

# Os Mais Relevantes Projetos

de Conclusão dos Cursos  
MBAs 2004



OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO  
DOS CURSOS MBAs DE 2004



OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO  
DOS CURSOS MBAs DE 2004



SANTO ANDRÉ  
2005

Copyright © 2005 by STRONG CONSULTORIA EMPRESARIAL

Diretor Executivo  
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Coordenação Editorial  
Prof. Maria Madalena Nascimento Fonseca

FGV Management

Diretor Executivo  
Prof. Ph. D, Ricardo Spinelli de Carvalho

Superintendente  
Prof. Ph. D, Djalma Rodrigues Teixeira Filho

Composição e Editoração Eletrônica  
Espaço Editorial

Revisão  
Maria Antonieta Marchiori Eckersdorff

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs de 2004 /  
[coordenação editorial Maria Madalena Nascimento Fonseca]. -- Santo  
André, SP: Strong, 2005.

Vários autores.  
Bibliografia.

1. Fundação Getúlio Vargas 2. MBA (Grau acadêmico) 3. Traba-  
lhos de conclusão de curso I. Fonseca, Maria Madalena Nascimento.

04-8258

CDD-378.242

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Trabalhos de conclusão de curso:  
Administração pública e de empresas: Ensino superior 378.242

**Strong Consultoria Empresarial**  
Alameda dos Jacarandás, 41 - Santo André - SP - CEP - 09090-030  
Tel. (0xx11) 4436-6255

## Sumário

Apresentação, 7

1. Centro de Entretenimento e Lazer, 9
2. A Influência da Terceirização do Transporte Rodoviário no Prazo de Entrega ao Cliente, 77
3. SYS 2000 - Projetos e Implementação de Sistemas Ltda., 119
4. Dissolução das Sociedades Limitadas Quanto aos Sócios no Novo Código Civil, 173
5. T-Systems Outsourcing, 233
6. Remuneração Variável como Ferramenta Estratégica, 291
7. Brazilian International Solution Association Ltda - BISA, 339
8. Supply Chain Management voltado para uma Insituição de Ensino, 423
9. Ocara Shopping, 459
10. Estação Hidropônica Natural Verde, 547
11. Avestruz ABC, 599
12. Estudo da Viabilidade para Abertura de Centro de Reprodução Humana, 681



## Apresentação

Foi com muito orgulho e satisfação que recebi do Professor Sérgio Tadeu Ribeiro a incumbência de escrever esta apresentação.

Esta coletânea de trabalhos de conclusão de curso simboliza um “grand finale” para nossos alunos de MBA levados a efeito no âmbito do convênio FGV – STRONG e demonstra de forma cabal, o excelente nível dos cursos de pós-graduação do FGV Management.

Este trabalho será bastante útil para estudantes e profissionais de Administração, e de carreiras afins.

Os autores temperam suas experiências profissionais com uma boa formação de pós-graduação na FGV – STRONG, resultando em um trabalho bem fundamentado, claro e aplicado à realidade brasileira. O leitor vai encontrar uma abordagem precisa e uma leitura agradável sobre os diversos temas tratados.

Aqui, nossos formandos abordam conceitos clássicos com visão aplicada, ao mesmo tempo rigorosa e descomplicada. O aluno e o professor, que utilizarem a coletânea, valorizarão a excelência da organização e a clareza da exposição. Em função disto e da contribuição que presta ao país, creio que este trabalho deva ser emulado por outros conveniados, bem como, por outros programas de pós-graduação no Brasil.

Por fim, quero parabenizar os alunos-autores, professores e a direção da FGV- STRONG pelo sucesso da iniciativa e pela qualidade dos trabalhos aqui reunidos.

