](#) do site Bússola do Investidor explica mais sobre a teoria de liquidez, que é algo importante a se saber para ter um capital maior depois de se investir em um negócio.

As possíveis conseqüências de uma preferência de liquidez agressiva demonstram por que é importante entender todos os termos da sua folha de termos e como isso pode impactar você e sua empresa futuramente. A história de Heidi Roizen, [Como criar um unicórnio do zero](#) - e sair com nada, é uma advertência sobre isso. Além do preço das ações e da preferência de liquidez, outros termos financeiros incluem pay-to-play, aquisição, período de exercício, pool de funcionários e anti-diluição. Esses termos são discutidos mais detalhadamente no livro [Venture Deals](#).

Termos de Controle

Um dos principais termos de controle de uma folha de termos é a cláusula do conselho de diretores. Esta cláusula geralmente define o tamanho do conselho e o processo pelo qual cada membro será eleito. Na maioria dos casos, investidores de qualquer rodada de financiamento esperam ter o direito de escolher um membro para o conselho. Podem pedir também a indicação de um observador do conselho, que não tem direito a voto.

Além da cláusula do conselho de diretores, outros termos de controle incluem provisões de proteção, direitos de [tag along](#), [drag along](#) e conversão. Esses termos, bem como outros que não lidam diretamente com finanças ou controle, são discutidos mais detalhadamente no livro [Venture Deals](#). Aqui, aprofundaremos a discussão sobre como gerenciar o conselho de diretores.

Gerenciando o conselho de diretores

Uma das funções fundamentais do fundador de uma startup - e uma das mais negligenciadas - é o gerenciamento do conselho de diretores. Quando feito corretamente, ajuda o conselho a agregar valor à organização, e de forma mais impactante do que investimentos financeiros. Se mal feito, pode levar a distrações e dores de cabeça que consomem tempo, atenção e energia que deveriam ser utilizados em fazer o negócio funcionar.

O conselho de diretores de uma startup pode trazer vários benefícios:

- Tutoria e orientação para enfrentar desafios (esperados e inesperados) nos negócios
- Supervisão financeira para manter a empresa o mais saudável possível
- Assessoria em planejamento estratégico e ratificação
- Conexões com redes de contato profissional e pessoal
- Perspectiva objetiva em relação aos negócios

Quando estiver montando a diretoria, considere as habilidades que você gostaria de ter à disposição. Idealmente, essas habilidades são complementares às da equipe fundadora. Eles também devem ter experiência relevante - não necessariamente no mesmo setor de atuação da empresa, mas suficientemente semelhante para que possa ser aplicada aos negócios em questão. Considere também as redes de contatos, pois uma rede grande e diversificada pode ser útil caso surjam problemas inesperados.

A administração de um conselho envolve mais do que apenas o gerenciamento de reuniões (embora

reuniões eficazes sejam muito importantes). A comunicação constante e regular com os membros do conselho entre as reuniões é tão importante quanto: seja proativo em pedir conselhos e informe-os sobre os desenvolvimentos das decisões, mantendo-os atualizados. Você quer ter desenvolvido um relacionamento sólido e de confiança muito antes de desafios o colocarem à prova.

Análise de liquidação

É importante ter em mente que, embora as tabelas de limite mostrem quem possui qual porcentagem da empresa, elas não mostram como cada um desses acionistas será pago em um evento de liquidação. Se todos possuísem ações comuns, a tabela de limites refletiria com precisão a distribuição de fundos (os fundos seriam distribuídos de acordo com a porcentagem de propriedade das ações comuns). Entretanto, os investidores que possuem ações preferenciais são pagos integralmente antes que os fundadores (que possuem ações comuns) sejam pagos. Usando sua tabela de limite e folha de termos (ou termos hipotéticos) como fonte de dados, a análise em cascata é uma ferramenta que pode ser usada para modelar quem recebe quanto em um evento de liquidação.

Due Diligence (Análise de risco)

Um processo mandatário para investidores é fazer a análise de risco do investimento, conhecida como *due diligence*. Esses processos podem variar muito dependendo do tipo de investidor, mas são neles onde é feito uma varredura no histórico da empresa e empreendedores, históricos tributários, principais riscos da empresa, entre outros.

Investidores normalmente são acostumados a ouvirem e lerem muitas oportunidades de investimentos por semana, portanto é importante ser muito direto e aberto sobre os potenciais riscos da

empresa caso eles já tenham sido detectados. Isso mostra a capacidade administrativa do empreendedor e também mostra uma clareza do caminho a ser seguido para quem vai investir - agregando mais valor ao negócio.

Fechando Negócio

Depois que os investidores concluírem o processo de due diligence, os advogados vão redigir os documentos para oficializar o acordo. Assim como no processo de due diligence, você deve continuar a responder rapidamente e se esforçar para fechar o negócio assim que possível. Após o fechamento, os fundos são transferidos. Neste ponto, você concluiu com êxito uma rodada de levantamento de fundos de investimento. No entanto, é importante lembrar que este é apenas o começo da sua jornada. Após o fechamento do negócio, os investidores geralmente fazem apresentações e oferecem orientações estratégicas sobre distribuição, marca, posicionamento, contratação, preços, modelagem financeira e muito mais. Investidores estratégicos podem fornecer serviços ainda mais palpáveis, como acesso a equipamentos e infraestrutura de produção. Como empreendedor, você deve cultivar seu relacionamento com seus investidores e aproveitar a ajuda deles para ter sucesso.

Parte 4

CRIE O SEU PRODUTO



- XIV. Estruturas de desenvolvimento de produto
- XV. Desenvolvimento de produtos da indústria de alimentos
- XVI. Escalando e contratando um engenheiro de alimentos
- XVII. Fabricação
- XVIII. Embalagem
- XIX. Teste de produto e garantia de qualidade)
- XX. Teste de consumidor
- XXI. Propriedade intelectual (PI)
- XXII. Considerações regulatórias

Agora que sua empresa está financiada, você está pronto para criar algo incrível. Afinal, essa provavelmente foi sua motivação para empreender: criar algo novo, atender um nicho não explorado no mercado ou atender às necessidades dos consumidores de maneira inovadora.

O processo de desenvolvimento de produto é diferente para cada tipo de empresa. Por exemplo, uma empresa de carne cultivada provavelmente começará o processo em um laboratório, enquanto uma empresa de sorvetes vegetais poderá começar a testar receitas em uma cozinha doméstica. No entanto, independente do seu produto final, existem estruturas de desenvolvimento de produto que podem ajudar a estruturar o processo de inovação. Por exemplo, estruturas como OODA e Stage-Gate podem servir de guia para alcançar o produto final desejado da maneira mais eficiente possível. Nós também incluímos uma estrutura de como o desenvolvimento de produtos geralmente funciona na indústria de alimentos.

A escalabilidade da produção deve ser considerada o quanto antes no processo de desenvolvimento. Também será preciso encontrar um lugar para fabricar e embalar seu produto (preferencialmente o mesmo local), além de realizar uma variedade de testes internos e externos para garantir a segurança e qualidade do produto. Você também deve fazer testes com os consumidores para obter feedback do seu mercado-alvo, o que lhe dará mais informações sobre o desenvolvimento e o marketing do produto.

Existem diversos pontos que devem ser considerados ao longo do processo de desenvolvimento e produção de seu produto, dos quais os mais importantes são regulação e proteção à propriedade intelectual (PI).

A parte de proteção inclui garantir que a propriedade intelectual seja de propriedade da empresa legalmente. Isso é feito através de um plano de uso de patentes, direitos autorais, marcas e segredos comerciais e trabalhando com seu advogado para implementar acordos de não divulgação (conhecidos como NDAs, *non-disclosure agreements*) quando for o caso.

Em termos de conformidade com regulações, sua empresa precisará estar familiarizada com as regulamentações federal, estadual e local. No Brasil, os alimentos vegetais são regulamentados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que mantêm todas as suas normas organizadas em uma "biblioteca de temas" para facilitar o acesso e a aplicabilidade das normas vigentes. Nos níveis estadual e municipal, podem haver regulamentações adicionais a serem cumpridas, como obtenção de permissões e realização de inspeções anuais. Você também precisará considerar o componente regulador na hora de elaborar rótulos, incluindo listas de ingredientes e declarações de alergênicos, identidade, nutrientes, conteúdo líquido e declarações de rótulo.

Também é necessário fazer um plano de *recall* em preparação a possíveis problemas de segurança de alimentos. Isso quer dizer definir procedimentos robustos de rastreabilidade, demandando manutenção rigorosa de registros de lotes e códigos de barras. Por fim, se você estiver usando ingredientes ou métodos de processamento novos que ainda não foram introduzidos na cadeia de alimentos, será necessário determinar seu status regulatório e planejar a introdução dos mesmos no mercado. Todas essas informações devem ser obtidas diretamente com o MAPA e com a ANVISA. É importante destacar, ainda, que esses aspectos regulatórios



“Converse com seus consumidores o quanto antes. Através dessas conversas, nós conseguimos validar a nossa proposta de valor, e as formas que nós queríamos usar o material que estávamos produzindo - coisas que só quem já esteve à frente de uma empresa por anos saberia. Ajudou a focar nossa proposta de valor nos pontos necessários ao mesmo tempo em que manteve nossa visão intacta. Também pode ajudar a tornar as pessoas que testam o produto inicialmente nos primeiros consumidores.” Alex Lorestani, cofundador e diretor da Geltor.”

*Alex Lorestani,
cofundador e diretor da Geltor.*

são atualizadas com uma frequência relativamente grande no Brasil. Assim, é extremamente importante que a empresa monitore a legislação constantemente para adaptar-se aos novos requisitos.

XIV. Estruturas de desenvolvimento de produto

Estruturas de desenvolvimento de produtos como o OODA e o processo Stage-Gate podem ajudar a guiar seu processo. Entendemos que usar estruturas na hora de inovar parece um pouco artificial, e por isso mesmo não recomendamos que você se apegue a nenhuma delas religiosamente. Essas estruturas são apenas mais uma ferramenta no seu kit para empreender e acreditamos que podem ser bastante úteis se bem utilizadas.

Independente do uso dessas estruturas, nosso principal conselho em desenvolvimento de produtos é conversar com seus consumidores com antecedência e frequência. É importante entendê-los: quais atributos consideram importantes? Quais ingredientes evitam? Que tipos de produtos estão procurando? Onde fazem suas compras? Use o feedback deles para nortear seu desenvolvimento de produto e plano de marketing. Se você identificar uma diferença grande entre o que seus clientes querem e o que você está oferecendo, é sinal de que você precisará fazer ajustes, seja modificando sua abordagem ou implementando uma [mudança profunda em seu negócio](#).

Ciclo de observar-orientar-decidir-agir(OODA)

Um tipo comum de abordagem para empresas de tecnologia em estágios iniciais pode ser classificado pelos termos "enxuto", "ágil" ou "enxuto/ágil". Uma variedade de abordagens se enquadra nessa classificação e elas têm alguns temas comuns:

- Concentrar-se em aprender o mais rápido possível

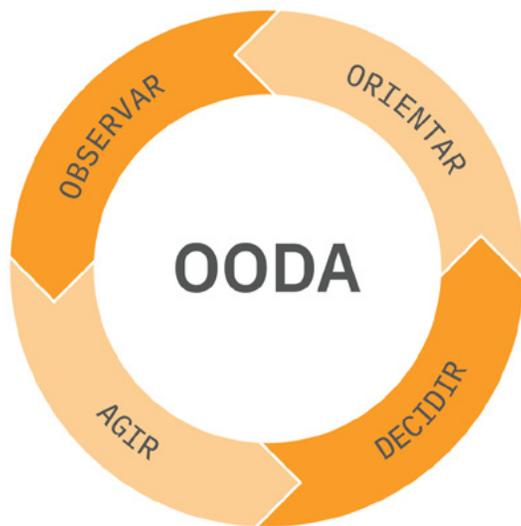
- Alcançar o aprendizado através da experimentação
- Planejar suas experiências para aprender o máximo possível, gastando o mínimo possível
- Estar disposto a ajustar ou até mudar completamente sua direção com base no que aprender.

Eric Ries, autor do [The Lean Startup](#), recomenda o processo de três etapas "construir-medir-aprender", enquanto defensores de "ágil" enquadram o processo como "[planejar-fazer-verificar-agir](#)" (PDCA).

Um modelo mais abrangente que esses é definido como ciclo "observar-orientar-decidir-agir" (OODA). Embora essa metodologia tenha sido desenvolvida originalmente para fins militares, ela também se tornou uma ferramenta poderosa no mundo dos negócios. É abrangente, mas pode ser redimensionada facilmente para todos os tipos de decisões: grandes e pequenas, a curto ou longo prazo.

As etapas do OODA são:

- **Observar:** As observações são fontes de informação que baseiam seu processo de tomada de decisão e incluem fatores internos (missão, valores, estratégia, recursos disponíveis, habilidades, capacidades etc.) e externos (circunstâncias ambientais, tendências, eventos, urgências, oportunidades, etc.)
- **Orientar:** Esta etapa envolve entender os dados disponíveis. Os dados devem ser filtrados, classificados e processados para formar uma história coesa. Uma análise de equipe diversificada é importante neste momento, combinando múltiplas perspectivas, experiências e métodos analíticos para chegar a uma conclusão comum. É vital ter pessoas que pensam de forma diferente trabalhando juntas para entender informações ambíguas.



- **Decidir:** No contexto do OODA, a etapa "decidir" é fazer uma escolha entre diversas alternativas possíveis de serem executadas. Essencialmente, significa gerar uma hipótese de que a ação X levará ao resultado desejável Y. Essa hipótese segue o raciocínio que você fez a partir dos dados disponíveis. Uma pergunta-chave a ser feita antes de passar para a fase "Agir" é: "O que provaria que minha hipótese está errada?" Fazer essa pergunta ajuda a projetar o experimento (ou seja, a ação que você vai executar) e as medidas que você vai tomar.
- **Agir:** Testar a hipótese executando uma ação (conduzindo um experimento que testa a validade da hipótese) e medir os resultados. Seja o mais objetivo possível na medição e interpretação dos resultados.

Cada passo gera feedback para a fase de observação do próximo ciclo OODA. Esse feedback não deve se limitar a dados "concretos", mas deve incluir também os sentimentos dos membros da equipe à medida que passam por cada estágio - sentimentos esses que podem levar a novas idéias. Sempre considere o que sua intuição está lhe dizendo durante todo o processo, sem subestimá-la nem valorizá-la demais: considere-a como parte dos dados gerais que você tem à disposição.

Processo Stage-Gate

Outro processo comum para o desenvolvimento de produtos é o Stage-Gate. À medida que as organizações crescem em complexidade e os investimentos se tornam maiores ou mais arriscados, esse processo apresenta um conjunto de pontos de decisão estratégico que ajuda a mitigar riscos.

O conceito básico do Stage-Gate é ter uma série de pontos de decisão (*gates* ou portões) que

determinam se é necessário mais investimento em um projeto. No início de um projeto de desenvolvimento de produto, existem muitas incógnitas. Cada estágio (*stage*) de desenvolvimento visa responder a perguntas sobre algumas dessas incógnitas.

A maioria dos projetos é inviável, financeira ou tecnicamente. A idéia-chave por trás do processo Stage-Gate é aportar fundos lentamente ao projeto em questão. Cada estágio envolve investir o mínimo possível para aprender o máximo possível, o que contribuirá para a decisão de continuar investindo em um projeto ou não. A tendência é que cada estágio precise de um investimento cada vez maior de tempo, dinheiro e energia. Esses investimentos devem ser justificados antes de se comprometer com o próximo estágio de investimento.

Um processo Stage-Gate “padrão”(conforme apresentado pelos autores, Stage-Gate International) consiste em cinco estágios e cinco portões. No entanto, isso não precisa ser uma abordagem rígida e cada empresa deve adaptar o processo a suas necessidades específicas. As considerações que afetam o número de estágios e portões incluem o tamanho da organização, o ritmo das mudanças no setor, a tolerância a riscos e o tamanho do investimento em um conjunto específico de projetos. É comum que empresas tenham um processo com menos etapas e portões para investimentos simples e de baixo risco e mais etapas para investimentos complexos e de alto risco.

As etapas do processo padrão são:

- **Estágio 0: Descoberta:** antes de gerar idéias de produtos, você precisa coletar dados sobre o mundo em que opera. Nos círculos de inovação, isso é conhecido como “fuzzy front end”. Envolve observar um espaço de mercado, coletar dados e

Processo de inovação cinco estágios Stage-Gate®



Cortesia Stage-Gate International™, usado com permissão.

entender esses dados, como nas fases de observação e orientação do ciclo OODA. O ponto principal é gerar *insights* sobre o mercado-alvo, permitindo a criação de bens e serviços valiosos e únicos. O final deste estágio envolve a geração de uma série de idéias a serem consideradas para o desenvolvimento.

- **Portão 1:** Decidir quais idéias terão mais tempo alocado de sua equipe para serem refinadas. Elimine idéias que não merecem esse investimento.
- **Estágio 1: Escopo:** para cada idéia que passar pelo Portão 1, avalie o potencial do mercado, ajuste estratégico e méritos técnicos. Essa etapa envolve um investimento financeiro mínimo, pois as avaliações geralmente são baseadas nos dados disponíveis.
- **Portão 2:** Decidir quais idéias têm mérito estratégico, financeiro e técnico suficiente para investir mais tempo da sua equipe e pesquisa externa no desenvolvimento contínuo. Elimine idéias que não atendem aos critérios mínimos para investimentos adicionais.
- **Estágio 2: Design:** investir mais tempo e energia no design do produto e na criação de um case de negócios. Avalie a viabilidade técnica, de marketing e de negócios. Defina o produto e estabeleça planos para desenvolvimento adicional. Invista tempo e dinheiro na realização de pesquisas para abordar a justificativa do projeto e estabelecer previsões razoáveis.
- **Portão 3:** Decidir quais projetos têm cases de negócios que justificam o investimento contínuo em desenvolvimento. Elimine ideias que não atendam aos critérios para investir recursos limitados de desenvolvimento.
- **Estágio 3: Desenvolvimento:** Projetar e desenvolver o novo produto. Esse processo envolve investimentos significativos em prototipagem e avaliação do desempenho desses protótipos. O desenvolvimento será um processo iterativo, seguindo o ciclo OODA ou similares. À medida que esse estágio avança e o produto se torna mais claramente definido, você precisará criar planos para fabricá-lo (ou prestar o serviço), comercializar o lançamento, estratégias de vendas e planos gerais de operações.

Observação: embora o próximo estágio seja chamado de teste e validação, não espere até lá

para testar o conceito e o desempenho do produto. Isso deve ser feito iterativamente durante todo o estágio de desenvolvimento.

Portão 4: Decidir quais projetos têm desempenho de produto, viabilidade financeira e ajuste estratégico dignos de seguir adiante. Elimine projetos que não atendem aos critérios para avançar.

- **Estágio 4: Escala:** Esta etapa envolve testes em larga escala de fabricação e de produto. É o momento de validar se o projeto como um todo está pronto para o lançamento: desempenho do produto, experiência do cliente, processo de produção, planos de marketing e de vendas e finanças do projeto. O investimento nesta fase é significativo e deve ser reservado para os projetos com alta probabilidade de sucesso.