*Antonio Freitas, PhD  
Diretor Executivo  
Central de Qualidade e Inteligência de Negócios*



# Centro de Entretenimento e Lazer

MBA em Gerenciamento de Projetos

Turma ABC 1

Élio Aimberê da Motta

Fábio Steinvascher

Márcio Yoshio Omine

Marcos dos Santos Ueda

Renato Del Pozzo

Professor Orientador: José Ângelo Santos do Valle



## Sumário

Resumo, 13

1. Introdução, 15
2. Análise Estratégica, 17
  - 2.1. Análise SWOT, 17
  - 2.2. Mapeamento dos *Stakeholders*, 19
  - 2.3. Planejamento Estratégico, 20
3. Gerenciamento da Integração, 21
  - 3.1. Desenvolvimento do Plano de Projeto, 21
  - 3.2. Execução do Plano de Projeto, 21
  - 3.3. Controle Integrado de Mudanças, 22
4. Project Charter, 24
5. Gerenciamento do Escopo, 25
  - 5.1. Iniciação, 25
  - 5.2. Planejamento do Escopo, 27
  - 5.3. Detalhamento do Escopo, 31
6. Gerenciamento do Prazo do Projeto, 35
  - 6.1. Definição das Atividades, 35
  - 6.2. Seqüenciamento das Atividades, 35
  - 6.3. Estimativa da Duração das Atividades, 35
  - 6.4. Desenvolvimento do Cronograma, 35
7. Gerenciamento do Custo do Projeto, 36
  - 7.1. Planejamento dos Recursos, 36
  - 7.2. Estimativa de Custos e Receitas, 38
  - 7.3. Análise de Valor Agregado (*Baseline*), 39

8. Gerenciamento da Qualidade, 39
  - 8.1. Política da Qualidade, 39
  - 8.2. Planejamento da Qualidade, 40
  - 8.3. Garantia da Qualidade, 44
  - 8.4. Controle da Qualidade, 45
  
9. Gerenciamento de Recursos Humanos, 46
  - 9.1. Classificação de Colaboradores, 46
  - 9.2. Matriz de Responsabilidades, 47
  - 9.3. Plano de Gerenciamento de Pessoal, 47
  - 9.4. Organograma, 48
  
10. Gerenciamento das Comunicações, 48
  - 10.1. Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações, 48
  - 10.2. Eventos de Comunicação, 49
  - 10.3. Cronograma dos Eventos de Comunicação, 52
  - 10.4. Exemplo de Relatórios do Projeto, 52
  - 10.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação, 55
  - 10.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações, 56
  - 10.7. Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações, 56
  
11. Gerenciamento do Risco, 56
  - 11.1. Planejamento da Gerência de Risco, 56
  - 11.2. Identificação dos Riscos, 60
  - 11.3. Análise Qualitativa dos Riscos, 60
  - 11.4. Análise Quantitativa dos Riscos, 61
  - 11.5. Planejamento de Resposta aos Riscos, 62
  
12. Gerenciamento das Aquisições, 64
  - 12.1. Planejamento das Aquisições, 64
  - 12.2. Preparação das Aquisições, 70
  - 12.3. Recebimento de Propostas, 73
  - 12.4. Seleção de Fornecedores, 73
  - 12.5. Administração de Contatos, 74
  - 12.6. Encerramento do Contrato, 74
  
13. Glossário, 75

## **RESUMO**

O objeto deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é a elaboração de um Plano de Projeto para a construção e implantação de um Centro de Entretenimento e Lazer constituído por diferentes áreas de lazer, sendo três cinemas, três boates, três restaurantes, uma *Lan House* e um Boliche.

A proposta do empreendimento é oferecer uma opção de divertimento moderna, segura e confortável destinada a um público selecionado e de alto poder aquisitivo. A concepção do projeto foi determinada levando-se em conta o público-alvo, as características comportamentais dos habitantes da cidade de São Paulo e tendo como referência empreendimentos semelhantes localizados em grandes cidades do mundo.

Os aspectos construtivos do empreendimento foram baseados nos mais modernos conceitos de engenharia, em especial, na área de entretenimento, resultando em um projeto moderno, arrojado e de qualidade.



## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é a apresentação de um Plano de Projeto para a construção e implantação, na cidade de São Paulo, de um Centro de Entretenimento e Lazer. O prazo para execução do empreendimento é de 18 meses, conforme as diretrizes determinadas por um Grupo Financiador estrangeiro e idealizador do negócio.

A proposta do empreendimento é oferecer uma opção de divertimento moderna, segura e confortável, destinada a um público selecionado e de alto poder aquisitivo.

A concepção do projeto foi determinada levando-se em conta:

- O público-alvo;
- As características comportamentais dos habitantes da cidade de São Paulo;
- Os empreendimentos semelhantes localizados em grandes cidades do Brasil e do mundo, como:

- Píer 39 — São Francisco – EUA,
- MareMagnum — Espanha,
- Centro Cultural Dragão do Mar — Fortaleza,
- Píer 21 — Brasília.

Os aspectos construtivos do empreendimento foram baseados nos mais modernos conceitos de engenharia, em especial, na área de entretenimento, resultando em um projeto moderno, arrojado e de qualidade.

As justificativas definidas pelo Grupo Financiador para a implantação do negócio abrangem:

- Forte crescimento da demanda na área de entretenimento;
- Faturamento anual na área de entretenimento acima de R\$ 600 milhões;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

- Público de cinema, conforme pesquisa Ibope/2001: 32,8 milhões de expectadores;
- Linhas de créditos do BNDES e Finep criadas, impostos reduzidos e parques vistos como um dos propulsores do turismo nacional;
- Visitação aos parques de diversão nacionais, em 2000, 25% maior em relação ao ano anterior, atingindo em torno 19 milhões de pessoas.

A tabela, a seguir, demonstra as estatísticas entre diversos tipos de entretenimento, sendo que o produto deste projeto está classificado como FEC ( Family Entertainment Center ).

#### Distribuição entre os tipos de entretenimento

<b>Tipos de Empreendimentos</b>	<b>Qtde</b>	<b>Faturamento Anual (R\$x1K)</b>	<b>Empregos Diretos</b>	<b>Empregos Indiretos</b>	<b>Visitação Anual (x1000)</b>
Parques Temáticos	11	264.622	3.077	18.300	6.129
Parques Aquáticos	22	89.875	2.633	15.250	4.629
Parques de Diversão	30	107.457	1.871	10.980	3.924
Parques Móveis	27	27.489	1.596	9.150	2.029
FEC	105	125.690	1.476	7.930	8.894
Sub-total	195	615.133	10.653	61.610	25.601

Fonte: ADIBRA – Associação das Empresas de Parques de Diversões do Brasil

Segundo avaliação do Grupo Financiador, foi utilizado o método demonstrado na tabela abaixo para seleção do projeto.

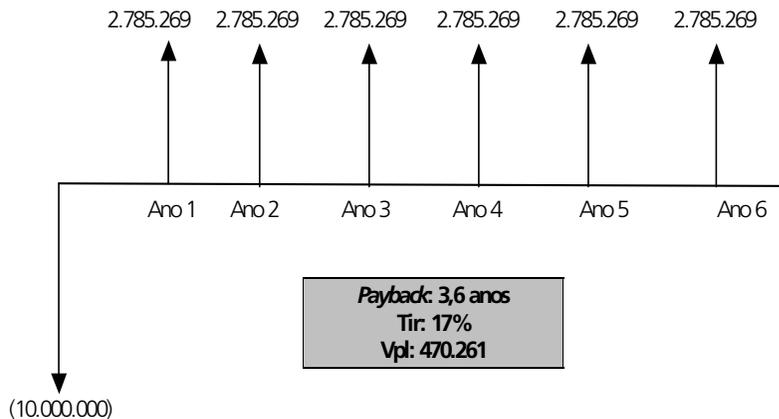
Foram atribuídos pesos aos critérios, e cada tipo de empreendimento recebeu uma nota para cada critério. O Centro de Entretenimento e Lazer foi o projeto escolhido, pois obteve maior nota dentro dos critérios utilizados pelo Grupo Financiador.

#### Critério de Seleção do Projeto

<b>Critérios</b>	<b>Peso</b>	<b>Centro Entretenimento</b>	<b>Parque Temático</b>	<b>Shopping Center</b>
Lucro Potencial	5	4 (20)	2 (10)	5 (25)
Aceitação do Mercado	3	5 (15)	3 (9)	4 (12)
Experiência	2	5 (10)	1 (2)	2 (4)
Aprovação Prefeitura	4	4 (16)	1 (4)	2 (8)
Total		18 (61)	7 (25)	13 (49)

## Centro de Entretenimento e Lazer

A estimativa do Grupo Financiador para o retorno do investimento foi elaborada conforme a distribuição abaixo:



## 2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 2.1. Análise SWOT

#### NEGÓCIO

Implantação de um CENTRO DE ENTRETENIMENTO E LAZER para um Grupo Financiador Estrangeiro.