Observação: para reiterar a mensagem do estágio anterior, os testes e a validação também devem ser conduzidos iterativamente no estágio de desenvolvimento. A validação do estágio 4 é o teste final do projeto para garantir a viabilidade do lançamento em todos os aspectos.

Portão 5: Decidir quais projetos valem a etapa final de expansão para um lançamento completo. Elimine todos os projetos que não atendem a requisitos rigorosos de lançamento.

- **Estágio 5: Lançamento:** Este estágio é o nível mais alto de investimento e deve ser reservado a projetos que atendem aos critérios mais rigorosos de lançamento. Esse estágio envolve a comercialização completa do produto - a produção, distribuição, vendas e marketing completos.

- **Revisão pós-lançamento:** Este é talvez o passo mais importante a longo prazo - no entanto, poucas organizações o fazem bem, quando o fazem. É importante revisar os resultados reais do lançamento, compará-los com os resultados esperados e aprender tudo o que for possível sobre o porquê de haver uma diferença entre os dois. O que você aprender aqui ajudará a melhorar o desenvolvimento de produtos nas gerações futuras.

A principal crítica ao Stage-Gate é que ele pode ser rígido demais para impulsionar a inovação. Afinal, inovar dificilmente é um processo linear do começo ao fim. Embora isso seja verdade, não significa que não funcione. Se usado corretamente, pode trazer bons resultados:

- Mantenha-o cíclico, com processos iterativos (como o ciclo OODA) construídos dentro dos estágios;
- Não é um problema se a decisão do portão levar a voltar a um estágio anterior para aperfeiçoamento adicional e de baixo custo antes de prosseguir;
- Tome as decisões difíceis em relação ao uso de recursos e mate projetos que não são bons o suficiente nos pontos de decisão. Um dos erros mais comuns é passar tudo por todos os portões. Esse é o caminho certo para perder tempo, dinheiro e energia em produtos que não têm chance real de sucesso.

XV. Desenvolvimento de produtos da indústria de alimentos

Teoricamente, os ciclos OODA e Stage-Gate podem ser aplicados a qualquer setor. Entretanto, também é útil entender as especificidades de como o desenvolvimento de produtos acontece na indústria de alimentos. O [The Design Technology Blog](#)

oferece uma variação na estrutura do Stage-Gate pensada especialmente para essa indústria. Como em qualquer modelo, é importante observar que esses não são estágios impossíveis de ser modificados, pois são de natureza conceitual. Dentro de cada estágio, existe um processo iterativo de experimentação, teste e refinamento.

- **A primeira etapa, o *briefing***, envolve definir o problema que precisa ser resolvido pelo novo produto alimentício. Por exemplo, desenvolver um nugget de frango vegetal de baixo custo.
- **A segunda etapa, pesquisa de mercado**, envolve a avaliação do mercado e dos atributos desejados para o novo produto. Além da viabilidade de mercado, também recomendamos avaliar a viabilidade técnica e comercial (consulte a seção [Conduzir um estudo de viabilidade](#) deste manual para obter mais informações).
- **O terceiro estágio, a especificação do projeto**, envolve a listagem das necessidades e atributos do produto, que são chamados de especificações. Exemplos de especificações do produto incluem:
 - » *Tamanho*
 - » *Forma*
 - » *Validade*
 - » *Peso*
 - » *Características sensoriais (sabor, textura, aparência, etc.)*
 - » *Custos*
 - » *Ingredientes*
 - » *Equipamento*
 - » Atributos (por exemplo, orgânico, não transgênico)
- **O quarto estágio, lista de seleção e teste**, envolve desenvolver várias formulações diferentes (prototipagem) e testá-las para avaliar se cada ideia

atende às especificações do projeto (consulte a seção [Teste de produto](#) e Garantia de Qualidade para obter mais informações). Você também deve obter feedback do consumidor durante essa etapa através da amostragem de produtos e outras formas de teste de consumidor e usar essas descobertas para melhorar o desenvolvimento do produto de maneira iterativa.

- **O quinto estágio, especificação de fabricação**, envolve o desenvolvimento de um protocolo sobre como o produto será fabricado em escala (consulte a seção [Fabricação](#) para obter mais informações).
- **O sexto estágio, controle de qualidade**, envolve garantir que o produto seja seguro e esteja sendo fabricado para atender às especificações do projeto consistentemente (novamente, consulte a seção [Teste de Produto e Garantia de Qualidade](#) para obter mais detalhes)

Conforme explicaremos a seguir em [Escalando e Contratando um Engenheiro de Alimentos](#), os profissionais especializados em desenvolvimento de produtos podem ajudá-lo a desenvolver e ampliar sua formulação. Uma alternativa à contratação de um engenheiro de alimentos é formular seus produtos através de um fornecedor de ingredientes. Muitos fornecedores prestam serviços de formulação em troca de um acordo para fornecer os ingredientes utilizados. No entanto, se você seguir esse caminho, é importante trabalhar com seu advogado para definir claramente quem é o proprietário da propriedade intelectual da formulação e outros termos do acordo.

Se você precisar de equipamento especializado como uma extrusora para produção de carne vegetal, considere fazer o desenvolvimento de produtos por meio de uma planta piloto, que é uma

instalação de processamento de alimentos em pequena escala. Ela geralmente se encontra dentro de uma universidade, usada para fins de pesquisa e treinamento e, às vezes, está disponível ao público para contratos de trabalho. As plantas piloto geralmente contam com especialistas em alimentos para ajudar no desenvolvimento do produto. O [mapa global de aceleradoras e incubadoras do GFI](#) também possui uma lista de plantas piloto.

XVI. Escalando e contratando um engenheiro de alimentos

Não importa se você esteja trabalhando com carne cultivada ou queijo de castanha de caju, seu processo de produção será muito diferente em escala quando comparado com os estágios iniciais de desenvolvimento do produto. Empresas com um longo cronograma de comercialização podem fazer uso de processos não escalonáveis inicialmente para ajudar a acelerar o progresso em determinadas áreas. Por exemplo, uma empresa de carne cultivada pode usar processamento não-alimentício no início para agilizar o processo de pesquisa e desenvolvimento e depois eliminar gradualmente esses componentes antes da comercialização. No entanto, todas as empresas devem manter o aumento de escala em mente durante todo o processo de desenvolvimento do produto. Caso contrário, você pode acabar perdendo muito tempo aperfeiçoando um processo que não é escalável e precisar substituí-lo por outra coisa. Embora a tecnologia específica envolvida na expansão de carne cultivada esteja além do escopo deste documento, discutiremos o que está envolvido na expansão de uma receita desenvolvida artesanalmente ou em uma cozinha comercial em pequena escala.

Ao expandir um processo de produção de alimentos, você precisará fazer vários ajustes. Por

exemplo, pode ser necessário substituir ou eliminar alguns ingredientes ou ir de um [processo por encomenda para um processo contínuo](#). A série [Escalando a Produção de Alimentos](#) da Food Crumble também explica as etapas que você pode seguir para expandir seu processo de alimentos e aponta áreas nas quais é provável que você precise de assistência de um especialista como um profissional da área de alimentos.

Devido às complexidades em ampliar um processo de produção de alimentos, a pesquisadora do GFI e engenheira de alimentos Miranda Grizio recomenda a contratação de um profissional com formação técnica de alimentos assim que você decidir vender seu produto por meio de canais de varejo ou de serviços de alimentação. Esses profissionais podem fornecer assistência com a formulação de produtos e processos de fabricação em escala, além de ajudar a desenvolver protocolos para testes de produtos e garantia de qualidade.

Se você decidir por essa contratação, pode optar por um consultor independente ou uma empresa de consultoria em alimentos. As empresas de consultoria em alimentos tendem a ser mais caras, mas possuem um conhecimento mais amplo pois possuem inúmeros profissionais da área de alimentos com várias áreas de conhecimento trabalhando em equipe. Por outro lado, um consultor independente com experiência significativa em uma área específica pode ser uma ótima opção se você estiver desenvolvendo um produto na mesma área. Outra opção é entrar em contato com universidades que contam com programas de engenharia, tecnologia e ciência de alimentos ou empresas juniores para expandir sua pesquisa por meio das redes de alunos ou usar outros métodos de recrutamento, como o LinkedIn.



*Os estabelecimentos onde os alimentos serão fabricados, preparados, beneficiados, acondicionados, transportados, vendidos ou depositados devem ser previamente licenciados pela autoridade sanitária competente estadual, municipal ou do Distrito Federal, mediante a expedição do respectivo alvará sanitário. Para isso, a empresa interessada deve dirigir-se ao órgão de vigilância sanitária de sua localidade para obter informações sobre os documentos necessários e a legislação sanitária que regula os produtos e a atividade pretendida.
Confira mais no site da [ANVISA](#)*

XVII. Fabricação

Seus produtos precisam de um local limpo, adequado e seguro para serem produzidos. É importante que você saiba que o estabelecimento destinado à fabricação ou manipulação de alimentos deve ser utilizado exclusivamente para esse fim. Portanto, a cozinha da sua casa, por exemplo, não pode ser utilizada para a produção de alimentos destinados a comercialização. Para saber mais sobre as exigências sobre a estrutura necessária para um estabelecimento de produção de alimentos, consulte as legislações aplicáveis ao seu tipo de produto.

Devido aos custos elevados e requisitos regulatórios associados a exigência de um local próprio, os fabricantes geralmente optam por produzir seus produtos em uma locação já estabelecida quando estão iniciando. Existem muitos tipos diferentes de instalações de produção que os empreendedores podem utilizar e acreditamos que três das mais relevantes são cozinhas industriais, incubadoras de alimentos e co-embaladoras.

Uma cozinha comercial (também conhecida como cozinha comunitária ou de uso compartilhado) é uma instalação que oferece espaço para processamento de alimentos e também equipamentos de pequena escala, geralmente para aluguel por um determinado período de tempo.

Uma incubadora de alimentos é muito parecida com uma cozinha comercial, pois também tem espaço para processamento de alimentos e equipamentos de pequena escala, geralmente para aluguel por período de tempo. A diferença é que as incubadoras de alimentos também oferecem vários tipos de serviços de desenvolvimento de negócios. O [mapa global de aceleradoras e incubadoras do GFI](#) pode ajudá-lo a encontrar uma incubadora de alimentos em sua área.

Uma co-embaladora (também conhecida como co-fabricante) é uma unidade de produção que usa sua propriedade intelectual para fabricar e/ou embalar produtos em seu nome em troca de uma taxa, geralmente com base na quantidade de itens produzidos ou na quantidade de tempo necessário para produzi-los. Ao contrário de cozinhas comerciais e incubadoras de alimentos, as co-embaladoras fornecem a mão-de-obra para produzir seu produto, além da instalação de produção. Como as co-embaladoras geralmente têm uma quantidade mínima de produção, a maioria dos fabricantes começa em empresas de menor escala - como uma cozinha comercial ou uma incubadora de alimentos - antes de passar para uma co-embaladora e, eventualmente, construir sua própria fábrica.

Como o uso de uma co-embaladora exige que você compartilhe sua fórmula com eles, você deve trabalhar com seu advogado para implementar contratos para proteger sua propriedade intelectual.

Miranda Grizio, pesquisadora do GFI e engenheira de alimentos, resume o que é importante procurar em uma co-embaladora:

- O equipamento certo para o seu produto
- Localização
- Certificação de segurança de terceiros (por exemplo, Programa SQF do Safe Quality Food Institute)
- Quantidade mínima de pedido que não seja muito alta para você
- Transparência (eles permitem que você veja as instalações, respondem a todas as suas perguntas e se comunicam de maneira honesta e direta)
- Certificações de alimentos que você pode precisar (por exemplo, Kosher ou orgânico)



Existem diversas listas para te ajudar a encontrar uma co-embaladora, como a Specialty Food Co-Packers e a Specialty Food Association Co-packers. Serviços como PartnerSlate também podem ser úteis na hora de escolher co-embaladoras e outros parceiros na indústria de alimentos. Este guia pode te ajudar a identificar fatores importantes a serem considerados na escolha de uma co-embaladora. Os artigos escritos pelo Food and Tech Connect e Consolidated Label Co também são úteis.

Antes de entrar em contato com uma co-embaladora, você deve estar preparado para discutir seu processo e seu volume anual estimado. Quando você fizer uma reunião presencial na fábrica, é uma boa ideia ter um profissional da área de alimentos com você - assim você estará acompanhado de alguém que conhece o setor e pode identificar possíveis empecilhos.

Vida útil do produto

Na hora de determinar as especificações para a vida útil (também conhecido como “prazo de validade” ou o “tempo de prateleira”), é importante ter em mente que os canais de distribuição são lentos. É comum que produtos sejam estocados por dias ou até semanas em um redistribuidor antes de serem transportados para um distribuidor, que manterá o produto estocado de novo e só então entregue para o varejista. É comum varejistas não aceitarem a entrega de produtos a menos que eles ainda tenham 75-85% de tempo de prateleira.

Ingredientes

Quando determinar as especificidades dos ingredientes, é importante considerar qualquer restrição que pode ser imposta pelos varejistas. Também tenha em mente os alergênicos ou outros ingredientes a serem evitados para aumentar a aceitação dos consumidores. É importante conferir a lista dos alimentos que são considerados alergênicos pelas autoridades sanitárias, inclusive com obrigação de serem declarados em rótulo. No Brasil, a ANVISA tem legislação específica para a rotulagem obrigatória desse tipo de alimento. Se você pretende atingir outros mercados com o seu produto, lembre-se de verificar a lista de alergênicos no país que você pretende comercializar, pois essa lista costuma variar de um país para outro.

XVIII. Embalagem

Assim como os equipamentos de produção de alimentos, os equipamentos para embalagem também podem ser altamente especializados e caros. Por isso, a maioria das empresas de alimentos em estágio inicial escolhe embalar seus produtos em uma instalação já estabelecida, preferencialmente no mesmo local em que a fabricação é realizada.

Materiais de embalagem

Vidro, plástico, alumínio, papel são alguns tipos de materiais que podem ser utilizados nas embalagens para alimentos. Recentemente, várias inovações em embalagens aumentaram a vida útil, sustentabilidade, conveniência de produtos e também a segurança alimentos. O profissional da área de alimentos (engenheiro, cientista ou tecnólogo de alimentos), o embalador secundário (também conhecido como co-packer) ou fabricante poderá ajudá-lo a entender quais opções de embalagem estão disponíveis para o seu tipo de produto. Especialmente no começo, tente ao máximo usar embalagens pré-fabricadas, do tipo que você pode personalizar de forma rápida e barata com etiquetas impressas.

A escolha da embalagem é um fator altamente importante na consolidação de um produto. Fatores como composição do produto, vida útil pretendida e condições de armazenamento devem ser levados em consideração na escolha da embalagem. Portanto, você deve executar testes para determinar como as diferentes opções de embalagem mantêm a qualidade do produto em várias condições.

Suas necessidades de embalagem vão variar dependendo se você pretender entrar no varejo ou no mercado de serviços de alimentação. As



Importante: As embalagens e materiais destinados ao contato com alimentos podem transferir substâncias a eles, o que pode representar risco à saúde de quem os consome. Por isso, **a ANVISA regulamenta estes materiais através de requisitos que visam garantir a segurança de uso destes produtos.**

Todo material destinado ao contato direto com alimentos e/ou bebidas, nacional ou importado, deve atender ao disposto na legislação sanitária de materiais em contato com alimentos estabelecida pela ANVISA, uma vez que substâncias presentes nestes materiais podem migrar para os alimentos, o que pode representar risco à saúde humana. Além das embalagens, incluem-se nos materiais destinados ao contato com alimento utensílios de cozinha, embalagens descartáveis, bem como partes de equipamentos utilizados na fabricação de alimentos que tenham contato direto com estes.

embalagens de varejo são voltadas para o consumidor e, portanto, exigem esforços de marketing para tornar o produto atraente para eles (consulte a seção [Rotulagem de alimentos - Componente de marketing](#) deste manual para obter mais informações). A embalagem para serviços de alimentação já não tem esse foco. Os compradores de serviços de alimentação preferem embalagens sem frescuras, que priorizem a função em vez da forma. Robustez, facilidade de armazenamento e fácil abertura e descarte são atributos desejáveis nesse tipo de embalagem.

Outra diferença entre esse dois tipos de embalagem é que os produtos para serviços de alimentação geralmente são vendidos em grandes quantidades. Uma exceção são os itens de venda fácil disponibilizados em serviços de alimentos (por exemplo, um pacote de batatas fritas no Subway), que ainda precisam ser embalados e rotulados para venda individual. Independente de onde você estiver vendendo, converse com seus clientes da cadeia de suprimentos (por exemplo, distribuidores, varejistas, operadores de serviços de alimentação) para garantir que os tamanhos de embalagem e de caixa do produto atendam às necessidades deles. É importante que seus produtos tenham um tamanho adequado para caber nas prateleiras de varejo, em armazéns, caminhões e outras formas de transporte.

Outra observação sobre precificação para os serviços de alimentação é que valor a granel pode ocultar o valor proposto do seu produto. Por isso, esse tipo de preço normalmente é feito baseado no tamanho de porções - R\$0,50 por porção é mais fácil de vender do que citar o custo bruto. Precificar em relação às porções também enfatiza o potencial de lucro dos seus produtos a potenciais consumidores no mercado de serviços de

alimentação e você deve chamar a atenção para qualquer economia em trabalho que seu produto pode oferecer. Se o seu produto puder ser armazenado mais barato que o de seus concorrentes, como em temperatura ambiente ao invés de na geladeira ou freezer, coloque isso na embalagem e nos materiais de vendas.

Rotulagem de Alimentos - Elemento de Marketing
Além da embalagem [seguir algumas normas](#) e de estar de acordo com a [regulação da ANVISA](#), os rótulos servem a dois propósitos principais: 1) tornar o produto atraente e fazer as pessoas terem vontade de comprá-lo e 2) informar os detalhes legais do produto alimentício. Assim, os rótulos são uma ferramenta de marketing e também um componente de conformidade legal. Nesta seção, discutiremos apenas o componente de marketing da rotulagem. Para saber mais sobre o componente regulador, consulte [seção correspondente neste manual](#).

O consumidor médio olha para uma marca por apenas alguns segundos antes de tomar uma decisão de compra. No curto espaço de tempo em que uma pessoa examina uma prateleira de supermercado, qual será o desempenho do seu produto? Um design de embalagem bem feito deve responder claramente às seguintes perguntas-chave: Quem sou eu? O que eu sou? Por que eu sou certo para você? Recomendamos a contratação de um designer profissional para tornar sua embalagem o mais atraente possível visualmente, garantindo a comunicação correta. Você também pode considerar o uso de grupos de foco, ou outras técnicas de teste de consumidor para avaliar a [eficácia do seu design de embalagem](#) antes de implementá-lo. Peça à empresa de design para criar modelos do seu produto na prateleira para examinar como ele fica em um contexto de varejo

entre concorrentes da categoria e se ele cria um bloco de marca eficaz.

Como em outras formas de marketing, uma embalagem eficaz é projetada com o consumidor-alvo em mente. Para muitas marcas iniciantes com orçamentos limitados, a embalagem será uma das suas principais formas de marketing. A primeira consideração é o contexto em que o consumidor verá seu produto. Será uma prateleira em temperatura ambiente, atrás de uma porta de freezer ou em uma caixa refrigerada? Em qual seção da loja? Que outros produtos estarão próximos, concorrentes e não concorrentes? Se você oferecer vários itens um ao lado do outro, como sabores diferentes, certifique-se de que as embalagens se complementam para causar impacto visual quando alinhadas em uma prateleira. Verifique se o seu produto se encaixa - literal e figurativamente - no contexto em que as lojas o exibirão.

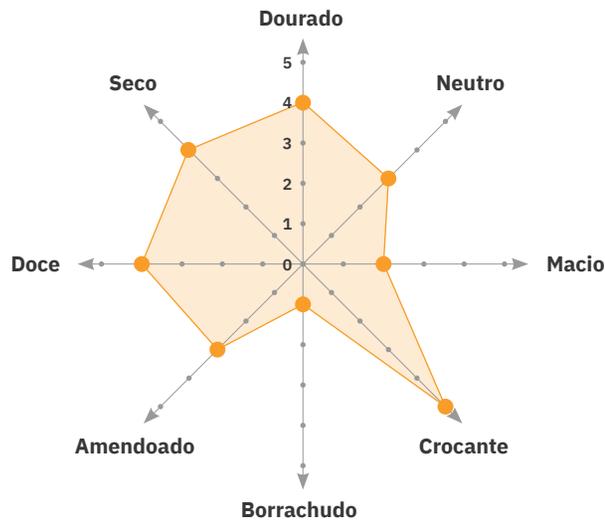
A face principal do seu produto é a que fica de frente para o consumidor e nela devem constar apenas as informações mais importantes como nome da marca e do produto, declaração de identidade, fotos do produto e peso líquido (veja Rotulagem de Alimentos - Componente Regulador para mais informações). Também é possível incluir atributos (como declarações de orgânicos, "livres de") e certificações (como [certificação vegana](#), [de produto não transgênico](#)) que são importantes para o seu público-alvo, tendo cuidado para não incluir muitas informações e tornar seu rótulo confuso. Lembre-se de consultar a legislação para rotulagem para verificar o que é obrigatório e o que não é permitido incluir na rotulagem. Um bom design de embalagem segue uma hierarquia clara de comunicação, com os olhos sendo atraídos primeiro para as informações mais marcantes, depois guiados para outros itens secundários e

deve ser aplicável a outros itens à medida que você aumenta sua linha de produtos. Sua embalagem é efetiva se seus clientes-alvo identificam seu produto em uma prateleira e entendem rapidamente o que é.

Idealmente seus produtos serão estocados e exibidos em condições perfeitas mas, na prática, nem todas as lojas farão isso efetivamente. Muitos produtos novos são alocados no nível do piso ou na prateleira superior, onde é provável que menos pessoas os vejam. Obter a colocação no nível dos olhos geralmente exige o pagamento de uma taxa ao varejista e pode ser difícil de obter, pois a maioria das empresas bem estabelecidas ocupa o espaço *premium*. Às vezes, seu produto pode não ser posicionado corretamente ou pode ser empurrado para o lado para dar lugar a outros produtos ou ainda ficar escondido atrás de etiquetas de preços ou *displays* especiais. Por esses motivos, tente tornar sua embalagem atraente de vários ângulos, tanto horizontal quanto vertical (pois seus produtos podem estar na prateleira mais alta ou mais baixa). Certifique-se de que ele é visível a uma distância de 1 a 2 metros, pois a maioria dos consumidores olha as prateleiras a essa distância.

[Uma pesquisa da Mattson](#) mostra que os consumidores respondem muito mais positivamente ao termo "100% vegetal" do que a "vegano". A razão provável é que isso cria um nicho menor de mercado, fazendo com que pessoas que não são veganas ou vegetarianas achem que produtos com esses termos não são para elas. Portanto, o GFI recomenda não dar destaque aos termos "vegan" ou "vegetariano" no seu rótulo. Em vez disso, recomendamos o uso de termos mais atraentes para o público flexitariano e onívoro - e existem várias maneiras de fazer isso.

Por exemplo, a [Fazenda Futuro](#) utiliza o termo “feito de plantas” para identificar seu hambúrguer. A [Good Catch](#) usa os termos “sem peixe” e “sem caranguejo” para descrever seus produtos de frutos do mar feito de plantas. A Gardein usa o termo “[iscas crocantes de sete grãos](#)” para identificar seu produto similar a isca de frango empanado, depois usa a palavra 'frango' na descrição. O Field Roast usa tanto termos comuns como “[corn dog](#)” quanto desconhecidos mas divertidos como '[asa de flango](#)' para identificar seus produtos e, em seguida, inclui a palavra "vegan" na descrição. Ter um pequeno símbolo “V” ou uma sutil [identificação vegana](#) serve como código para alcançar veganos e vegetarianos sem afastar o restante dos consumidores. Você também pode usar métodos de pesquisa de consumidor, como pesquisas específicas e grupos de foco, para avaliar o design de mensagens e etiquetas na sua embalagem.



XIX. Teste do produto e garantia da qualidade

O teste de produto tem muitos propósitos diferentes, de determinar a formulação e o prazo de validade do produto em questão a garantir sua segurança e qualidade. Portanto, várias modalidades de teste são realizadas durante o processo de desenvolvimento, bem como durante a fabricação dos produtos que serão vendidos aos consumidores. Um profissional de área de alimentos pode ajudá-lo a entender quando e quais tipos de teste são necessários especificamente para o seu produto.

As quatro principais categorias de teste são: analítico (químico e físico), sensorial, microbiano e de uso (também conhecido como "uso do produto", "teste de uso de consumidor" ou "teste de produto em uso").

- **Teste analítico:** análise de propriedades químicas e físicas dos alimentos (por exemplo, pH, atividade da água, cor, viscosidade, densidade, teste de alérgenos, análise nutricional e porcentagens de ácido, sal, umidade ou gordura)
- **Teste sensorial:** análise de propriedades sensoriais dos alimentos (cor, odor, sabor, textura)
- **Teste microbiológico:** análise da atividade microbiana em alimentos (por exemplo, contagem total de placas (CTP), levedura e mofo)
- **Teste de uso:** análise das percepções dos consumidores e da experiência com os alimentos (por exemplo, teste de uso em casa, grupos de foco de consumidor).

Durante a formulação do produto, a análise sensorial é frequentemente usada para comparar diferentes iterações do produto e selecionar a mais atraente. As empresas podem realizar esse tipo de teste internamente ou usar grupos focais para obter um *feedback* do consumidor. Os avaliadores podem classificar os produtos de acordo com uma característica específica, por exemplo, da mais para a menos salgada, ou podem classificar produtos em uma escala de 1-5 para cada característica. Classificações de várias características diferentes podem ser visualizadas na forma de um diagrama em estrela, como no exemplo à esquerda.

Durante os testes para determinação da vida útil de um produto, vários tipos de análises sensoriais, físico-químicas e microbiológicas são realizados em intervalos definidos durante um período de tempo. Análises semanais são comuns para produtos refrigerados e análises mensais são comuns para produtos que se mantêm estáveis em temperatura ambiente. Em alguns casos, é possível acelerar os testes para determinação da vida útil, mantendo o produto a uma temperatura mais



Exemplos de diferentes análises de qualidade incluem:

- *Verificação do peso para certificar-se de que o produto está dentro da faixa necessária.*
- *Análises visuais para certificar-se de que o produto tem a aparência que deveria.*
- *Análise sensorial para checar cor, odor, textura, etc.*
- *Medição de temperatura para certificar-se de que o produto está sendo mantido a uma temperatura ideal.*
- *Análise de pH para determinar se o produto não está muito ácido ou muito básico.*
- *Análise microbiológica para garantir a ausência de micro-organismos patogênicos.*
- *Análise química para proteger o produto contra contaminação química.*
- *Testes de detecção de metal para proteger o produto contra contaminação por metais.*

alta que o normal, para que os resultados possam ser determinados mais rapidamente. Na determinação da vida útil, análises microbiológicas e físico-químicas como o de pH, podem indicar que a deterioração está ocorrendo antes de ser possível detectá-la por meio das análises sensoriais. Antes de iniciar o teste para determinação da vida útil, é importante executar testes separados para confirmar se o produto é o esperado antes de passar semanas ou meses analisando um produto que não foi produzido conforme as especificações. Embora testes específicos variem de acordo com as características de cada produto, [esse é um exemplo](#) de determinação da vida útil para queijo e bolacha salgada veganos.

Além de realizar as análises para determinação da vida útil em condições normais, você também deve realizar testes para entender como seus produtos respondem a condições fora do ideal. É sempre possível que seus produtos sejam expostos ao calor, umidade e estresse físico durante o transporte e a distribuição. É necessário entender a resistência de seus produtos e embalagens sob tais condições e usar esse conhecimento para nortear melhorias na formulação do produto e nas características da embalagem.

O de controle de qualidade é outro tipo de análise que incorpora vários testes sensoriais, analíticos e microbiológicos. Esses testes são projetados para certificar a segurança do alimento, detectando perigos biológicos, químicos e físicos que possam estar presentes, além de estabelecer que o produto foi fabricado conforme o planejado e atende às especificações exigidas.

As análises de controle de qualidade também ajudam a estabelecer que seus produtos estão sendo produzidos de forma consistente e que não

há variação inesperada devido ao fornecimento de ingredientes, erros de fabricação ou outras causas. Alguns testes são feitos antes da embalagem, enquanto outros são realizados em produtos acabados (ou seja, após a embalagem do produto).

Normalmente, o produto resultante de cada etapa de produção passa por uma análise de qualidade. Para processamento contínuo, uma amostra por hora pode ser avaliada. Como alternativa, as amostras podem ser avaliadas no início, no meio e ao final de cada produção. Para o processamento em lote, uma amostra de cada lote é testada frequentemente. As verificações de peso, de presença de metal e de temperatura normalmente são automatizadas, com cada embalagem sendo monitorada e automaticamente retirada da linha de produção se não estiver em conformidade. Os equipamentos de fabricação também passam por testes de qualidade antes, durante e após a produção.

Em qualquer tipo de teste, as análises mais apropriadas dependerão do seu produto. Por exemplo, os testes padrão da indústria para derivados de leite são diferentes daqueles feitos em biscoitos. Se você estiver trabalhando com um profissional da área de alimentos (engenheiro de alimentos, por exemplo), ele o ajudará a identificar quais análises são necessárias e em quais partes do processo de fabricação, além de determinar quais testes podem ser realizados internamente e quais análises devem ser enviadas para um laboratório externo. É importante também estar atento às legislações sanitárias. Dependendo do produto, há exigências legais específicas para análises e, portanto, deverão ser cumpridas pela empresa. Dentre elas, a ANVISA estabelece os [padrões microbiológicos para alimentos](#). Portanto, é muito importante consultar as legislações

sanitárias aplicadas ao seu tipo de produto. Co-embaladoras, cozinhas industriais, empresas de consultoria, instituições de pesquisa (como EMBRAPA, ITAL, SENAI, SENAC, EMBRAPA, entre outras) e incubadoras de alimentos também oferecem assistência para entender quais testes são necessários e geralmente têm equipamentos e protocolos estabelecidos para a realização de testes internos, como parte de seu plano de segurança de alimentos já existente. Em muitos casos, as instalações de fabricação já possuem protocolos padrão para teste de produtos. Se houver medidas específicas de controle de qualidade que você gostaria de implementar além dessas medidas padrão, por sua própria vontade ou por recomendação do profissional da área de alimentos, sinta-se à vontade para levantar essa questão. Por exemplo, se você deseja implementar um teste específico de controle de qualidade ou aumentar a frequência de um determinado teste, o espaço deve acomodar seu pedido.

Normalmente, os empreendedores conduzem os testes sensoriais internamente, pois não é necessário ter equipamentos sofisticados para avaliar aspectos como aparência, odor, sabor e textura. Mesmo se optar por terceirizar alguns aspectos desses testes, você ainda deve realizar seus próprios testes internamente, pois nenhum laboratório estará tão familiarizado com seus produtos quanto você. Também é recomendado realizar testes sensoriais e de uso com consumidores, seja por meio formais (como grupos de foco), testes de uso doméstico (o padrão de ouro) ou através da coleta de feedback informal durante a amostragem de produtos em feiras ou outros eventos. Às vezes, os testes internos podem ser influenciados e mostrar algo muito diferente do que os consumidores realmente querem, ou ainda apresentar resultados extremamente sensíveis, de uma maneira que os consumidores reais não são.

Colocar seu produto na frente dos consumidores para conseguir feedback é uma das melhores maneiras de embasar o desenvolvimento de produtos e sua melhoria contínua.

Os testes analíticos e microbiológicos exigem equipamentos mais avançados, o que torna comum fazer esses ensaios em laboratórios. No entanto, alguns testes analíticos podem ser realizados com equipamento relativamente simples (por exemplo, análise de pH). A decisão de qual teste terceirizar geralmente depende do acesso de cada empreendedor aos recursos necessários. Você pode pedir recomendações de laboratórios ao profissional da área de alimentos na hora de terceirizar.

XX. Teste do consumidor

O desenvolvimento do produto deve ser contínuo, o que significa que você deve incorporar o feedback dos consumidores para melhorar seu produto de forma constante. Embora você possa achar que o sabor está ótimo, que a embalagem é atraente e que seu produto está 100% pronto para o mercado, os consumidores podem ter uma opinião diferente. Infelizmente, intuição e comentários de pessoas próximas nem sempre correspondem à forma como o produto será recebido no mercado. O teste de consumidor é uma ferramenta útil para descobrir se o seu produto atende aos desejos e expectativas dos consumidores e o uso dessas informações para informar o desenvolvimento do seu produto é inestimável.

Existem diversas formas de fazer teste de consumidor, mas a mais efetiva talvez seja colocar seu produto na frente das pessoas por meio de amostragem e coletar feedback. Também é possível usar métodos como grupo focal, pesquisas online, mídias sociais ou outros projetos experimentais. Para que os resultados sejam úteis, você deve



Várias universidades, instituições de pesquisa, empresas e laboratórios realizam diferentes tipos de análise sensorial. Um profissional da área de alimentos pode lhe ajudar a identificar o tipo de análise sensorial mais adequada para o seu caso e também a indicar onde realizar os testes.

realizar os testes apenas em seu mercado-alvo.

Além de fornecer informações sobre o produto em si, os testes de consumidor também podem ser usados para fornecer informações sobre a marca e mensagens associadas a ela. Isso é especialmente importante para empresas que pretendem vender seus produtos internacionalmente. Se você estiver entrando em um mercado internacional, deve entender como esses aspectos do seu produto são traduzidos para o idioma local e como podem ser percebidos, considerando a cultura do país em questão. Pular essa parte pode resultar em marketing ineficaz (na melhor das hipóteses) ou ofensivo (na pior delas). Mesmo empresas estabelecidas com orçamentos substanciais de marketing cometem esse tipo de erro, então para evitar que algo do tipo ocorra, faça testes com consumidores locais antes do lançamento.

XXI. Propriedade Intelectual (PI)

Registro de Patentes, Direitos Autorais, Marcas e Segredos Industriais

Pode parecer óbvio, mas é importante garantir que sua empresa possua a propriedade intelectual (PI) das tecnologias e processos desenvolvidos. O registro de propriedade intelectual garante os direitos previstos por lei referente ao uso e comercialização da tecnologia, processos e seus produtos. Qualquer PI criada antes da estruturação da empresa deve ser transferida imediatamente para a empresa por meio de um contrato específico, com apoio e supervisão de assessoria jurídica especializada. No Brasil, o órgão responsável por esse tipo de registro é o [Instituto Nacional da Propriedade Industrial \(INPI\)](#), através do qual é possível solicitar o registro de marcas, patentes, desenhos industriais, programas de computador, topografia de circuito integrado ou indicação geográfica. É importante destacar que os

funcionários da empresa, em especial os recém-contratados, também devem assinar um termo específico que contempla o acordo de PI em vigência na empresa. Essa é a forma de garantir que qualquer propriedade intelectual criada dentro da empresa pertença a ela e não ao funcionário. O mesmo conceito se aplica aos colaboradores terceirizados, que também devem assinar contratos específicos para esse fim.

Em linhas gerais, as **patentes** protegem invenções e descobertas, os **direitos autorais** protegem trabalhos autorais originais (como artigos científicos, livros, publicações, músicas, melodias, etc.), os registros de **marcas** protegem frases, símbolos, palavras e desenhos que identificam a fonte de produtos ou serviços de uma organização que a distingue de outros e, por fim, os **segredos industriais** protegem informações que são secretas e foram submetidas a um conjunto razoável de passos pelo detentor legal da informação para garantir o segredo por meio de, por exemplo, acordos de confidencialidade com fornecedores e clientes.

Em particular, na indústria de alimentos, os segredos industriais se fazem muito importantes. É comum que uma empresa utilize ingredientes muito específicos para suas fórmulas, após desenvolver e testar o produto, fazendo com o conhecimento sobre os componentes desta fórmula sejam cruciais para seu sucesso comercial. Uma das formas de mitigar possíveis riscos com relação ao fornecimento desses ingredientes é utilizar um número maior de fornecedores de ingredientes e manter a receita completa (como todos os ingredientes da formulação) de forma sigilosa. No caso de empresas altamente inovadoras que estejam utilizando uma tecnologia de produto ou de processo que é nova, não-trivial e

útil para seu sucesso comercial, é importante considerar formalmente a busca pelo direito de uma patente. O site do INPI fornece um [guia básico sobre patentes](#), mostrando o passo-a-passo do processo e também os critérios de elegibilidade.

Acordos de Não Divulgação (NDAs)

Um Acordo de Não Divulgação (também conhecido pela sua sigla em inglês “NDA”, *non-disclosure agreement*) é um contrato para prevenir o compartilhamento de informações confidenciais específicas. As startups costumam usar NDAs por razões comerciais para evitar que sua propriedade intelectual seja divulgada - por exemplo, é comum que os fabricantes implementem um acordo desse tipo com a co-embaladora antes de divulgar a formulação. Lembre-se de que esses acordos protegem informações específicas (por exemplo, uma formulação de produto), mas geralmente não são aplicáveis se forem muito amplos ou usados incorretamente. Você deve trabalhar com seu advogado para implementá-los quando for apropriado.

XXII. Considerações Regulatórias

Se você está iniciando um negócio na área de alimentos no Brasil, é muito importante ter em mente que estará lidando com um assunto sério: a saúde dos consumidores. Isso mesmo, a saúde dos consumidores. Durante todas as etapas envolvidas na produção, os alimentos estão sujeitos a contaminação (microbiológica, física ou química) e podem comprometer, em diferentes níveis, a saúde humana. Para que os alimentos cheguem ao mercado e possam ser consumidos de forma segura, as empresas produtoras de alimentos precisam adotar um conjunto de regras estabelecidas pelos órgãos reguladores. No Brasil, alguns órgãos atuam em conjunto: o Ministério da Saúde por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Ministério da Justiça, o

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e também o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO). A fiscalização de alimentos é realizada pela ANVISA e pelo MAPA.