#### MISSÃO

Gerenciar atividades para concepção, execução e implantação de um CENTRO DE ENTRETENIMENTO E LAZER.

#### ANÁLISE DE FATORES EXTERNOS:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Crescente número de empresas de entretenimento com desejo de se instalar no Brasil</p> <p>Retomada do crescimento do país decorrente da estabilidade econômica e medidas governamentais</p> <p>Redução contínua dos juros básicos</p> <p>Possibilidade de investimentos de grande vulto na área de entretenimento e grandes obras</p> <p>Potencial do mercado consumidor brasileiro</p> <p>Aumento da capacitação da empresa no gerenciamento de grandes empreendimentos</p> <p>Crescimento da demanda de Centros de Lazer Familiar (FEC)</p>
<b>AMEAÇAS</b>	<p>Falta de recursos de financiamento via BNDES</p> <p>Elevação das taxas de juros</p> <p>Impedimentos legais: aprovação do projeto, impacto ambiental, licenças</p> <p>Afastamento dos recursos estrangeiros devido a ações governamentais que aumentem o risco de negócios no país</p> <p>Concorrência e entrada de empresa no mercado de entretenimento</p>

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

### ANÁLISE DE FATORES INTERNOS:

<b>PONTOS FORTES</b>	Experiência no gerenciamento de projetos de obras, equipamentos e serviços de grande vulto e contratos de longa duração Experiência na implantação de empreendimentos de grande porte Estrutura organizacional enxuta, dinâmica e eficiente Qualidade Alto índice de cumprimento de prazos Lista de colaboradores com notória especialização nas suas áreas de atuação
<b>PONTOS FRACOS</b>	Equipe reduzida Deficiência na análise de projetos civis Preço acima do mercado Falta de recursos para investimento inicial Desconhecimento da legislação ambiental Falta de assessoria jurídica

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Controle rígido da qualidade, dos gastos e prazos;
- Subfornecedores com experiência comprovada;
- Projeto moderno e inovador;
- Obtenção das aprovações legais;
- Situação econômica do País estável e com crescimento;
- Estratégia de marketing agressiva.

### DEFINIÇÃO DO CENÁRIO

WO 6 Fracos 7 Oportunidades	SO 6 Fortes 7 Oportunidades
WT 6 Fracos 5 Ameaças	ST 6 Fortes 5 Ameaças

Cenário WO – “Superar os pontos fracos tirando vantagem das oportunidades”.

Cenário SO – “Usar pontos fortes para tirar vantagens das oportunidades”.

### ESTRATÉGIA WO

<b>WO</b>	Contratar empresas por tarefas; Investir no treinamento da equipe; Minimizar custos e aumentar a carteira de trabalhos; Obter recursos financeiros próprios; Contratar assessoria jurídica por tarefa.
-----------	--

## Centro de Entretenimento e Lazer

### ESTRATÉGIA SO

SO	Elaborar portfólio da empresa realçando os pontos fortes e a qualidade; Divulgar o potencial da empresa; Utilizar a qualidade e o cumprimento de prazos como diferenciação de mercado; Implantar estratégia de marketing agressiva.
----	--

### QSPM

Fatores-chave Externos	Peso	WO	TOTAL	SO	TOTAL
Economia	25	8	200	10	250
Político/Legal/Governamental	20	7	140	9	180
Social/Cultural	15	5	75	4	60
Demográfico	15	5	75	4	60
Ambiental	15	7	105	7	105
Tecnológico	10	5	50	8	80
Soma =	100		645		735
Fatores-chave Internos					
Administração	15	8	120	8	120
Marketing	35	10	350	10	350
Finanças	10	7	70	6	60
Produção/Operações	15	7	105	7	105
Pesquisa e Desenvolvimento	15	5	75	8	120
Sistema de Informações	10	5	50	8	80
Soma =	100		770		835

Com base nas informações demonstradas acima, definiu-se que a estratégia escolhida é a **SO**.