No setor de alimentos, a ANVISA coordena, supervisiona e controla as atividades de registro, inspeção, fiscalização e controle de riscos, sendo responsável por estabelecer normas e padrões de qualidade e identidade a serem observados. O objetivo é garantir a segurança e a qualidade de alimentos, incluindo bebidas, águas envasadas, ingredientes, matérias-primas, aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia, materiais em contato com alimentos, contaminantes, resíduos de medicamentos veterinários, rotulagem e inovações tecnológicas em produtos da área de alimentos.

Já ao [MAPA](#) compete a regulamentação, registro e inspeção de alimentos exclusivamente de origem animal (como carne, leite, ovo, mel, pescados e seus derivados) e bebidas em geral (alcoólicas e não alcoólicas).

É importante lembrar que é de responsabilidade da Vigilância Sanitária a fiscalização de todos os alimentos no mercado. Assim, mesmo que um produto seja de competência do MAPA (como por exemplo, vinho, iogurte, etc.), a sua fiscalização quando estiver no mercado é função da Vigilância Sanitária e caberá a ela notificar ou apreender o produto, em caso de não-conformidades.

Recomendamos que você procure se informar sobre todas as legislações aplicáveis ao seu produto. Consulte sempre os sites da [ANVISA](#) e [MAPA](#) para acompanhar as regras que a sua empresa deverá adotar.



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)

- *Produção primária vegetal e animal*
- *Produção industrial de origem animal*
- *Bebidas alcoólicas e não alcoólicas*



Ministério da Saúde (ANVISA)

- *Alimentos industrializados*
- *Novos ingredientes*
- *Aditivos, coadjuvantes de tecnologia e embalagens*
- *Comércio*

Boas Práticas de Fabricação

A primeira etapa para a obtenção de um alimento seguro é a implantação das [Boas Práticas de Fabricação \(BPF\)](#). Caso você tenha tido alguma experiência anterior na área de alimentos já deve ter ouvido falar sobre BPF. Se isso é novidade para você, é muito importante se familiarizar com o tema.

As boas práticas de fabricação (BPF) podem ser definidas como um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos e pelos serviços de alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes, etc.), a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos alimentos com os regulamentos técnicos. No Brasil, essas práticas são regulamentadas por dois órgãos: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pelo Ministério da Saúde (MS) por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Algumas das legislações referentes a BPF são:

- [RDC nº 275](#), de 21 de outubro de 2002 (ANVISA)
- [Portaria SVS/MS nº 326](#), de 30 de julho de 1997 (ANVISA)
- [Portaria MS nº 1428](#), de 26 de novembro de 1993 (ANVISA)
- [Portaria nº 368](#), de 04 de setembro de 1997 (MAPA)

[No caso da ANVISA](#), a legislação sanitária federal regulamenta as Boas Práticas de Fabricação em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e serviço de alimentação, como nos exemplos listados acima. No entanto, a ANVISA também define legislações específicas que são voltadas às indústrias que processam

determinadas categorias de alimentos, como por exemplo água mineral natural e água natural, gelados comestíveis, amendoins processados e derivados, frutas e/ou hortaliças em conserva, etc. Isso significa que se você produz sorvete, deverá implantar tanto as legislações de BPF de caráter geral quanto a legislação específica que define os procedimentos de BPF para estabelecimentos industrializadores de gelados comestíveis.

Quando falamos na produção de um alimento seguro para o consumidor, é preciso deixar claro que os cuidados adotados começam já na produção primária e se estendem até a chegada do produto para o consumidor. Por isso, as [Boas Práticas de Fabricação](#) contemplam os seguintes aspectos:

- produção primária;
- estabelecimento – projeto e instalações;
- controle de operações;
- limpeza e sanificação;
- higiene e saúde dos colaboradores.
- transporte;
- informações e avisos ao consumidor;
- treinamento;
- controle integrado de pragas;

Os cuidados higiênico-sanitários na produção de alimentos devem ser implantados, monitorados e verificados com muita seriedade pois diversas doenças podem ser transmitidas através de alimentos: desde as menos graves, que causam apenas um leve desconforto, até as que podem apresentar risco de morte. As [doenças transmitidas por alimentos](#) (também conhecidas pela sigla DTAs) são aquelas originadas pelo consumo de



Está disponível, de forma gratuita e para todos os interessados, o curso de Boas Práticas de Manipulação em Serviços de Alimentação, desenvolvido em uma parceria entre a ANVISA, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O curso tem o objetivo de capacitar, apoiar e auxiliar os manipuladores de alimentos a aperfeiçoarem o controle sobre os requisitos para a prática de suas atividades, reduzindo assim o risco de doenças associadas ao consumo de alimentos.

Os serviços de alimentação são aqueles que preparam alimentos para o consumo. Isso inclui restaurantes, lanchonetes, padarias, rotisserias, cozinhas industriais e institucionais. O conteúdo das aulas é voltado para o treinamento de pessoas que trabalham com a manipulação e o preparo de alimentos nesses estabelecimentos — tanto as que entram em contato direto como as que têm contato indireto com esses alimentos.

Para inscrições, acesse o site da [ANVISA](#).

alimento, inclusive água, contaminado. A origem da contaminação pode acontecer de diversas formas: por meio de micro-organismos, substâncias químicas, etc. Por isso, antes de iniciar um negócio na área de alimentos é preciso reconhecer que esse assunto é muito sério e, assim, deve implementar todas as medidas para que os alimentos que você produzir não sejam veículos de contaminação.

A implantação de boas práticas proporciona muitos benefícios às empresas, como por exemplo:

- melhor qualidade do alimento produzido;
- ambiente adequado à manipulação de alimentos;
- diminuição no número de reclamações de clientes;
- hábitos higiênicos por parte dos colaboradores;
- diminuição dos custos em função do menor desperdício;

Recolhimento ou recall

O recolhimento ou *recall* consiste na ação que visa à retirada do mercado de lote(s) de alimento(s) que representem risco ou agravo à saúde dos consumidores. Essa medida traz a oportunidade de proteger o consumidor de maneira eficiente e em tempo hábil. No Brasil, a [ANVISA](#) tem autoridade para exigir *recalls* obrigatórios de alimentos, inclusive in natura, bebidas e águas envasadas, ingredientes alimentares, matérias-primas alimentares, aditivos alimentares, coadjuvantes de tecnologia de fabricação, embalagens e outros materiais em contato com alimentos. Muitas vezes as ações de recolhimento também são determinadas e executadas voluntariamente pelas próprias empresas. Questões de segurança de alimentos são uma das razões pelas quais um recolhimento pode

acontecer e também devido a não-conformidade com as normas de rotulagem ou fabricação, como defeitos de embalagem ou rotulagem inadequada. A ANVISA oferece um [guia com perguntas e respostas sobre o recolhimento de alimentos](#).

Além das despesas no recolhimento, as empresas também podem ter que arcar com custos indiretos relacionados a danos à marca e perda de vendas. Para minimizar esses danos, os fabricantes devem responder de forma rápida e eficientemente ao recall. Para isso, é necessário ter um plano de recolhimento de alimentos por escrito, [conforme exigido pela ANVISA](#).

O Plano de Recolhimento é um conjunto de documentos, estruturado na forma de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), que permite às empresas organizarem o passo a passo para iniciar e executar um recolhimento. A ANVISA destaca que a existência de um plano prévio é importante para conferir agilidade e organização ao processo. Conforme exigido pela ANVISA, o plano de recolhimento deve especificar pelo menos:

- as situações em que o recolhimento deve ser executado;
- os procedimentos que devem ser seguidos pela empresa para que a ação seja rápida e efetiva;
- a forma de segregação dos produtos recolhidos e sua destinação final;



É importante que você saiba que compete aos Serviços de Vigilância Sanitária Estaduais e Municipais o estabelecimento de normas complementares, de forma a abranger aspectos sanitários mais específicos à sua localidade, não podendo contrariar as normas federais. Assim, você também deverá verificar se a Vigilância Sanitária do seu Estado tem alguma legislação complementar relacionada às Boas Práticas de Fabricação.

- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos à cadeia produtiva;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento às empresas importadoras;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos à Anvisa;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos aos consumidores;
- o modelo da mensagem de alerta aos consumidores e;
- os responsáveis pela execução das operações previstas no Plano.

Além de ter um plano de recolhimento bem preparado, é recomendado considerar um seguro de *recall*, como discutido na seção [Seguro Empresarial](#) deste manual.

Rastreabilidade

Um componente importante de qualquer plano de recolhimento é a rastreabilidade, termo usado para se referir ao conjunto de procedimentos que permite detectar a origem e acompanhar a movimentação de um produto ao longo das etapas da cadeia produtiva, mediante dados e registros de informações. A rastreabilidade é fundamental para que se possam ser determinados quais produtos precisam ser recuperados. Se os produtos afetados não puderem ser identificados, pode ser necessário ampliar o escopo do recall - resultando em perdas financeiras ainda maiores.

Você pode estar se perguntando: o que devo fazer para garantir a rastreabilidade? De acordo com a ANVISA, manter registros organizados de maneira que seja possível identificar as empresas imediatamente anterior e posterior na cadeia produtiva, assim como os produtos recebidos e distribuídos. As informações mínimas que devem ser mantidas são:

- razão social, CNPJ, endereço, telefone e endereço eletrônico, se houver, das empresas imediatamente anterior e posterior na cadeia produtiva;
- descrição dos produtos recebidos e distribuídos, incluindo denominação de venda, marca, lote, prazo de validade e número de regularização junto ao órgão competente, quando aplicável;
- data de recebimento ou distribuição;
- nota fiscal das transações; e
- quantidade de produtos recebida ou distribuída.

Devido à complexidade do processo de produção de alimentos, controlar todas as informações desde a matéria-prima, passando pela produção, distribuição e comercialização, é desafiador. Ou seja, a empresa que produz alimentos precisa registrar e manter uma quantidade grande de informações. E, quando um incidente ocorre, nem sempre é rápido rastrear todas as informações do produto nem localizar onde estão esses alimentos. Por isso, o uso de tecnologias digitais para rastreabilidade tem sido cada vez mais frequente. Isso possibilita a identificação rápida do problema e a remoção dos produtos da cadeia de fornecimento, o que contribui para minimizar riscos ao consumidor, além de diminuir o impacto econômico e o prejuízo à reputação da marca. A empresa [SIG Combibloc](#) oferece uma solução que possibilita o rastreamento preciso de produtos individuais ao longo de todos os processos. Ela usa um sistema integrado que recolhe dados durante toda a jornada do produto, armazena esses dados em um banco de dados abrangente e atribui cada conjunto de dados a um código QR individual impresso em cada embalagem, criando uma embalagem inteligente. Assim, a rastreabilidade ponta-a-ponta torna as informações sobre a qualidade dos produtos facilmente acessíveis para os consumidores, aumentando a confiança no produto.



Fique atento: as Boas Práticas de Fabricação são exigidas pela Legislação Brasileira, assim, todas as empresas do setor de alimentos devem atender aos requisitos legais e implantar as Boas Práticas de Fabricação.



A Organização Pan Americana da Saúde (OPAS-OMS) disponibiliza gratuitamente em seu website um [Manual para Manipuladores de Alimentos](#). O objetivo deste manual é fornecer às pessoas que manipulam alimentos as informações necessárias para facilitar a aplicação das boas práticas de manipulação de alimentos. Outro material útil publicado pela OPAS-OMS é um [vídeo](#) contendo orientações sobre o uso correto de termômetros em alimentos.



A ANVISA possui competência de atuação sobre todos os alimentos disponíveis no comércio, inclusive aqueles cuja fabricação ou importação é fiscalizada pelo MAPA, como os produtos de origem animal e de origem vegetal. Por isso, o regulamento da ANVISA que [dispõe sobre o recolhimento de alimentos](#) é aplicável a todos os produtos que possam representar risco ou causar dano à saúde dos consumidores, sejam eles regulados pelo MAPA ou pela ANVISA.

Código de lote

O primeiro passo desse processo é a identificação. É preciso ter um identificador exclusivo chamado código de lote para cada produto produzido, incluindo matérias-primas, produtos acabados e caixas desses mesmo itens.

Em produtos acabados, os códigos de lote indicam a data/hora de fabricação, o local da linha de produção e a linha de equipamento usada. Em vez de listar a data de fabricação no código de lote (que pode desestimular os consumidores se o produto tiver um prazo de validade longo), os fabricantes geralmente listam a data de validade e usam ela para calcular a data de produção. Por exemplo, um código de lote EXP030518A2 poderia ser usado para indicar que o produto expira em 5/3/18 e foi fabricado na Instalação A da Linha de Produção 2. Nesse exemplo, se o produto tiver um prazo de validade de dois meses, o fabricante saberia que foi produzido em 1/5/18.

Código de barras

O código de barras é outra ferramenta de rastreamento que não é exigida por nenhum órgão regulamentador, mas geralmente é esperada pelos varejistas e distribuidores. Esse código identifica o tipo de produto mas, diferente do código de lote, não fornece nenhuma informação sobre onde/quando/como o produto foi fabricado. Em outras palavras, dois pacotes diferentes do mesmo tipo de produto compartilharão o mesmo código de barras, mas não necessariamente o mesmo código de lote.

A [GS1](#) é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve e mantém códigos de barras e a [GS1 BR](#) é a organização-membro da GS1 no Brasil. A GS1 BR possui um [Guia de Como Começar](#) para

ajudá-lo a entender as etapas para obter códigos de barras (para produtos vendidos em lojas) e identificadores de produtos (para produtos vendidos online). Tenha em mente que pode ser necessário obter mais de um tipo de identificador.

Mantendo Registros

Além de atribuir códigos de lote e códigos de barras aos produtos e rotulá-los de acordo com eles, também é necessário manter registros e ter procedimentos para acompanhar todas essas informações. Softwares de gerenciamento de inventário ou ERP podem ser usados para acompanhar os códigos de lote. Antes de começar a implementar um desses sistemas, você pode usar uma planilha simples. As informações rastreadas incluem códigos de lote de ingredientes que entram em cada lote de produto acabado, códigos de lote de produto acabado, quantos produtos de cada código de lote foram produzidos e para onde foram enviados (distribuidores, supermercados, restaurantes) para que todos possam ser notificados em caso de *recall* e aconselhados a devolver ou destruir o produto.

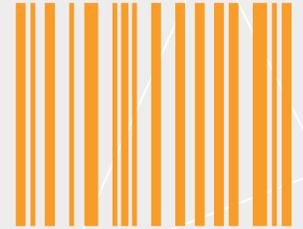
Mesmo se você desenvolveu o melhor produto do mundo, ele não vai se vender sozinho. O marketing faz parte de todos os aspectos da criação e venda de seu produto e você precisará de um plano de marketing sólido para levar seu produto da linha de produção ao prato dos consumidores.

Para começar, é importante entender a diferença entre objetivo, estratégia e tática: os objetivos de marketing definem o que você deseja realizar, a estratégia é uma ideia de alto nível de como esses objetivos podem ser alcançados e táticas são as ações específicas que você pretende executar para implementar essa estratégia. O [BNBranding faz uma analogia útil](#): se seu objetivo é "vencer a guerra", sua estratégia deve ser "dividir e conquistar" e suas táticas deverão ser algo como "espiões conseguem informações", "a Marinha derruba a comunicação dos inimigos", "paraquedistas protegem os aeroportos", etc. Ao criar seu plano de marketing, você primeiro desenvolve seus objetivos, depois sua estratégia e depois suas táticas.

Assim, o primeiro passo na construção do seu plano de marketing é definir suas metas. Depois de definir o que você gostaria que o plano realize, é hora de definir a estratégia. Isso inclui a realização de uma análise da situação e a definição do posicionamento competitivo e da estratégia da marca. Feito isso, você está pronto para escolher quais táticas específicas (por exemplo, mídias sociais, notas na imprensa, amostragem de produtos) farão a parte promocional do seu pacote de marketing. Você pode então compilar todas essas informações em um plano de marketing por escrito que servirá para orientar todas as suas decisões de marketing.

Parte 5

VENDA O SEU PRODUTO



XXIII. Desenvolvendo seu plano de marketing

XXIV. MIX de Marketing



O processo de segmentação envolve dividir o mercado em grupos de consumidores que tenham características importantes em comum. Os principais tipos de segmentação de mercado são:

- *Demográfico*
- *Geográfico*
- *Psicográfico*
- *Comportamental*

XXIII. Desenvolvendo seu plano de marketing

Esta seção inclui etapas para [desenvolver seu plano de marketing](#) e implementá-lo para vender seu produto no mundo real. Tenha em mente que diferentes empresas poderão tomar decisões diferentes em relação a terceirizar aspectos desse processo. Por exemplo, algumas empresas podem decidir terceirizar seu gerenciamento de mídia social, enquanto outras o fazem internamente. A maioria das empresas terceiriza coisas como logotipo e design de embalagem. Dependendo do seu nível de conforto com a construção da marca, você também pode terceirizar o processo de definição de sua estratégia de marca, embora seja sempre uma boa ideia pensar em todas essas etapas internamente antes de contratar alguém.

É provável que você precise contratar externamente profissionais da indústria criativa para pelo menos alguns aspectos do processo de marketing - a questão não é se, mas quando contratar uma agência de criação. Ao tomar essa decisão, há três tipos de suporte que você pode considerar:

- **Nível 3:** serviços *freelance* como [99designs](#), [Upwork](#), [99Freelas](#) que produzem um produto específico (por exemplo, logotipo, design de embalagem) só uma vez, sem suporte à estratégia de marca. Essa é uma opção de baixo custo e só é recomendada se você tiver uma estratégia de marca definida, com uma visão clara para o resultado final. A qualidade dos resultados pode variar.
- **Nível 2:** uma agência de marketing ajuda a definir a estratégia da marca e fornece alguns serviços, mas não a variedade completa oferecida por uma agência de branding. [Aqui](#) você pode conferir uma lista com tipos de agências de marketing, incluindo agências especializadas, marketing digital e de conteúdo.

- **Nível 1:** [uma agência de branding](#) com serviço completo ajuda a criar toda a marca, desde a definição da estratégia até o design de embalagens, site, mídia social, material impresso, vídeos, etc. Essa é a opção mais cara, mas o benefício é que não exige coordenação entre diferentes agências e, muitas vezes, pode levar a uma marca mais unificada.

Luke Raymond, da VMG Creative (agência de criação da Ripple), fez uma apresentação para o GFIdeas sobre como construir uma marca e quando abordar uma agência - [o slide está aqui](#).

Passo 1: Defina suas metas e objetivos de marketing

O primeiro passo no desenvolvimento da sua estratégia é definir suas [metas de marketing](#), incluindo a criação de reconhecimento e preferência pela marca, indução de testes de produtos, incentivo à repetição de negócios e aumento de vendas. Metas de marketing são de alto nível e defini-las logo no início te ajudará a tomar decisões de marketing melhores quando necessário. Depois de ter as metas estabelecidas, é hora de definir objetivos mensuráveis e com prazo determinado que possam ser usados para avaliar se você alcançou suas metas.

Passo 2: Faça uma análise de situação

Com suas metas e objetivos estabelecidos, você está no caminho de desenvolver sua estratégia de marketing. O próximo passo é realizar uma análise da situação, cujo objetivo é avaliar o estado atual do mercado, incluindo seu tamanho, crescimento projetado e tendências de consumo. Você também deve identificar fatores internos e externos que podem afetar a capacidade da sua empresa de ter sucesso nesse mercado.

Uma boa ferramenta para realizar uma análise de situação são os 3P (pessoa, praça e preço). Em



Existe uma variedade de ferramentas novas e consolidadas que podem ser usadas para segmentar seu mercado, de entrevistas com consumidores a análise de dados avançada. Você também pode fazer uso de técnicas como traçar o perfil do consumidor e desenvolvimento de persona para entender melhor cada um dos segmentos que você identificar. O Medium publicou uma lista de ferramentas de segmentação e The Bridge oferece mais informação sobre como segmentar seu mercado. Formilla tem um guia de segmentação psicográfica e Fieldboom publicou um guia sobre segmentação comportamental.

alguns modelos, os 3Ps foram expandidos para 5Ps, para [incluir promoção e pessoas](#). Mais um recurso para a análise da situação é a [análise SWOT](#) (*strength, weaknesses, opportunities, threats* do original em inglês) que avalia os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da sua empresa.

Passo 3: Defina seu posicionamento competitivo e estratégia de marca

Depois de fazer a análise de situação, seu próximo passo deve ser o desenvolvimento de seu posicionamento competitivo e estratégia de marca.

Posicionamento Competitivo e Segmentação

O [posicionamento competitivo](#) define como você diferencia seu produto aos olhos dos consumidores do seu mercado-alvo e deve ser baseado na sua análise de situação. No entanto, há um trabalho adicional que deve ser feito antes de desenvolver seu posicionamento competitivo: segmentar seu mercado e determinar em quais segmentos focar. Para isso, o modelo [segmentação, targeting, posicionamento](#) (STP) usa três etapas (sim, você adivinhou!): [segmentação, targeting e posicionamento](#). Se executadas corretamente, essas etapas permitirão atingir os consumidores mais efetivamente com maior probabilidade de comprar seu produto.

A ideia por trás da segmentação de mercado é que os consumidores respondem melhor à comunicação direcionada do que a mensagens vagas e genéricas. Grupos que têm características em comum como interesses, necessidades ou qualidades provavelmente responderão de maneira semelhante a mensagens de marketing. Identificando quais são os grupos com maior probabilidade de comprar seu produto e desenvolvendo mensagens atraentes para cada um deles individualmente, você aproveitará melhor o

dinheiro alocado em marketing para aumentar seu [retorno do investimento em marketing \(ROI\)](#). Em outras palavras, a segmentação de mercado permite que você personalize suas campanhas de marketing em direção ao seu mercado-alvo de maneira econômica.

Ao segmentar seu mercado, seu objetivo é encontrar um bom equilíbrio entre ser muito amplo e muito específico. Se você concentrar seus esforços em segmentos de consumidor muito pequenos ou muito específicos, poderá estar perdendo mercados inteiros. Por exemplo, se você comercializa seu queijo vegetal exclusivamente para veganos e não consegue atingir pessoas intolerantes a lactose e/ou preocupadas com a saúde, estará limitando drasticamente seu mercado potencial. Por outro lado, se você tentar incluir muitos segmentos ou torná-los muito amplos, estará gastando dinheiro em marketing para pessoas que provavelmente não estão interessadas no seu produto. Para simplificar: se você estiver tentando vender para todos os segmentos, dificilmente atingirá alguém.

Targeting

O processo de targeting envolve a avaliação de segmentos de mercado para determinar quais você deseja atingir. Em outras palavras, é a identificação dos segmentos específicos que mais provavelmente se tornarão seus próximos clientes e - igualmente importante! - onde não focar seus esforços. Os segmentos de mercado devem ser avaliados de acordo com seu potencial de lucratividade, incluindo o tamanho e o crescimento esperado, assim como sua acessibilidade. Por exemplo: os consumidores deste segmento são receptivos a mensagens de marketing? Será necessário um grande investimento financeiro para educar os consumidores desse segmento? Seus concorrentes já estão focando nesse segmento?

Procure obter um relacionamento com a imprensa por meio de uma agência de relações públicas (RP). Elas podem gerar mídia espontânea para a sua empresa e seus produtos, como uma propaganda gratuita para sua marca.

Existem diversas ferramentas que você pode usar para focar anúncios nos segmentos desejados. A maioria das plataformas de mídia social possui funções internas que utilizam dados de usuários e de terceiros para fazer o targeting de anúncios. Por exemplo, [Facebook Ads](#) permite focar anúncios com base em dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais. [Instagram](#), [LinkedIn](#), [Twitter](#) e outras plataformas de mídia social oferecem funções semelhantes. Os mecanismos de pesquisa também fornecem opções de targeting de anúncios. Por exemplo, [Google Ads](#) tem vários recursos desse tipo, incluindo remarketing, ou seja, focar em usuários que já interagiram com seus anúncios antes.

Posicionamento

Posicionamento no mercado é a percepção do consumidor de uma marca ou produto em relação aos seus concorrentes. Embora você não possa controlar inteiramente a posição da sua marca, uma vez que ela está nos olhos do consumidor, é possível influenciar a forma como eles percebem seu produto. Esse ato de forjar a imagem da marca ou produto para que os consumidores a percebam de uma certa maneira é chamado de posicionamento. A [NMKT](#) possui mais informações sobre como se posicionar no mercado através do marketing.

O posicionamento da sua marca deve ser definido em uma declaração concisa, se possível em uma frase. Existe uma fórmula útil para o desenvolvimento da declaração de posicionamento da sua marca, que é: para X, somos A que faz B, porque C. X = público-alvo, A = quadro de referência competitivo, B = valor exclusivo que você oferece e C = razões para acreditar. Ou você pode simplificá-lo para: [para o público-alvo], oferecemos [valor único], porque [razões para acreditar].

Para criar um posicionamento atraente e diferenciado, você deve encontrar o cruzamento ideal entre os atributos exclusivos da sua marca e o que é mais importante para os consumidores-alvo. Ao considerar os atributos da sua marca, lembre-se de que existem [pontos de paridade e de diferença](#). Em geral, seu posicionamento, mensagens e marketing devem se concentrar no segundo tipo pois é através deles que seu produto e sua marca vão se diferenciar dos concorrentes.

Na indústria de alimentos, preço, sabor e conveniência são os principais fatores que os consumidores consideram ao escolher o que comer. Logo, é essencial que sua marca esteja pelo menos em paridade com o resto da categoria nesses atributos.

No entanto, se você desenvolver um produto que, por exemplo, tenha um gosto significativamente melhor do que a concorrência, o sabor excepcional poderá realmente fazer a diferença. Os pontos de diferença devem estar intimamente associados à sua marca na mente dos consumidores, separando-a dos concorrentes. Uma maneira de testar a "propriedade" do posicionamento é usar o teste de substituição de marca. Se sua marca puder ser substituída por uma concorrente em qualquer tática de marketing (como uma campanha publicitária) e funcionar da mesma forma, o posicionamento não é distinto o suficiente.

Um conceito que está intimamente relacionado ao posicionamento é a [proposição de venda exclusiva](#) (também conhecida como proposição de valor exclusiva), que o [Entrepreneur](#) define como “o fator apresentado por um vendedor como a razão pela qual um produto ou serviço é diferente e melhor do que o da concorrência”. Ao definir sua proposta de venda exclusiva, pode ser útil pensar em termos de trabalhos a serem feitos. Por exemplo, que trabalho esse produto está fazendo para o consumidor? Ou que problema está resolvendo?

Embora uma [proposta de venda exclusiva](#) seja ampla, uma declaração de posicionamento é mais específica, pois comunica a um segmento específico de consumidores os aspectos da proposta de valor que são mais importantes para esse público. Dependendo de quais atributos são mais importantes para os consumidores em cada mercado-alvo, você pode posicionar seus produtos por atributos, benefícios, ocasiões de uso ou algo mais específico. Como diferentes segmentos de consumidores valorizam coisas distintas, você deve desenvolver mensagens para cada um deles.

O [mapeamento competitivo](#) é uma ferramenta útil para representar visualmente o posicionamento da sua marca em relação aos concorrentes, usando um eixo X-Y para fazer essa comparação. Também pode ser usado para mapear o cenário competitivo de uma categoria para determinar os espaços em branco a serem preenchidos pela sua marca. Uma ferramenta semelhante é uma [matriz competitiva](#), que usa uma tabela com marcações para comparar marcas em mais de duas características. Ela é particularmente útil por ter um apelo visual maior, o que chama bastante atenção quando usada no slide ‘Concorrência’ do seu pitch deck.

Estratégia de marca

Depois de desenvolver o posicionamento competitivo, vem o estágio de desenvolvimento da estratégia de marca. Mas primeiro vamos definir o que é uma marca. A maioria das pessoas associa o termo "marca" a coisas como logotipos, fontes, esquemas de cores, nomes de marcas e slogans. Uma marca inclui todas essas coisas, mas vai muito além: abrange toda a experiência que os consumidores e clientes têm com sua empresa e seu produto. Não é uma comunicação de mão única com seu público-alvo, inclui também como ele percebe e interage com você.

Uma estratégia de marca forte o ajudará a criar [valor agregado](#), ou seja, um valor associado através da percepção que o consumidor tem de sua marca. Sua estratégia também pode ser usada internamente para orientar decisões estratégicas de negócios. Por exemplo, [a marca da Volvo](#) tem tudo a ver com segurança; portanto, todas as decisões que a empresa toma, de engenharia a mensagens e imagens, precisam levar isso em consideração.

Aqui, vamos abordar os principais tópicos a serem considerados no desenvolvimento da sua estratégia de marca.

Nome

Um aspecto muito importante da definição de sua estratégia de marca é escolher um nome. Tanto o nome da empresa quanto os nomes de produtos e linhas de produtos devem ser selecionados para se alinhar à estratégia geral de marketing.

Igor, uma agência de nomes sediada na Califórnia, usa o seguinte processo para escolher um nome:

- [Análise competitiva](#)
- [Posicionamento de marca](#)
- [Desenvolvimento do nome / marca](#)
- [Triagem de marcas registradas e pesquisa de domínio](#)

Além das etapas acima, o GFI também recomenda o uso de testes de consumidor para determinar como eles respondem ao nome. A [ÉpocaNegócios](#) possui um artigo com nove dicas para criar um nome de marca.

Design do logotipo

Depois de desenvolver a estratégia de marca e escolher um nome, é hora de desenvolver o logotipo e a [identidade](#) da marca (como cartões de visita e papéis timbrados). Um bom logo é fundamental para o lançamento bem-sucedido da marca, por isso recomendamos entrar em contato com um designer gráfico ou empresa de design. Se você tiver um conceito claro, mas com orçamento limitado, considere usar um serviço freelancer como o [99Freelas](#), [Workana](#), [Upwork](#), [99designs](#) ou [Fiverr](#).

Algumas perguntas para pensar enquanto você cria um logotipo:

- Você quer um logo para o longo prazo. Ele será tão relevante em 10 anos como é hoje?
- O simbolismo da cor foi considerado com cuidado?
- Você escolheu uma fonte que expressa a personalidade da sua empresa?
- O logo se reproduz bem tanto em pequena escala (em um cartão de visita) quanto em tamanhos grandes (em um outdoor)?
- O logo funciona em preto e branco? Pode ficar "apagado" em um fundo branco?
- Funciona bem tanto em digital quanto em impressão?

O logo deve ser criado em um software de vetorização, como o Adobe Illustrator. Peça seu logotipo em três formatos: .EPS (este é o arquivo de origem com a arte vetorizada), .JPG (para uso digital) e .PNG (para uso digital quando for necessário um fundo transparente).

Arquitetura da marca

Depois do nome e do logo, é hora de focar na construção da [arquitetura da sua marca](#), que inclui a história, a personalidade e as mensagens associadas à marca. Ao considerar esses elementos, lembre-se de que é essencial criar uma conexão emocional com o consumidor. Como empreendedor, você está em posição de oferecer algo que as grandes empresas de alimentos não conseguem: agilidade. Faça questão de tirar vantagem da sua história, aproveitando desse fator para criar algo autêntico e inovador, deixando-a brilhar através da sua marca.

Nesse momento é importante pensar também em uma “voz” para sua marca. E o que isso significa? Você deve escolher a maneira com que você irá interagir com os consumidores em diversas situações e nas diversas plataformas. Por exemplo, interações nas redes sociais tendem a ser mais assertivas quando a marca interage com seus seguidores de maneira colaborativa, amigável, transparente e receptiva. Atitudes combativas, que querem mostrar para o consumidor “quem está certo” tendem a gerar mais conflitos que oportunidades. Essa atitude é particularmente importante quando alguém reclama sobre algo do seu produto, seja por causa do sabor, disponibilidade ou alguma característica relacionada à concorrência.

Passo 4: desenvolva seu mix de marketing

Depois de desenvolver o posicionamento competitivo e estratégia de marca, você deve escolher qual mix de marketing será mais efetivo para atingir seus consumidores-alvo em cada segmento. O mix de marketing refere-se a todas as ferramentas e táticas que uma empresa usa para conseguir a resposta desejada do seu público-alvo. Ele deve ser baseado na sua análise de situação, posicionamento competitivo e estratégia de marca.

O modelo original para conceituar o mix de marketing é conhecido como 4P (produto, preço, praça e promoção). Mais recentemente, alguns modelos [adicionaram mais Ps](#), como pessoas, para explicar as mudanças no cenário de marketing.

Passo 5: crie seu plano de marketing

Com sua estratégia de marketing definida, é hora de escrever um plano de marketing que especifique como implementá-lo, incluindo as táticas específicas que serão utilizadas. Ele também deve descrever como os recursos serão alocados entre os diferentes elementos do mix - mais

especificamente, como você dividirá esses recursos entre os tipos de promoções para criar seu mix promocional. Isso inclui definir um orçamento de marketing e calcular o [retorno do investimento \(ROI\)](#) para todas as atividades identificadas.

XXIV. Mix de Marketing

O seu mix de marketing é um componente essencial do plano de marketing e é importante entender como ele se encaixa no restante do processo de marketing. Nesta seção, examinaremos mais detalhadamente os quatro principais componentes do mix de uma empresa: produto, preço, praça e promoção.

Esses quatro Ps geralmente representam como fazer a oferta certa para a pessoa certa, no local e hora certos. Elaborando seu mix de forma cuidadosa, você pode ajudar esse cenário ideal a se tornar realidade para atingir seus objetivos.

Produto

Produto é um dos quatro principais aspectos do mix e refere-se ao produto ou serviço que sua empresa oferece aos clientes. Não é preciso dizer que a natureza do seu produto terá um impacto enorme na sua estratégia global de marketing.

Preço

Preço é um dos quatro principais aspectos do mix e inclui o custo que os consumidores pagam pelo seu produto, assim como o que os atacadistas, varejistas, operadores de serviços de alimentação e distribuidores, pagam. Seu preço deve estar alinhado com outros aspectos do mix. Por exemplo, se seu produto é uma mercadoria B2B, ele precisa ter um preço competitivo - principalmente com produtos similares. Por outro lado, se o seu produto for uma especialidade com forte valor de marca, os consumidores provavelmente estarão



“A maioria dos empreendedores da indústria de alimentos acham que vender seus produtos em lojas físicas é o único jeito. Esse é sim um modelo de negócios popular, mas não é o único. Você deve considerar os prós e contras de cada modelo de negócios e qual é a melhor opção para o seu produto e seus objetivos antes do lançamento.”

*David Benzaquen,
fundador e diretor da
PlantBased Solutions e
diretor da Ocean Hugger Food*

dispostos a pagar mais em comparação com outros itens da mesma categoria de produto. Suas estratégias de distribuição e promoção devem levar em consideração essas diferenças na estratégia de produtos e precificação.

Para garantir que seu produto tenha um preço adequado, você deve utilizar aspectos de todas essas três estratégias de preço [mencionadas aqui](#). Esse processo pode ajudá-lo a chegar ao [preço sugerido pelo fabricante \(MSRP\)](#), que é o preço pelo qual você deseja que seu produto seja vendido aos consumidores. O seu MSRP deve cobrir o [custo dos produtos vendidos](#) (CPV) (incluindo ingredientes, embalagem, mão-de-obra), custos indiretos (fixos e variáveis), uma margem para você e uma para corretores, distribuidores, varejistas e qualquer outro fornecedor ou parceiro de negócios, conforme necessário.

Seja meticuloso na hora de contabilizar todos os custos a serem incluídos nos preços - inclusive promoções comerciais, impostos, viagens e muito mais. Quaisquer despesas operacionais que você não contabilize em seus preços acabarão saindo do seu lucro. [Aqui](#) você encontra mais dicas de precificação de produtos.

Lembre-se de que, justamente por seu uma sugestão, os varejistas podem optar por vender seu produto por mais ou menos do que o preço indicado por você. No entanto, existem medidas que podem ser tomadas para garantir que seu produto seja vendido por um preço relativamente igual nos canais de vendas. Faça uma decisão sólida sobre o preço sugerido e se comprometa a aplicá-lo quando for vender seus produtos através dos seus canais diretos. Se você vender seu produto por \$3,99 no seu e-commerce enquanto varejistas vendem pelo preço sugerido de \$5,99

nos pontos de venda, você pode prejudicar sua relação com eles. Além disso, pode confundir os consumidores sobre o valor do produto e também desencorajá-los a pagar o preço de varejo.

Praça

Praça é um dos quatro principais aspectos do mix de marketing e refere-se não apenas ao local (físico ou digital) onde seus consumidores compram seu produto, mas a toda a cadeia logística de fornecimento que leva seu produto ao consumidor final.

Estratégia de canal

A decisão de mais alto nível que você precisará tomar no que diz respeito a praça é determinar sua [estratégia de canal](#). É ela que determina quais canais de vendas (às vezes chamados de canais de distribuição) você usará para vender seus produtos e quanto do seu volume total de vendas você espera mover por esses canais.

Existem quatro canais de vendas principais na indústria de alimentos - varejo, serviços de alimentação, direto ao consumidor e empresa a empresa. Ao determinar sua estratégia de canal, considere os prós e os contras da tabela a seguir, assim como o comportamento dos consumidores em seu mercado-alvo. Onde eles costumam fazer suas compras e onde é mais provável que comprem seu produto? Devido às complexidades de introdução de um produto em um novo canal, os fabricantes costumam achar melhor se concentrar em um setor (por exemplo, serviço de alimentação) ou mesmo em um subsetor (como serviço de alimentação em universidades) no início e só depois expandir para outros setores, se desejado.



Distribuição

Esta seção refere-se principalmente à distribuição nos canais de vendas de varejo e serviços de alimentação. Se você estiver vendendo diretamente ao consumidor, provavelmente não vai interagir com os parceiros de distribuição descritos aqui. Consulte a seção [Vendas por e-commerce](#) deste manual para obter mais informações sobre esse tipo de distribuição.

Os fabricantes que estão apenas começando podem optar por entregar seus produtos diretamente aos varejistas ou operadores de serviços de alimentação locais. Isso pode ser uma maneira econômica de distribuição local, mas caso você queira que seus produtos sejam disponibilizados em uma área grande, será insuficiente. Em algum momento, você precisará começar a trabalhar com distribuidores.