### 2.2. Mapeamento dos Stakeholders

Os principais *Stakeholders* (partes envolvidas) do empreendimento, com as suas respectivas funções, são os seguintes:

- Grupo Financiador — Cliente — Patrocinador: possui tanto a função de empregar os recursos no empreendimento conforme planejamento financeiro pré-estabelecido, como a de exigir o cumprimento das metas dentro dos prazos contratuais previstos;

- Banco — Patrocinador: exerce a função de empregar os recursos no empreendimento conforme planejamento financeiro pré-estabelecido;

- Incorporador — Cliente — Patrocinador: possui tanto a função de empregar os recursos no empreendimento conforme planejamento financeiro pré-estabelecido, como a de exigir o cumprimento das metas dentro dos prazos contratuais previstos;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

- Locatário – Cliente: tem como função exigir o cumprimento das metas dentro dos prazos contratuais previstos;

- Diretor – é responsável pela negociação e *interface* com a diretoria do Grupo Financiador e Banco;

- Gerente Geral – é responsável pela coordenação do empreendimento e pela *interface* com a gerência do Grupo Financiador, com os Incorporadores e os Locatários;

- Gerente de Projeto – coordena as atividades necessárias para a realização do empreendimento dentro das metas e prazos previstos;

- Equipe de Gerenciamento de Projeto – é responsável pelo planejamento, execução, controle e encerramento do contrato.

Os principais *stakeholders* que não fazem parte da Equipe de Projeto serão abordados da seguinte maneira:

Stakeholder	Ação/Abordagem	R\$
Grupo Financiador	Reuniões e contatos com o Grupo Financiador serão feitos pelo diretor, sendo que os custos desses contatos contabilizados no Sub-Empreendimento "Geral/Administrativo"	2.000,00
Banco Financiador	O contato com o Banco Financiador é responsabilidade do Diretor e os custos de cartório e locomoção serão contabilizados no Sub-Empreendimento "Geral/Administrativo"	1.000,00
Incorporador	Será contratada empresa especializada em comercialização de incorporações, sendo o escopo definido no item "Detalhamento do Escopo – Incorporação"	157.244,00
Locatário	Será contratada empresa especializada em locações, sendo o escopo definido no item "Detalhamento do Escopo – Locação"	57.730,00

### 2.3. Planejamento Estratégico

Para o perfeito andamento do empreendimento, em sintonia com as diretrizes determinadas pelo Grupo Financiador, os seguintes critérios, para o planejamento estratégico, deverão ser adotados:

- O empreendimento será dividido em: Incorporação, Projeto, Construção, Locação e Marketing;

- O empreendimento será executado com a contratação de subfornecedores especializados;

- Os subfornecedores deverão ser selecionados pela sua competência, credibilidade no mercado, experiência comprovada e seu histórico;

## Centro de Entretenimento e Lazer

- Deverão ser analisadas, no mínimo, três propostas tecnicamente viáveis, e o critério para avaliação poderá ser a melhor técnica e o menor preço ou apenas melhor preço;

- Deverão ser atendidos todos os requisitos legais e ambientais para a implantação do empreendimento;

- Deverá ser feito um controle rígido dos prazos acordados;

- Deverão ser evitados retrabalhos e desperdício de materiais;

- A qualidade deverá ser o objetivo de todos os envolvidos.

### 3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

Será apresentado a seguir o Plano de Projeto do empreendimento elaborado, baseado nas diretrizes do PMI (*Project Management Institute*), conforme versão em português do PMBOK 2000.

#### 3.1. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PROJETO

O Gerente de Projeto, designado pelo Diretor e pelo Gerente Geral (GG), é responsável pela coordenação e integração do projeto e pelo bom andamento do empreendimento, objetivando:

- Cumprir as diretrizes determinadas pelo Grupo Financiador;

- Cumprir o Planejamento Estratégico determinado no Plano de Projeto;

- Cumprir as metas e os prazos pré-estabelecidos;

- Executar o projeto com o menor custo possível;

- Atender aos requisitos de qualidade determinados pelas especificações e normas aplicáveis.

#### 3.2. EXECUÇÃO DO PLANO DE PROJETO

O Diretor e o Gerente Geral utilizando o *Project Charter* designam o Gerente de Projeto responsável pelo empreendimento.

É responsabilidade do GP a perfeita execução do Plano de Projeto, bem como a coordenação das atividades previstas para a realização do empreendimento.

O GP deverá convocar reuniões mensais com os representantes dos clientes, a fim de transmitir o andamento físico do empreendimento e resolver possíveis entraves ou pendências que ocasionem atrasos indesejáveis.

O GP deverá se reunir semanalmente com a equipe envolvida com o projeto e/ou subfornecedores, a fim de receber informações a respeito do andamento físico do projeto. A convocação deverá ser feita por e-mail, pela rede interna ou externa (internet).

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

A equipe do projeto é responsável pela implantação de Ações Preventivas, que reduzem a probabilidade das conseqüências potenciais dos eventos de risco, e Ações Corretivas, que alteram o desempenho futuro do projeto.

A equipe do projeto é responsável pela elaboração e atualização da Estrutura Analítica do Projeto.

Baseada na EAP, a equipe do projeto deverá elaborar o cronograma do empreendimento.

O GP deverá autorizar a execução dos trabalhos por meio da SETA (Solicitação de Execução de Tarefas), que deverá ser encerrada ao término da atividade solicitada.

O grupo de SETA's forma um PACOTE, que deverá ser o nível de detalhamento da EAP.

Caso o encerramento previsto da SETA seja prorrogado, o GP deve analisar o impacto desta prorrogação no cronograma do empreendimento e informar por e-mail às demais áreas envolvidas.

Conforme determinação do GP, a equipe de projeto deverá atualizar o cronograma do empreendimento.

As alterações de projeto e de documentação técnica deverão ser formalizadas por meio do documento AP (Alteração de Projeto) ou OA (Ordem de Alteração), que são os documentos formais que aprovam as alterações ocorridas ao longo do tempo.

As alterações financeiras deverão ser formalizadas pelo documento ALTEPA (Alteração de Pagamento), que abrange os documentos formais que aprovam as alterações financeiras ocorridas ao longo do tempo.

O acompanhamento dos trabalhos a serem realizados pelos subfornecedores deverá ser registrado no Boletim de Acompanhamento de Contrato (BAC) semanal, quinzenal ou mensalmente, quando aplicável.

O GP deverá elaborar o Relatório de Progresso do projeto a cada semana e apresentá-lo para o Gerente Geral e Diretor.

### **3.3. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS**

O *baseline* do Plano de Projeto, parte integrante do cronograma, deverá ser utilizado para determinar quando as mudanças serão controladas.

Os relatórios de desempenho (SETA, BAC) deverão ser utilizados para alertar a equipe do projeto para questões que podem causar problemas futuros.

Na ocorrência de não conformidades, a área responsável deverá emitir o Relatório de Não Conformidade (RNC), classificando o tipo da ocorrência. O RNC deverá ser aprovado pelo responsável técnico e GP.

## Centro de Entretenimento e Lazer

A equipe do projeto deverá mensalmente se reunir para a avaliação das RNC's geradas. Deverá ser emitido o Relatório de Ação Corretiva/Preventiva, a fim de evitar reincidência ou ocorrência de futuras não conformidades.

As requisições de mudanças (AP, OA) deverão ser formalizadas e aprovadas pelo GP, que deverá classificar e avaliar as conseqüências das mudanças solicitadas.

As alterações de pagamento (ALTEPA) deverão ser formalizadas e aprovadas pelo GP, GG e Diretor, que deverão classificar e avaliar as conseqüências destas mudanças.

O GP deverá medir e reportar à Diretoria o desempenho do projeto do início ao encerramento por meio de integração do escopo, cronograma e recursos do projeto, utilizando a técnica do Valor Agregado (EVM).