Distribuidores

O papel dos distribuidores na indústria de alimentos é armazenar mercadorias, receber pedidos e entregar os produtos de vários fabricantes a varejistas e pontos de venda de alimentos onde eles serão vendidos aos consumidores. Distribuidores também costumam ter algumas funções de [merchandising](#), como reabastecer e rearranjar as prateleiras, gerenciar materiais nos pontos de venda e monitorar a quantidade e a qualidade do estoque. Eles também simplificam o processo de faturamento para os varejistas, compilando faturas de vários fabricantes. Sem esse serviço, os fabricantes seriam responsáveis por processar pedidos e cobrar cada varejista separadamente, em vez de simplesmente enviar boletos para o número relativamente pequeno de distribuidores com quem trabalham. Da mesma forma, os varejistas teriam que pagar faturas separadas de cada fabricante cujos produtos eles transportam.

De forma geral, os distribuidores prestam serviços valiosos aos fabricantes e varejistas. No entanto, é importante contabilizar os custos associados a esses serviços. De acordo com a Specialty Foods Association, os distribuidores de varejo costumam faturar uma margem de 20 a 30% e os distribuidores de serviços de alimentação de 10 a 12%. Os distribuidores também normalmente esperam vantagens comerciais, como abastecimento gratuito (ou seja, produto sem custo), além de incentivos especiais para posicionamento de produto e atividades promocionais. Esses custos precisam ser contabilizados na demonstração do resultado e devem ser levados em consideração no preço do seu produto.

Existem diversos tipos diferentes de distribuidores, desde os que oferecem produtos em várias categorias e em todas as três zonas de temperatura (ambiente, refrigerada e congelada) aos que se concentram em categorias específicas de alimentos, como hortifruti ou “refeição principal”. Outra distinção é que distribuidores nacionais operam em escala nacional ou até internacional, enquanto distribuidores regionais se concentram em uma região específica ou mesmo em uma única região metropolitana.

Os distribuidores regionais normalmente atendem a supermercados pequenos e independentes devido a seu mínimo de pedidos mais baixo. Pelo mesmo motivo, esses distribuidores geralmente não atendem contas grandes, como redes de lojas naturais ou de supermercados. Outra diferença é se o distribuidor atende ou não ao canal de varejo ou serviços de alimentação.

Entre linha de produto, regionalidade, segmentos atendidos e capacidade de vendas, há muito o que considerar ao selecionar um parceiro de

Modelo	Descrição	Segmentos	Prós	Contras
Varejo	Produtos são vendidos em lojas físicas para serem consumidos em casa.	Mercados de grande e pequeno porte, lojas de produtos naturais e clubes de compra. Aqui os produtos podem levar a marca ou não, a última opção sendo conhecida como rótulo branco ou privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas garantidas e infraestrutura de distribuição estabelecida • Acesso à base de consumidores do varejista • Oportunidade de construir fidelidade à marca devido à proximidade com os consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos comerciais (por exemplo, taxas de colocação e exposição) • Altos custos de marketing (por exemplo, design de embalagem, publicidade, construção de marca, programa de marketing dos distribuidores) • Margens baixas devido à marcação de varejistas, distribuidores e redistribuidores
Serviço de alimentação	Os produtos são servidos em estabelecimentos de serviços de alimentação; inclui todos os "alimentos fora de casa"	Não comercial (instituições como escolas, universidades, empresas e indústria, hospitais, prisões) e comercial (restaurantes, hospitalidade, mercados que servem alimentos preparados).	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas garantidas e infraestrutura de distribuição estabelecida • Acesso à base de consumidores do serviço de alimentação • Custos menores de marketing e comércio em comparação com o varejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Margens baixas devido a baixos preços (especialmente em serviços não comerciais de alimentos), marcação por varejistas, distribuidores e redistribuidores • Pouca oportunidade de criar fidelidade à marca, já que a marca geralmente não é voltada para o consumidor (a exceção seria marcas como a Impossible Foods, com destaque em restaurantes, embora isso exija investimento em marketing)
Comércio / Direto ao consumidor (D2C)	Os produtos são vendidos on-line e entregues aos consumidores.	Sites de comércio eletrônico, como Thrive e Amazon; eCommerce próprios, como Miyoko's Kitchen ou Califia Farms.	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de testar novos produtos antes do lançamento em outros segmentos de mercado • Margens altas devido à falta de intermediários • Oportunidade de criar fidelidade à marca por meio da interação direta com os consumidores • Sem custos comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma infraestrutura de vendas ou distribuição estabelecida (a menos que seja vendida por meio de um site de terceiros) • Nenhum método estabelecido de aquisição de clientes (a menos que seja vendido através de um site de terceiros) • É necessário um alto investimento em marketing para criar uma base de clientes
Business to business (B2B)	Os produtos são vendidos para outras empresas para serem usados como ingredientes em outros produtos.	Venda através de fornecedores B2B ou diretamente a outros fabricantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de marketing e comércio muito baixos • São necessários menos clientes, uma vez que o volume de compra geralmente é alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum método estabelecido de aquisição de clientes (a menos que venda de produtos através de um fornecedor existente) • Nenhuma infraestrutura de vendas ou distribuição estabelecida (a menos que venda de produtos através de um fornecedor existente) • Se o produto é uma mercadoria, as margens serão baixas e a concorrência será alta.

distribuição. Talvez a maneira mais fácil de diminuir as variáveis e decidir qual distribuidor é o melhor para você seja pensar em quais varejistas e operadores de serviços de alimentação você deseja vender seus produtos e determinar quais distribuidores eles usam. Se você deseja vender em lojas independentes, um distribuidor regional pode ser mais adequado.

Promoção

A [promoção](#) é um dos quatro aspectos principais do mix de marketing e abrange todas as formas pelas quais uma empresa se comunica com seu público-alvo para atingir seus objetivos de marketing.

O [mix promocional](#) (também conhecido como mix de comunicações de marketing) é a combinação de vários elementos de comunicação que uma empresa usa para alcançar seu público-alvo. Dentro de cada um desses elementos promocionais, há uma variedade de táticas específicas de marketing que você pode usar. Os cinco principais elementos promocionais são:

- Publicidade
- Relações públicas
- Promoção de vendas
- Marketing direto
- Venda pessoal

Como dinheiro para investir em marketing não é infinito, é preciso decidir como dividir esses limitados recursos entre os diversos elementos para criar seu mix promocional. Essa decisão deve ser baseada em seus objetivos promocionais e estratégia geral de marketing.

É importante lembrar que as promoções podem ter como público-alvo tanto consumidores como clientes. O consumidor é a pessoa que consome o seu produto e, dependendo da estratégia do seu canal, pode comprar seu produto em uma loja de varejo, estabelecimento de serviço de alimentos ou por meio de um e-commerce. O cliente (também conhecido como conta ou parceiro atacadista) é uma empresa que compra seu produto por preço de atacado e o revende para obter lucro. Em outras palavras, clientes são empresas na sua cadeia de suprimentos (como por exemplo distribuidores, varejistas e pontos de venda de alimentos).

Alguns tipos de promoções serão mais eficazes para atingir clientes, enquanto outros serão mais efetivos com consumidores. A menos que você esteja usando uma estratégia de canal especificamente direcionada ao consumidor para atingir suas metas, será necessário o uso de vários métodos para alcançar seus consumidores e clientes-alvo. Um exemplo relevante é o marketing de compradores, que envolve conseguir informações sobre como os consumidores compram no varejo para nortear seu plano de marketing e táticas na loja, aumentando assim as vendas para você e seus clientes de varejo.

Nesta seção vamos incluir informações sobre os cinco principais elementos promocionais e canais específicos de cada um deles. Isso não deve ser interpretado como uma lista conclusiva de canais de marketing - destacamos apenas os que podem ser mais interessantes para empreendedores de alimentos. A Storm81 publicou uma [lista mais extensa de canais de marketing](#). Lembre-se de que nenhuma lista é 100% abrangente, pois as estratégias de marketing são limitadas apenas pela criatividade. Dependendo do nível de complexidade, uma campanha de marketing pode incluir

um ou vários canais - é importante sempre considerar o plano como um todo.

Publicidade

A publicidade é uma forma de promoção que envolve pagar espaço para promover seu produto ou marca. Anteriormente, a publicidade era vista como uma abordagem altamente impessoal e massificada. Hoje, a maioria dos métodos de publicidade é altamente segmentada com base em dados de consumidor. De maneira geral, a publicidade pode ser dividida em abordagens tradicionais e digitais.

Publicidade Tradicional

Os canais de publicidade tradicionais incluem transmissão (TV, rádio, cinema), impressos (jornais, revistas, publicações do setor) e espaços públicos (outdoors, pôsteres). Hoje em dia, poucas empresas de alimentos em estágio inicial optam por dedicar recursos significativos aos canais de publicidade tradicionais, já que a publicidade digital simplesmente traz mais lucro pelo investimento no que diz respeito a atingir o público-alvo desejado.

Publicidade Digital

A [publicidade digital](#) inclui todas as formas de publicidade na internet. Ela é altamente segmentada, o que significa que você pode escolher, com um alto grau de especificidade, quais tipos de usuários verão seus anúncios com base em quem você acha que comprará seu produto.

Existem [três principais modelos](#) de preços para publicidade digital:

- **Custo por milha (CPM)** - o editor é pago com base em quantas vezes o anúncio é visualizado.
- **Custo por clique (CPC)** - também conhecido como PPC (pagamento por clique) - o editor é pago com base em quantas vezes o anúncio é clicado.
- **Custo por ação (CPA)** - o editor é pago com base em quantas vezes o anúncio é clicado e alguma ação adicional é tomada (por exemplo, concluir uma transação, inscrever-se em uma *newsletter*).

Aqui descrevemos alguns canais de publicidade digital diferentes, incluindo otimização de mecanismos de pesquisa, marketing de mecanismos de pesquisa, publicidade gráfica, marketing por e-mail, marketing de conteúdo, mídia social e site.

Otimização para Mecanismos de Busca(SEO)

Ao usar um mecanismo de pesquisa como Google, Yahoo e Bing, você verá dois tipos de resultados: resultados orgânicos (não pagos) e anúncios patrocinados que aparecem na parte superior dos resultados de pesquisa. [Mecanismo de otimização de busca \(SEO\)](#) é o método usado para obter um posicionamento alto nos resultados da pesquisa orgânica. Se o link do seu site estiver no topo da lista de resultados de pesquisa orgânica para palavras-chave associadas ao seu produto, você receberá uma quantidade maior de visitantes não pagos por meio da pesquisa. Esse tipo de tráfego orgânico é considerado altamente valioso, pois é mais provável que a pessoa pesquisando suas palavras-chave esteja interessada no seu produto.

Marketing nos mecanismos de pesquisa (SEM)

Ao contrário do SEO, que envolve otimização para chegar ao topo dos resultados de pesquisa

organicamente, o [SEM \(Search Engine Marketing\)](#) é o processo de compra dos anúncios que aparecem na parte superior dos resultados de pesquisa. A plataforma de pesquisa paga mais usada é o [Google Ads \(anteriormente Google Adwords\)](#), que serve para veicular anúncios nos resultados de pesquisa do Google. Você pode conferir dicas de como usar melhor o [Google Ads aqui](#). O tráfego pago também é considerado valioso pois é provável que a pessoa pesquisando os termos de busca desejados esteja mais à frente no processo de compras.

Publicidade de Display

A publicidade de display é outra forma paga de publicidade que aparece na web e nas plataformas móveis. Os anúncios existem em muitos formatos diferentes - texto, imagem, animação, vídeo, áudio e muito mais. O principal objetivo desse tipo de publicidade é mostrar anúncios e mensagens gerais da marca para os visitantes do site e assim aumentar a presença online da marca. Esse tipo de publicidade também pode ser usado para atrair os consumidores para a loja e até destacar varejistas específicos onde seu produto está disponível ou ser segmentado geograficamente com base na disponibilidade regional. Adicionar um cupom digital a um anúncio é outra maneira de ajudar os consumidores a comprar. Os anúncios do Facebook, Twitter e Google representam uma parcela significativa de todos os anúncios de display online. O Google Ads [oferece mais informações sobre o tema](#).

Marketing por email

O marketing por email é o ato de enviar emails, normalmente para grupos de pessoas, com fins comerciais. Em seu sentido mais amplo, todo email enviado a um cliente em potencial ou atual é considerado marketing por email: a mensagem tem como objetivo gerar confiança, promover uma

compra, compartilhar serviços de terceiros, etc. A mensagem geralmente contém anúncios, solicitações de negócios, solicitação de vendas ou doações e visa criar fidelidade, confiança ou reconhecimento da marca. Os endereços de email são frequentemente adquiridos através do seu site, em eventos e/ou através do marketing de conteúdo. O site ResultadosDigitais [possui um guia completo](#) para marketing por email.

Marketing de conteúdo

O marketing de conteúdo é uma abordagem estratégica focada na criação e distribuição de conteúdo relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido e, assim, impulsionar a ação lucrativa do cliente. O conteúdo não promove explicitamente uma marca, mas visa estimular o interesse em seus produtos ou serviços, gerar valor e confiança e criar uma comunidade de seguidores. Esse conteúdo inclui postagens em blogs, vídeos, podcasts, ebooks e mídias sociais (consulte a seção abaixo.) O site ResultadosDigitais [também possui um guia](#) para marketing de conteúdo.

Mídias sociais

As plataformas sociais permitiram o surgimento de abordagens novas e criativas que permitem que as marcas interajam diretamente com sua base de consumidores e promovam sua “personalidade” corporativa em tempo real na esfera pública. Essas tecnologias oferecem ferramentas para receber feedback imediato sobre mensagens e produtos, entrar em contato com apoiadores iniciais e influenciadores e ainda aprender mais sobre as motivações e hábitos de compra de seus principais clientes. Idealmente, as mídias sociais da sua empresa estão perfeitamente integradas com a sua abordagem de marketing, incluindo relações com a mídia, relações públicas, atendimento ao cliente e muito mais.

Para determinar seu tom e qual plataforma(s) de mídia social escolher, considere a demografia e os interesses do seu consumidor-alvo. Você pode usar conjuntos de dados demográficos nas mídias sociais para explorar onde seus clientes passam seu tempo online. Depois de identificar seu meio ideal, é seu trabalho gerar conteúdo que não apenas comunique o espírito da sua marca, mas também fale com seus clientes e reflita a história e os desejos deles. Ao criar e/ou selecionar conteúdo para mídias sociais, seu objetivo principal deve ser esclarecer a finalidade do conteúdo para o consumidor e não para você mesmo.

Ao considerar esse primeiro princípio, sua ofensiva de marketing nas mídias sociais pode incluir criar embaixadores da marca, que vão promovê-la por você e ampliar seus esforços promocionais. Isso vai fazer com que os apoiadores online se sintam parte da missão da sua marca. Você pode oferecer também recompensas a essa fidelidade como descontos, brindes e acesso prioritário a produtos e notícias da empresa.

Você não precisa restringir sua presença online aos seus próprios canais: também é possível firmar parcerias com [influenciadores](#) (*influencers*) que seus clientes já sigam e confiem, aumentando assim seu alcance e credibilidade. Além disso, muitos jornalistas recorrem às mídias sociais para acompanhar as últimas notícias e encontrar histórias únicas. Envolver-se diretamente com o trabalho deles em sua plataforma preferida é uma maneira de baixo custo e alto valor para cultivar relacionamentos com a mídia e que pode levar à colocação de matérias sobre sua marca nos principais meios de comunicação.

Website

Antes de criar um, é importante considerar o objetivo pretendido para o seu site. Quando você cria seu site pela primeira vez como uma startup iniciante, o objetivo pode ser simplesmente representar profissionalmente sua marca para atingir públicos específicos como consumidores, clientes atacadistas ou investidores. Nesse caso, [uma simples landing page](#) e um campo de contato podem ser suficientes - você sempre pode criar recursos adicionais depois.

Dependendo do seu orçamento e estratégia geral, seu site também pode atender a propósitos diferentes, como vender produtos. Depois de decidir o que quer que ele faça, você deve criar um site que seja otimizado de acordo com os seus propósitos (por exemplo, um site de comércio eletrônico deve ter funcionalidades para comprar um produto ou adicionar um produto ao carrinho).

Se você quiser se aprofundar ainda mais, pode ser uma boa opção contratar um designer de UI/UX para criar um site personalizado. Web designers e agências de marketing podem ser encontrados em sua rede pessoal, em pesquisas online e em serviços freelance como o [99Freelas](#) e [Workana](#).

Depois que tudo estiver online e funcionando, você deve usar ferramentas como o Google Analytics para entender quem está visitando o site, como os usuários estão o encontrando, qual conteúdo é mais importante para eles e muito mais. O Google Analytics é uma ferramenta importante para segmentar seu mercado pois oferece informações demográficas e psicográficas sobre os usuários do site. O site [EcommerceNaPratica](#) [possui um guia](#) para começar a usar o Google Analytics.



Para considerar o público da sua empresa, leve em consideração as seguintes cinco características

- *Eles devem ser distintos de alguma forma (um grupo de indivíduos reconhecível)*
- *Eles devem ser homogêneos (ter características em comum)*
- *Eles devem ser importantes (podem impactar sua empresa, marca ou produto de forma significativa)*
- *Eles devem ser grandes o suficiente para ter importância estratégica*
- *Eles devem ser acessíveis (ou seja, um grupo com quem você possa interagir e se comunicar)*
- *vos antes do lançamento.”*

Relações Públicas (RP)

Para entender como as relações públicas se encaixam no restante do seu mix promocional, é preciso entender a [diferença entre mídia paga, orgânica e própria](#):

- **Mídia paga** inclui anúncios pagos como marketing de mecanismos de pesquisa ou postagens pagas em mídias sociais.
- **Mídia própria** inclui conteúdo original criado nos canais que sua empresa controla, como seu site ou plataformas de mídia social. As empresas costumam usar o marketing de conteúdo para criar conteúdo de mídia próprio como artigos, livros eletrônicos e vídeos.
- **Mídia orgânica** inclui conteúdo e conversa criados voluntariamente por terceiros. Exemplos desse tipo de mídia incluem críticas, testemunhos, engajamento nas mídias sociais (por exemplo, curtidas, compartilhamentos, menções, retweets), cobertura da mídia e propaganda boca a boca.

Mídias própria, paga e orgânica podem ser combinadas para criar melhores resultados. Por exemplo, você pode escrever uma postagem de blog (própria), compartilhá-la no Facebook para gerar engajamento (orgânica) e torná-la uma postagem patrocinada para aumentar seu alcance (paga).

Um consumidor descontente não é um público. Um consumidor descontente que deixa muitas outras pessoas insatisfeitas com a sua empresa passa a ser um público.

Uma maneira de definir relações públicas é como sendo a prática de monitorar e gerenciar a mídia orgânica. Em outras palavras, é uma forma de promoção que gerencia a disseminação de informações entre uma organização e o público. Sua

estratégia de relações públicas deve ter como objetivo identificar como os principais interessados se sentem em relação à marca/produto e influenciá-los de forma positiva.

E por que isso é importante? Por um lado, os consumidores percebem a mídia orgânica como a forma mais autêntica de marketing. Assim, essa é uma ferramenta poderosa para criar confiança e credibilidade entre consumidores e outros públicos-chave. Depoimentos, cobertura da mídia e recomendações boca a boca são formas influentes de validação social que podem ajudar os consumidores a avançarem no funil de compras. Devido à onipresença das mídias sociais em nossa sociedade, a mídia orgânica é uma maneira importante de expandir seu alcance e reconhecimento da marca. Também pode levar a melhores [taxas de conversão e ROI](#) em comparação com formas de marketing pagas. Vale a pena lembrar também que um mau gerenciamento de relações públicas pode ter efeitos negativos sobre a sua empresa.