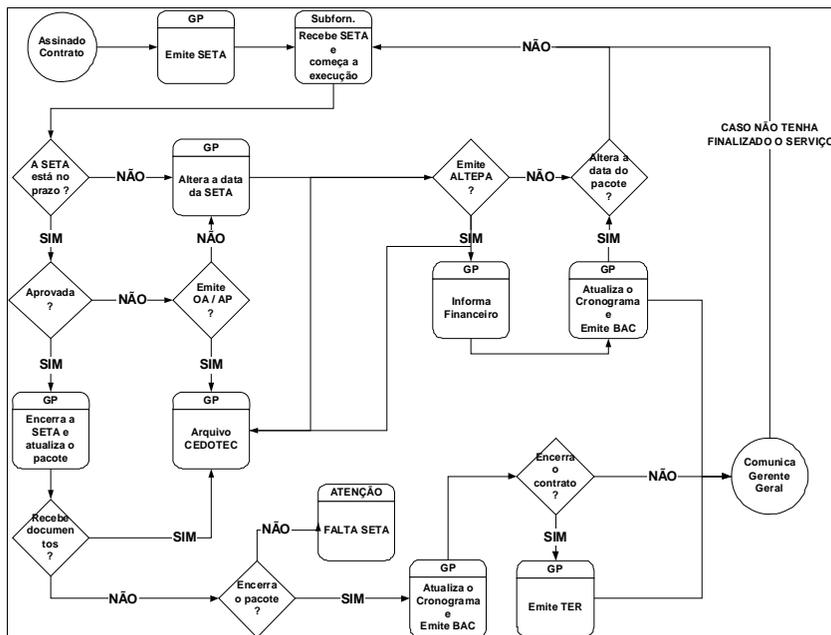
O encerramento do projeto será formalizado com a emissão do Termo de Entrega e Recebimento (TER).

É responsabilidade do GP a emissão do TER que deverá ser assinado pelas partes envolvidas (Contratante e Contratado).

O histórico de mudanças deverá ser arquivado no Centro de Documentação Técnica (CEDOTEC) para consultas futuras.

O fluxo do controle integrado de mudanças pode ser exemplificado na figura a seguir:

### Fluxo de Integração



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

#### 4. PROJECT CHARTER

O *Project Charter* é o documento que autoriza formalmente o início do projeto e que contém, além de uma breve descrição do empreendimento, os requisitos-chave que o projeto deve alcançar.

O *Project Charter* deverá ser aprovado pela Diretoria da empresa e delegar competência para o Gerente de Projeto (GP).

PROJECT CHARTER		PC-FP01-001
Nome do Projeto: Centro de Entretenimento e Lazer		Gerente: Renato Del Pozzo
<b>ESCOPO</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Construção e Implantação de um Centro de Entretenimento e Lazer.		
<b>METAS :</b>		
1. Incorporação do empreendimento no valor de R\$ 3,2 milhões a ocorrer em oito meses;		
1. Conclusão do projeto do empreendimento no valor de R\$10 milhões a ocorrer em 18 meses		
1. Execução do projeto de arquitetura e obras civis no valor de R\$ 6 milhões a ocorrer em 14 meses.		
<b>PREMISSAS :</b> Investimento total do projeto: 18% do capital : grupo estrangeiro; 32% do capital: incorporação; 50% do capital : financiamento bancário.		<b>RESTRICÇÕES :</b> Prazo de entrega : 18 meses; Orçamento: R\$ 10 milhões.
<input type="checkbox"/> Normas verificadas <input type="checkbox"/> Exigências legais verificadas <input type="checkbox"/> Restrições verificadas <input type="checkbox"/> Envolvidos comunicados		
<b>RISCOS</b>		
Aumento do custo estimado para projeto, prorrogação do prazo final do projeto, não obtenção de licenças / alvarás		
<b>PRAZO</b>	<b>INVESTIMENTO</b>	
180 dias após a assinatura do contrato	R\$ 10 milhões	
<b>PRINCIPAIS FASES</b>	<b>DATAS</b>	<b>CUSTOS</b>
Início do Projeto	Jan /2005	-
Projeto Civil	Set /2005	R\$ 1.000.000,00
Construção Civil	Fev /2006	R\$ 5.000.000,00
Incorporação, Locação e Marketing	Jun /2006	R\$ 1.420.000,00