Por todos esses motivos, é fundamental dedicar tempo e recursos ao desenvolvimento de uma estratégia de relações públicas, que deve ser descrita em seu plano de marketing. Você também deve [desenvolver um plano estratégico para cada campanha de RP](#) que planeja implementar, incluindo como o sucesso da campanha será avaliado.

Pode parecer abstrato e ser um pouco assustador pensar no relacionamento da sua empresa com o público em geral. Assim como é necessário segmentar seu mercado, você deve segmentar o público geral em grupos menores de público ou de partes interessadas. Os consumidores são apenas um dos muitos “públicos” (ou seja, grupos de pessoas) a serem considerados. Outros públicos

podem incluir investidores, varejistas, operadores de serviços de alimentação e a mídia. Identificar seus públicos será útil na hora de adaptar sua mensagem para que ressoe com cada um deles.

Observe que as mídias sociais são consideradas tanto uma forma de publicidade digital quanto de relações públicas devido aos seus componentes de mídia paga e orgânica. Consulte a seção [Mídia Social](#) deste manual para obter mais informações sobre o tema.

Monitoramento de Relações Públicas

Você deve fazer o monitoramento e avaliação de todos os tipos de relações públicas. O que está sendo dito sobre você nas mídias sociais, nas notícias e em outros meios serve a vários propósitos - incluindo fornecer informações sobre os tipos de mensagens e conteúdo que melhor se adaptam ao seu público-alvo, obter feedback do consumidor sobre seu produto e marca para nortear o desenvolvimento futuro do produto e manter-se atualizado sobre questões que, se não forem resolvidas, podem se transformar em crises de imagem.

Existem várias métricas que você pode usar para o monitoramento de RP. O site da Cortex lista algumas delas [aqui](#).

No entanto, lembre-se que nem sempre mais é melhor. Por exemplo, se uma publicação de mídia social gera muito [engajamento](#), mas o conteúdo das reações ou comentários é negativo, você precisa entender o que está deixando as pessoas insatisfeitas para poder tomar medidas e corrigir a situação. Portanto, é preciso usar métricas qualitativas em conjunto com as quantitativas. Por exemplo, avaliar e entender os sentimentos em relação à marca: as atitudes, emoções e opiniões expressas pelo seu público-alvo.

A escuta social envolve o monitoramento de conversas online para entender o que os consumidores e outros públicos estão dizendo sobre sua marca. O [Google Alerts](#) é gratuito então você deve, no mínimo, [configurar alertas](#) para o nome da sua empresa (incluindo erros ortográficos e abreviações comuns), seus principais concorrentes e palavras-chave que descrevem seu mercado. Feito isso, você pode analisar quais ferramentas pagas adicionais podem ser úteis para o monitoramento de relações públicas.

Relações com a mídia

Outro tipo de RP são as relações com a mídia, que envolvem atividades como redação de notícias, construção de relacionamentos, apresentação de histórias, postagens escritas por convidados em seu blog, entrevistas com jornalistas e participação em eventos que normalmente geram cobertura de notícias, como competições de pitch. Por ser uma forma de mídia orgânica, a cobertura da imprensa é importante para te colocar no radar dos consumidores e conquistar a confiança deles, além de mostrar tração às principais partes interessadas, como investidores. O GFI também possui experiência em estratégia de relações públicas e pode ajudá-lo a pensar em sua abordagem.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

[Responsabilidade social corporativa](#) é o ato de avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais da empresa e tomar medidas que reduzam impactos negativos e aumentem impactos positivos. Isso é considerada uma forma de relações públicas porque não acontece isoladamente - os consumidores percebem as práticas éticas das marcas e estão cada vez mais levando essas informações em consideração na hora de comprar.

[Um relatório feito pela Deloitte encomendado pelo FMI e GMA](#) constatou que fatores em evolução, incluindo saúde e bem-estar, segurança, impacto social, experiência e transparência, estão se tornando fatores mais importantes no comportamento do consumidor. [Pesquisa adicional da Nielsen](#) mostra que dois terços dos consumidores em todo o mundo estão dispostos a pagar mais por bens sustentáveis e esse número salta para quase três quartos entre os *millennials*. Por outro lado, [pesquisa da Mintel](#) mostra que 56% dos consumidores nos Estados Unidos pararam de comprar de empresas que consideraram antiéticas.

Iniciativas de responsabilidade corporativa bem implementadas podem ajudar a aumentar a consciência sobre a marca, criar confiança entre os consumidores, aumentar sua vantagem competitiva e, como resultado, melhorar seus resultados. [Um relatório da Unilever](#) descobriu que o mercado global de bens sustentáveis é de 2,7 trilhões de dólares e mais de um em cada cinco (21%) consumidores disseram que escolheriam ativamente marcas caso elas tornassem suas credenciais de sustentabilidade mais claras em suas embalagens e marketing.

Para a maioria das empresas de carnes cultivada ou vegetal, ter um foco forte na responsabilidade social é um postura natural. No entanto, os esforços nesse sentido devem ser implementados de maneira inteligente. Por exemplo, se você exagerar no envio de mensagens ambientais, poderá acabar sendo percebido como um produto "hippie" de nicho e excluir os consumidores mais comuns.

Ripple é um exemplo de uma marca de produtos vegetais que tem um forte foco na responsabilidade social, centrando a identidade de marca ao redor disso. O site, mídia social e mensagens

gerais refletem fortemente a intenção de melhorar a sustentabilidade. Eles até encomendaram uma [avaliação do ciclo de vida](#) para determinar os efeitos ambientais do Ripple em comparação com outros leites vegetais. Apesar disso, as informações ambientais são apresentadas de maneira equilibrada com outros atributos. Por exemplo, a [descrição do produto Ripple Original](#) usa linguagem ambiental em combinação com palavras indulgentes como "rico", "cremoso" e "satisfatório". Em outras palavras, uma boa responsabilidade social pode ser uma parte essencial da sua estratégia, mas não é a única coisa que leva seu produto à mesa do consumidor.

Existem várias estratégias que as empresas de alimentos podem usar em seus programas de responsabilidade social, como a construção de uma cadeia de suprimentos sustentável e transparente, doação de bens e serviços excedentes e a contratação de uma força de trabalho diversificada com uma cultura de negócios responsável.

Assuntos Públicos

Assuntos públicos envolve o relacionamento da empresa com políticos, governos e outros tomadores de decisões na esfera pública. As estratégias desses assuntos podem incluir a construção de relacionamentos com funcionários do governo e a realização de atividades de lobby em torno de questões específicas.

As principais partes interessadas - como organizações comerciais, *think tanks* e organizações sem fins lucrativos - frequentemente se envolvem em atividades desse tipo em conjunto ou em nome de empresas ou setores da indústria. Por exemplo, o GFI está trabalhando atualmente em uma série de questões relevantes para startups, como a [rotulagem de carnes cultivada e vegetal](#) (também no

Brasil) e a [inclusão de alimentos vegetais nos programas de nutrição infantil](#) nos Estados Unidos. Trabalhando em conjunto organizações parceiras, as empresas ajudam a fortalecer o relacionamento com os formuladores de políticas.

Gestão de crises

Gerenciamento de crises envolve a administração estratégica de questões com potencial de afetar seus negócios negativamente. Exemplos de situações que podem exigir esse esforço incluem barreiras ou fiscalização regulatória, questões de segurança de alimentos, falhas de produtos, questões de disponibilidade de produtos, ações judiciais, cortes de avaliação, desligamento ou escândalos de liderança, ataques vindos grupos específicos (por exemplo, ativistas de direitos humanos denunciando problemas na cadeia de suprimentos de uma empresa ou veganos chamando um boicote após a aquisição de uma empresa por uma empresa não-vegana) ou qualquer coisa que possa ser vista negativamente pelo público. O [site da RP](#) possui mais informações sobre gestão de crise.

Como a prevenção é sempre melhor do que o controle de danos, o primeiro passo no gerenciamento é tomar medidas para antever possíveis crises antes que elas aconteçam. Isso inclui o uso de ferramentas de monitoramento de relações públicas, como a escuta social, para se atentar constantemente às conversas e sentimentos online e avaliar os riscos para o seu produto ou marca. Idealmente, uma potencial crise de relações públicas é identificada antes que ela estoure. Outras etapas do processo incluem o estabelecimento de uma equipe de gerenciamento de crises, o treinamento de porta-vozes, a determinação de como as informações serão disseminadas e a identificação das principais partes interessadas.

Relações com funcionários

Relações com funcionários diz respeito à relação entre uma empresa e seus funcionários. Manter uma comunicação aberta e honesta com os funcionários é fundamental para garantir a felicidade, a retenção e o desempenho máximo da equipe. No entanto, as relações com funcionários não se limitam a garantir que tudo corra bem internamente. É também uma ferramenta poderosa para alcançar públicos-alvo por meio de seus funcionários. Ao treinar os funcionários para serem embaixadores da sua marca, você ajuda a fortalecer a percepção do consumidor sobre ela e evita problemas de atendimento que podem potencialmente afastar clientes.

Promoção de vendas

Uma promoção de vendas é a ação de promover um produto por um período limitado de tempo. Embora seja normalmente seja direcionada aos consumidores, também pode ser utilizada para motivar seus parceiros de varejo, serviços de alimentação e distribuição a comprar e vender seus produtos.

As promoções ao consumidor incluem promoções de preços (também conhecidas como descontos de preços), cupons, brindes com compras, amostras, concursos, sorteios, reembolsos em dinheiro, incentivos de fidelidade e materiais de ponto de venda (PDV).

As [promoções comerciais](#) incluem descontos, publicidade cooperativa, treinamento da força de vendas e mercadorias gratuitas (também conhecidas como abastecimento gratuito). Elas podem ser introdutórias (para gerar interesse em um novo produto), recorrentes (para estimular o mercado regularmente) ou vinculadas a uma atividade específica (para incentivar a atividade em questão).



É possível usar métricas para fazer um monitoramento contínuo de RP, como fazer escuta social ou avaliar o sucesso de campanhas de marketing específicas. Molly Borchers oferece informações sobre como você pode usar as métricas para medir o ROI nas atividades de RP e Heidi Cohen publicou uma lista de métricas de mídia recebida. Para obter mais informações, consulte a visão geral das métricas de RP do Onboardly, a lista de métricas de RP da Marx Communications e as dicas da Brandwatch para medir mídias próprias, recebidas e pagas.

No varejo, promoções comerciais - como descontos em publicidade cooperativa, demonstrações e amostras nas lojas, promoções para consumidores, cupons e materiais de PDV - são frequentemente esperadas pelos compradores. A maioria dos varejistas também cobra algum tipo de taxa de introdução de produto ou de colocação recorrente quando os fabricantes de alimentos querem colocar produtos em suas prateleiras. Esses custos geralmente são chamadas de taxas de colocação e podem vir na forma de reposição gratuita (quantidade específica de produto sem custo), incentivo financeiro (pagamento para tirar outros produtos da prateleira e colocar o seu no lugar), condições favoráveis de pagamento ou subsídios de compra.

Muitas redes de varejo de alimentos usam diagramas de colocação em prateleiras (geralmente chamados de planogramas) para alocar espaço nas prateleiras dentro das categorias de produtos. As grandes marcas geralmente pagam pelo espaço de prateleira com mais destaque ao nível dos olhos, enquanto marcas próprias da loja também são frequentemente destacadas, deixando para as marcas mais baratas e mais recentes o espaço mais alto, mais baixo ou mais escondido. Geralmente, não há taxas de colocação ao vender para clientes de serviços de alimentação.

É recomendado desenvolver uma variedade de materiais de vendas, tanto impressos quanto digitais, para apresentar sua marca aos clientes atacadistas (por exemplo, varejistas, distribuidores) e, em alguns casos, consumidores. É importante que seus materiais de vendas pareçam profissionais e tenham um reflexo positivo em sua marca. Portanto, recomendamos a contratação de um fotógrafo profissional para tirar fotos de alta qualidade do seu produto, bem como a contratação de um designer gráfico para projetar os

materiais. O Shelf Life publicou uma [visão geral dos materiais de vendas](#), incluindo alguns que abordaremos nos próximos parágrafos: folha de vendas, catálogo ou livro da marca, materiais de ponto de venda e pacotes de amostras.

Catálogo ou livro de marca

O público-alvo do seu [catálogo](#) será o comprador (e não o consumidor) e fornece uma visão mais aprofundada da sua marca. Nem toda empresa possui um catálogo em tamanho real - às vezes, as empresas usam formatos alternativos, como cartões com diversas dobras, que podem ser facilmente distribuídos em feiras ou outros eventos.

Materiais de Ponto de venda (PDV)

Os materiais no ponto de venda são distribuídos ou exibidos onde o consumidor adquire o produto (geralmente na loja). Esses materiais podem incluir sinalização, placas, etiquetas ou mostradores, que são displays com duas funções: estocar seu produto e servir como um anúncio de destaque na loja para os consumidores. Os materiais PDV são mais comumente usados no varejo, mas também podem ser usados nos serviços de alimentação. Por exemplo, Impossible Foods, Beyond Meat e Fazenda Futuro são conhecidas por servirem seus hambúrgueres com palitos com uma bandeirinha da marca. O [site da Promopress](#) também possui lista de outros materiais desse tipo.

Amostragem de produtos

A amostragem de produtos é um tipo importante de promoção de vendas, não apenas para gerar vendas ao consumidor, mas também para conquistar novos clientes como varejistas, operadores de serviços de alimentação e distribuidores, além de garantir investimentos. Também é uma ferramenta útil para conseguir feedback do consumidor que você pode usar no desenvolvimento do produto.

Por todos esses motivos, você deve ter um orçamento de amostragem substancial em seu plano de marketing, mesmo que pareça caro.

Não se esqueça de sempre usar boas práticas de segurança de alimentos ao distribuir amostras dos seus produtos. Erros de segurança de alimentos, como tocar um produto com as próprias mãos ou um controle inadequado da temperatura, podem facilmente afastar os consumidores ou atrapalhar uma reunião produtiva de vendas com um comprador.

Amostragem para consumidores

Existem alguns tipos diferentes de estratégias de amostragem de produtos para consumidores. Tradicionalmente, a amostragem presencial é o método mais usado pela indústria de alimentos. As oportunidades para esse tipo incluem amostragem na loja, eventos como festivais gastronômicos e doação de produtos a grupos ou organizações que representam seus consumidores-alvo. Uma vantagem da amostragem presencial é que ela pode ser realizada em lugares onde os consumidores já podem comprar seu produto. Tenha em mente que, se você estiver distribuindo amostras em loja, o varejista pode exigir que você o faça através de uma agência de amostragem terceirizada, em vez de usar sua própria equipe. Nesses casos, é especialmente importante dar orientações claras por escrito sobre como cozinhar e servir o produto para evitar inconsistências na preparação e ajudar a garantir uma experiência melhor para o consumidor.

Independente de qual estratégia você utilize, peça feedback aos consumidores sempre que estiver distribuindo produtos. Perguntas simples como "O que você achou?" ou "Você gostou?" normalmente

levam a respostas úteis. Você também pode fazer perguntas mais específicas, como "O que você achou da textura?" ou "É muito salgado?" se quiser se aprofundar em características específicas. O feedback obtido deve ser usado para informar o desenvolvimento do seu produto.

Você pode até testar versões diferentes do produto para responder a questões como "Substituir o ingrediente X por uma alternativa mais barata realmente faz diferença no sabor?" ou "A etapa de processamento do X leva a uma melhor textura?". Esse feedback é uma ótima maneira de preparar seu produto para o mercado em um curto período de tempo. O site da MindMiners possui mais [dicas para testar seu produto](#) com os consumidores.

Alguns exemplos bem-sucedidos de amostragem de produtos incluem o evento da [Beyond Meat no Capitol Hill](#) e a parceria com o Economist para distribuir gratuitamente o [Beyond Burgers através do Economist Food Truck](#). Cada vez mais, os fabricantes estão mudando para oferecer amostras em tamanho real ao invés de amostras em tamanho de gole ou mordida. Exemplos disso são a Honest Tea distribuindo garrafas de 250ml e a Beyond Burger dando amostras do burger inteiro. Embora esse tipo de amostragem seja mais caro por consumidor, também cria uma experiência melhor e gera mais tração social se as amostras forem apresentadas de maneira visualmente atraente.

Outra forma de amostragem é fazer parcerias com restaurantes e empresas que fazem comidas prontas, como a [marca Beleaf](#) no Brasil. Dessa forma, de acordo com a parceria, é possível não só fornecer diferentes produtos para variar o cardápio

de empresas desse setor, como também conseguir feedback delas para saber o que acham dos produtos ou ingredientes.

Amostragem para consumidores de atacado e investidores

É importante sempre levar amostras para as reuniões de vendas com varejistas, operadores de serviços de alimentação, distribuidores, investidores ou outros parceiros de negócios. Se essas reuniões forem online, você deve enviar as amostras por correio antes da reunião - e sempre que o fizer, inclua também no pacote um conjunto de outros materiais de venda, o chamado pacote de amostras. Além de incluir sua folha de vendas, você também pode incluir um catálogo, informações sobre manuseio, uma folha com explicações sobre o produto e informações sobre como exibi-lo. Além dessas oportunidades mostrar seu produto, outra opção de amostragem B2B é conseguir um estande em uma feira comercial.

Feiras Comerciais

As feiras (também conhecidas como exposições) reúnem praticamente todos os participantes da indústria de alimentos: desde fabricantes de alimentos como você, a compradores, investidores, corretores, distribuidores, desenvolvedores de produtos, fornecedores de ingredientes, investidores e quem mais você conseguir imaginar. Expor em feiras comerciais é uma oportunidade inestimável para conhecer esses principais players, colocar seu produto na frente deles, formar parcerias e impulsionar as vendas. Também pode ajudar a criar um burburinho em torno de seus produtos, especialmente se você ganhar um prêmio ou competição de pitch durante o evento. Outro benefício é que a maioria das feiras oferece sessões educacionais com os principais participantes do setor como palestrantes.

As feiras são caras e os custos podem aumentar rapidamente considerando a taxa da feira em si, o design do estande, as amostras dos produtos, os materiais impressos, as viagens e muito mais. Ao decidir participar de uma feira, é importante avaliar cuidadosamente os custos versus os possíveis benefícios. Você pode não recuperar seus custos imediatamente, mas lembre-se de que uma única conexão importante pode fazer com que todo o evento valha a longo prazo.

Ao escolher de qual evento participar, você deve considerar seus objetivos para a feira e como o público desse evento se alinha com esses objetivos. Em outras palavras, o fator decisivo de seleção deve ser o mercado que procura atingir. Se você tem como alvo restaurantes e serviços de alimentação, a [Fispal Foodservice](#) é fundamental. Outra feira muito conhecida do setor no Brasil é a [Natural Tech](#), que reúne muitas empresas de alimentação saudável e foodtechs. [Aqui](#) você encontra uma lista de outras feiras no setor de alimentos no Brasil.

Marketing direto

O [marketing direto](#) é um tipo de promoção que envolve a comunicação com os consumidores diretamente por correio, email ou telefone. Essa forma de marketing é frequentemente usada para enviar cupons e outros materiais de promoção de vendas diretamente aos consumidores.

Venda pessoal

Venda pessoal é um tipo de promoção na qual um vendedor aborda ativamente os clientes para realizar vendas que, de outra forma, não seriam realizadas. Para startups iniciantes, geralmente é o fundador que assume essa função de vendedor embora, à medida que sua empresa cresce, faz sentido contratar uma equipe de vendas ou



“Na Good Catch, quando quisemos dar destaque aos nossos produtos de atum pela primeira vez, não conseguimos um estande. Em vez disso, alugamos um Airbnb perto das feiras (no nosso caso, Natural Products Expo West e Fancy Foods Winter Show) e selecionamos convidados para degustações privadas. Isso nos deu tempo para conversas particulares individualizadas e permitiu com que os convidados se concentrassem apenas em nossos produtos. Tivemos um enorme sucesso ao fazer isso e planejamos fazê-lo de tempos em tempos como forma de pré-lançamento de novos produtos (compradores adoram ter um olhar privilegiado). Todo esse plano nos custou cerca de um quinto em comparação com ter um estande e os resultados foram excelentes. Mas se assegure de que o lugar que você alugou está a uma curta distância a pé do evento ou se ninguém aparecerá”.

Chris Kerr, co-diretor da Good Catch Foods e gerente de investimentos da New Crop Capital

vendedores internos adicionais. Em comparação com alguns dos outros tipos de promoção, a venda pessoal consome muito tempo e recursos, pois envolve a pesquisa de clientes em potencial (ou seja, potenciais compradores), investimento em relacionamentos individuais com os compradores, fazer apresentações de vendas - virtualmente ou ao vivo - e um acompanhamento conforme necessário para fechar a venda e continuar o relacionamento.

Por ser caro, esse tipo de venda não é comumente usado para vender produtos aos consumidores. No entanto, a venda pessoal é uma ferramenta essencial para alcançar clientes de grande volume como varejistas, pontos de venda de alimentos e distribuidores pois o retorno do investimento pode valer a pena.

Aqui, vamos discutir algumas considerações sobre vendas pessoais nos canais de varejo, serviços de alimentação e e-commerce.

Vendas para o varejo

Antes de prosseguir, vamos definir outro termo a partir deste [glossário da Shelf Life](#). Um comprador é um representante de um cliente atacadista (por exemplo, varejista, operador de serviços de alimentação, distribuidor) responsável pela compra dentro de uma categoria de produto específica. Os compradores podem ser classificados por seu canal de vendas - por exemplo, um comprador dentro do varejo será chamado de comprador de varejo. Os varejistas normalmente têm compradores ou equipes individuais focados em categorias de alimentos específicas, como laticínios, ovos, alimentos para animais de estimação, etc. Os varejistas gerenciam cada categoria como sua própria unidade de negócios, buscando maximizar o lucro dessa categoria, encontrando a combinação ideal de produtos e a colocação certa deles. A maioria das

lojas tem uma meta específica de rotatividade (quantidade de cada produto vendido por loja, diariamente ou semanalmente) por categoria.

As grandes redes de varejo costumam ter períodos de revisão de categoria (uma ou duas vezes por ano), que é quando a categoria é avaliada e o mix de produtos e estratégias de posicionamento são ajustados. É importante descobrir quando os varejistas para os quais você deseja vender fazem suas análises de categoria. Se você perder a revisão, poderá ter que esperar meses antes de ter outra chance de colocar seu produto nas prateleiras. Os varejistas menores geralmente são mais flexíveis e podem até trabalhar sem revisões de categoria agendadas.

Antes de entrar em contato com um potencial comprador de varejo, é importante fazer sua lição de casa: você deve pesquisar a empresa e as pessoas que são compradores de varejo para a sua categoria. Algumas perguntas a fazer incluem: quem são seus distribuidores? Quais são os requisitos de volume de vendas? Quem são seus concorrentes e o que os diferencia? Você também deve visitar as lojas para entender quais produtos eles oferecem em sua categoria e como o seu produto preencheria uma lacuna nessa categoria. Você também deve ter certeza de que sabe as respostas para as perguntas mais comuns que os compradores fazem sobre produtos. Por exemplo, qual é o preço de atacado, o preço sugerido e a margem de lucro bruto? Qual é o prazo de validade? Qual é o seu histórico de vendas em outras lojas? Quantas unidades prevê que serão vendidas por semana?

O trabalho do comprador de varejo é encontrar produtos que levem a um aumento nas vendas da categoria como um todo. Se o seu produto fornecer

apenas vendas de produtos competitivos, isso não ajudará o comprador a atingir sua meta de aumentar as vendas por categoria. Assim, quando você se reunir com o possível comprador, é seu dever convencê-lo de que seu produto aumentará as vendas totais da categoria. Existem três maneiras principais de fazer isso: atrair novos compradores para a categoria, convencer os compradores da categoria a comprar mais ou aumentar o valor médio dos produtos da categoria. Você deve preparar um pitch de vendas para esta reunião (lembre-se que este não é o mesmo usado para investidores).

Se o comprador se impressionar com seu pitch e seu produto, as negociações vão avançar. Os varejistas geralmente solicitam promoções comerciais como descontos, exclusividade e taxas de colocação, que geralmente são negociáveis. Depois de fazer um acordo bem sucedido e conseguir espaço na prateleira, é necessário garantir que o produto permaneça lá. Se o seu produto não estiver vendendo o suficiente para atender às expectativas do varejista, ele provavelmente vai remover seu produto para abrir espaço para outro. Você precisa ter um plano de marketing forte para garantir que seu produto tenha uma rotação pelo menos tão rápida quanto a dos outros produtos da categoria. Esses dados podem ser obtidos pela Nielsen, IRI ou SPINs. Se você perceber que não está vendendo tão rápido quanto necessário, pode aumentar as táticas focadas no consumo em seu plano de marketing.

Outro risco é que seu produto venda muito bem e você não consiga acompanhar a reposição de estoque. É provável que essa situação também resulte na queda do seu produto, pois o espaço vazio na prateleira significa perda de vendas para o varejista. Antes mesmo de abordar um comprador de varejo, verifique se você tem uma previsão sólida de vendas e capacidade de produção suficiente para atender à demanda prevista.

A maioria dos grandes varejistas divulga informações em seu site para possíveis fornecedores. Garanta que essas informações foram cheçadas e revisadas antes de abordar o revendedor e siga todos os procedimentos necessários.

Vendas para serviços de alimentação

Antes de entrarmos nas vendas para serviços de alimentação, vamos examinar a estrutura dessa indústria. De maneira geral, esse setor é dividido em dois: comercial e não comercial.

O serviço de alimentação comercial inclui empreendimentos com fins lucrativos, como restaurantes (serviço completo e limitado), negócios e indústria (como cafés corporativos), viagens e lazer (como resorts e navios de cruzeiro) e também serviço de varejo de alimentos, o que inclui restaurantes ou alimentos preparados em balcões de supermercados, lojas de conveniência e outros varejistas.

O serviço de alimentação não comercial inclui locais onde a comida é servida como uma função secundária de uma organização e inclui escolas, faculdades e universidades, serviços de saúde (como hospitais e unidades de cuidados prolongados), prisões e forças armadas.

Agora sim, vamos falar de vendas. O processo de venda pessoal em serviços de alimentação é semelhante ao varejo: comece fazendo sua pesquisa sobre o potencial comprador. Estude o cardápio e venha preparado com idéias de como seu produto pode se encaixar nele. Se a conta for um restaurante independente, você deve agendar uma reunião com o chef ou gerente. Esteja preparado para discutir o produto, preço, pedido, entrega e outras logísticas. Como sempre, não se esqueça de trazer amostras de produtos. Se o comprador for uma conta maior como uma cadeia



“Não basta ter um ótimo produto disponível - os fornecedores precisam de uma estratégia para ir ao mercado bem pensada e uma equipe de suporte de vendas experiente para serem bem-sucedidos. É impossível que nossos associados de marketing sejam especialistas em todos os milhares de produtos que armazenamos. Nós levamos em consideração muitos aspectos quando olhamos para uma empresa; também analisamos sua capacidade de produção e garantimos que seja escalável. Se nossos clientes não podem encomendar um produto devido a restrições de fabricação, parece ruim para nós e para o fornecedor.”

Massimo Balacchi, diretor, segmento italiano, Sysco Corporation

de restaurantes, estádio, resort ou linha de cruzeiro, você deve descobrir quem é o comprador de alimentos e bebidas responsável e agendar uma reunião diretamente com essa pessoa.

Se a conta for um local não comercial, descubra quem gerencia as operações nessa instituição. Os estabelecimentos não comerciais de serviços de alimentação podem ser operados de forma independente (denominados como auto-operados ou auto-op) ou operados por uma empresa terceirizada de gerenciamento de serviços de alimentos. Se uma dessas empresas de gerenciamento é responsável pelas operações, você deve seguir os procedimentos para agendar uma reunião de apresentação do seu produto.

Se você tem capacidade e demanda de produção, a parceria com uma empresa de gerenciamento de serviços de alimentos pode ser uma ótima maneira de expandir seu alcance dentro do segmento. Por exemplo, a parceria entre a Just (anteriormente Hampton Creek) e a Compass em 2015 permitiu à empresa entrar em lanchonetes, restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação em todo o país. Na época, o diretor Josh Tetrick chamou a Compass de "[o nosso parceiro mais importante](#) devido à escala e filosofia compartilhada".

As plataformas de gerenciamento de pedidos conectam clientes de serviços de alimentos (como restaurantes) a vários fornecedores, permitindo com que o relacionamento com esses fornecedores seja administrado na mesma plataforma. Da perspectiva do comprador, essas plataformas facilitam a experimentação de novos produtos sem a necessidade de preencher um novo formulário de pedido e fazer o faturamento com um novo fornecedor. Da perspectiva do vendedor, essas plataformas podem ajudar na aquisição de clientes do setor de

alimentos e simplificar o processo de faturamento. Portanto, se seus clientes-alvo estiverem usando alguma dessas plataformas, você poderá se beneficiar de fazer parte dela também.

Vendas por ecommerce

No e-commerce, é provável que a maior parte do seu mix promocional consista em estratégias de marketing voltadas para o consumidor, como publicidade digital. No entanto, se você planeja vender seus produtos em um e-commerce de terceiros, precisará antes realizar algumas vendas pessoais para que esse site aceite vender seu produto.

Primeiro, vamos cobrir o background dessa modalidade de venda. E-commerce é a compra e venda de bens e serviços online e está se tornando um canal cada vez mais importante, à medida que mais e mais consumidores compram alimentos e bebidas online. Um estudo do Food Marketing Institute e da Nielsen prevê que, até 2024, as vendas online de mantimentos poderão chegar a [cem bilhões](#) de dólares - o que equivale a cada família norte-americana gastando oitocentos e cinquenta dólares online anualmente em alimentos e bebidas. O mesmo estudo previu que em cinco a sete anos, [70% dos consumidores](#) farão compras online. No Brasil, estão se tornando cada vez mais comuns aplicativos que comercializam alimentos, como o [iFood](#) e o [UberEats](#). [Esse artigo](#) do Consumer mostra mais razões para se estar em aplicativos desse tipo.

Vendas para distribuidores

Conforme descrito na seção [Distribuidores](#) deste manual, existem muitos tipos diferentes de distribuidores e é preciso decidir qual é o melhor parceiro estratégico para a sua empresa. Existem manuais como [este da SESI](#), descrevendo boas práticas para fornecedores de diversos setores.

Após conhecer um novo distribuidor, vocês devem fazer uma reunião. Nessa ocasião, você deverá fazer uma apresentação para o comitê de compras e/ou a equipe de vendas. Lembre-se que o seu pitch nesse caso deve ser diferente do pitch para investidores e do pitch de vendas de varejo, pois deve conter as informações mais importantes para os distribuidores - por exemplo, informações sobre sua linha de produtos (incluindo ingredientes, certificações e fatores distintivos dos outros produtos da categoria), demandas de varejo e consumidor, estratégias de marketing e promocional, embalagem, prazo de validade, quantidade mínima de pedido, preços, descontos, cronograma de pagamento e capacidade de produção. Não se esqueça de levar amostras de produtos para a reunião.

Pode parecer muita informação, mas é importante ter em mente que os distribuidores procuram transportar produtos que serão vendidos. O objetivo deles é atingir um alto nível de rotatividade de estoque, também conhecido como “turnos” pois isso resulta em um maior retorno do investimento (ROI) em relação ao dinheiro que está envolvido no inventário. Durante essa reunião, sua missão é convencer o comitê de compra de que seu produto será vendido. Como os varejistas são clientes dos distribuidores, o argumento mais forte de que um produto vai vender é o interesse de varejistas no seu produto e a intenção deles de comprá-lo. Por isso, normalmente recomendamos que as empresas primeiro abordem os varejistas e depois o distribuidor do lojista interessado, quando já for possível provar que há demanda sob a forma de interesse expresso ou de compromissos por escrito para comprar uma certa quantia (o mesmo ocorre em serviços de distribuição de alimentos).

Outra maneira de convencer o distribuidor de que seu produto vai vender é mostrar que você possui

uma estratégia de vendas forte, marketing e promoções. Embora os distribuidores tenham equipe de vendas, a capacidade deles de gerar vendas é limitada pois eles têm muitos fabricantes e produtos diferentes para representar. Lembre-se: os distribuidores não venderão seu produto por você.

Se o distribuidor estiver interessado em transportar seu produto, você poderá negociar termos como período de exclusividade, promoções comerciais e muito mais. Depois de ter um contrato em vigor, é importante garantir que o produto seja vendido e continue atendendo às expectativas de vendas do seu parceiro de distribuição. Outra responsabilidade sua é garantir que você não fique sem estoque. Antes de começar a expandir demais sua distribuição, é importante garantir que você tem capacidade de produção suficiente para atender à demanda nos seus pontos de distribuição atuais. Se os distribuidores tiverem espaço vazio em seus armazéns ou os varejistas tiverem espaço vazio em suas prateleiras porque você não consegue acompanhar a demanda, eles podem acabar abandonando você.

Representantes

Um [representante](#) de alimentos é um agente de vendas independente que representa fabricantes de alimentos para vender produtos a clientes de varejo ou de serviços de alimentação. Os representantes normalmente operam dentro de uma área geográfica definida e se especializam em segmentos específicos do varejo ou de serviços de alimentação. Os corretores não armazenam ou transportam produtos: a função deles é unicamente vender produtos em seu nome.

Se você está pensando em contratar um representante, há algumas coisas a considerar. Por um lado, você deve ter capacidade de produção para dar

conta do aumento no volume de vendas antes de contratar um corretor. Os benefícios de trabalhar com um representante incluem conhecimento dos mercados locais, relacionamento já estabelecido com potenciais compradores e experiência em vendas. A desvantagem em relação a contratar um representante de vendas interno é que você não é a única marca representada. Esses profissionais representam uma variedade de marcas, embora normalmente não assumam produtos que são concorrentes diretos entre si.

Representantes trabalham por comissão e os pequenos fabricantes são apenas uma fração de suas vendas gerais, por isso não espere que seu representante invista muito de seu tempo e atenção em sua marca - uma dedicação grande pode ser esperada de um representante de vendas interno. Assim sendo, os fabricantes não devem esperar que os representantes externos substituam os esforços de vendas internos, mas sim vê-los como um complemento. Embora eles não façam parte de sua equipe de vendas interna, você deve oferecer treinamento para garantir que eles sejam conhecedores do seu produto e marca. Frequentemente, os representantes são a primeira impressão da sua marca que os clientes em potencial tem, por isso é importante que eles mostrem seu produto de forma precisa e positiva.

Esses profissionais geralmente são pagos com base em desempenho, através de uma comissão sobre as vendas (por exemplo, 4-6%). Pode ser um sinal de atenção se um corretor solicitar taxas fixas ou adiantamento. A exceção a essa regra é o lançamentos de novos produtos, quando eles podem solicitar taxas fixas devido ao alto compromisso de tempo e ao risco envolvido em adquirir um produto não estabelecido. Nesses casos específicos, os fabricantes podem concordar com

essas taxas por um período limitado de tempo ou optar por fazer vendas apenas internamente até que o produto tenha êxito o suficiente para atrair um representante.

Ao contratar um representante, solicite referências em suas redes de contatos pessoal e profissional. Você pode pedir referências aos seus clientes atuais de varejo e serviços de alimentos, pois eles provavelmente compram produtos de representantes e estão familiarizados com quem opera na área. É importante observar que os profissionais especializados em serviços de alimentação provavelmente não são produtivos no varejo e vice-versa. Algumas coisas que você deve considerar são em quais segmentos (por exemplo, varejo, serviços de alimentação) e sub-segmentos (como supermercados, lojas naturais, restaurantes de serviço rápido, etc.) de mercado operam, se estão familiarizados com a categoria do seu produto, qual região geográfica eles cobrem, quem são suas outras contas (e se algum de seus produtos concorre ou complementa o seu), quem são seus principais compradores e quais são suas principais realizações.

Quando você estiver pronto para seguir em frente com um representante, é uma boa idéia criar um contrato por escrito para estabelecer expectativas e definir legalmente o relacionamento. Existem também pontos adicionais que você deve discutir com seu representante que não precisam necessariamente estar no contrato formal, como o processo de envio dos pedidos e que tipos/quantidade de amostras serão fornecidos. Depois de formalizar este contrato, é importante manter a sua parte do acordo, gerenciar ativamente seu relacionamento com seu representante e reconhecer (e recompensar) o bom desempenho.

Reconhecimentos

Equipe GFI

Jessica Almy
Brad Barbera
Caroline Bushnell
Emily Byrd
Rose Convery
Annie Cull
Miranda Grizio
Cameron Meyer Shorb

Ana Orth
Erin Rees Clayton
Amy Shepherd
Liz Specht
Aylon Steinhart
Keri Szejda
Zak Weston

Externos

Massimo Balacchi
David Benzaquen
Courtney Boyd Myers
Lisa Feria
Steve Jeffrey
Chris Kerr

Mark Langley
Andy Levitt
Alex Lorestani
Linda Obregón
Craig Phillips
Magi Richani

GFI Brasil

Autores

Felipe Krelling
Vinícius Picanço
Katherine Helena
Oliveira de Matos

Tradução

Bruna Scorsatto

Edição e Revisão

Bruna Scorsatto

Colaboradores

Gustavo Guadagnini (GFI)
Alexandre Cabral (GFI)
Tiffany Lewkowitz
(Mov Investimentos)

Edição técnica por Chris Thomas; Design por Paul Wong;
Diagramação da versão em português pelo Estúdio Desayuno

Gostaríamos de agradecer às pessoas acima, que compartilharam seus conhecimentos sobre a ampla variedade de tópicos abordados neste manual. Não teríamos sido capazes de desenvolver um guia tão abrangente sem seu profundo conhecimento e experiência.

Este programa é possível graças a doadores generosos. O apoio filantrópico é vital para a nossa missão. Para discutir como você pode fazer parte desse trabalho transformador com uma doação, entre em contato com a Assistente Executiva do GFI Brasil Karine Seibel em karines@gfi.org.

com apoio de:

Inspere

The Good Food Institute© 2020