## Centro de Entretenimento e Lazer

Instalação dos Locatários	Jun /2006	-
Inauguração	Jul /2006	-
<b>PRINCIPAIS ENVOLVIDOS :</b> <b>Grupo Financiador, Banco, Incorporadores, Locatários, Usuários.</b>		
<b>COMENTÁRIOS:</b>		
<b>Data:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprovado por:</b>

## 5. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

### 5.1. INICIAÇÃO

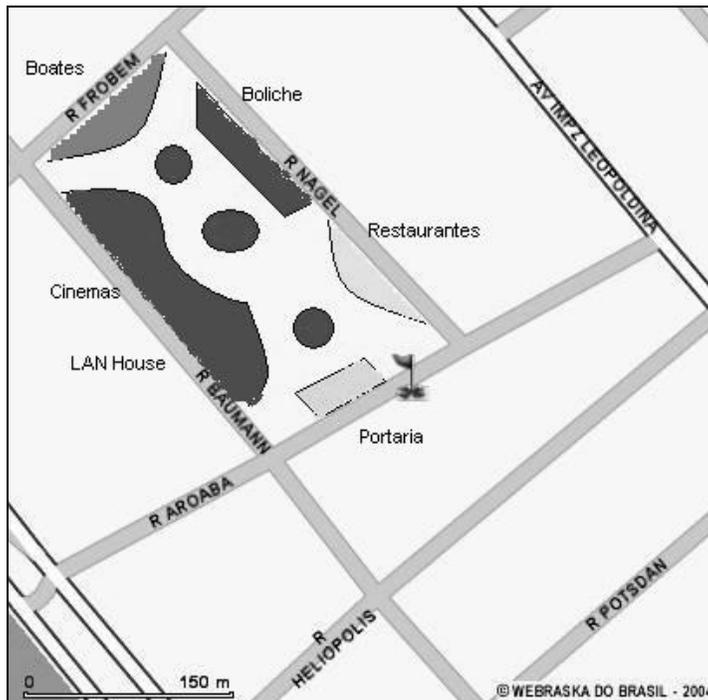
#### 5.1.1. Descrição do Objeto

O objeto do presente Plano de Projeto é a construção e implantação de um Centro de Entretenimento e Lazer constituído por três cinemas, três boates, três restaurantes, uma *Lan House*, um Boliche, um prédio administrativo e quatro quiosques. A área total construída será de 50.000 m<sup>2</sup> com uma garagem no subsolo para 1.000 carros.

A capacidade máxima de público estimada é de 6.000 pessoas por dia. A previsão média mensal de público é de 110.000 pessoas.



### Imagem do Local



#### 5.1.2. Plano Estratégico

A construção e implantação do empreendimento serão divididas em três fases:

- 1ª Fase
  - Elaboração e aprovação do projeto detalhado do empreendimento;
  - Início da construção;
- 2ª Fase
  - Incorporação do empreendimento onde serão vendidas 40 cotas de participação;
  - Construção do empreendimento e disponibilização das áreas comerciais.
- 3ª Fase
  - Locação das áreas disponíveis;
  - Entrega e início de operação do empreendimento.

## Centro de Entretenimento e Lazer

Na realização do empreendimento deverão ser seguidas as diretrizes determinadas pelo Planejamento Estratégico do Plano de Projeto (item 3.2).

O *Project Charter* identifica o GP designado e apresenta as restrições e premissas do empreendimento.

### 5.2. Planejamento do Escopo

Conforme *Project Charter*, o prazo de execução do empreendimento é de 18 meses, e as etapas a serem atingidas dentro deste período são:

- 1ª fase do projeto: inicia-se imediatamente após a assinatura do contrato e deve ser concluída em um período de seis meses a partir desta data;
- 2ª fase do projeto: em três meses após a assinatura e concluída em um prazo de 18 meses;
- 3ª fase do projeto: 12 meses após e com um prazo de 18 meses para encerrar.

#### 5.2.1. Declaração do Escopo

A Declaração de Escopo fornece a documentação que servirá de base para a tomada de decisões futuras e confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo.

CENTRO DE ENTRETENIMENTO E LAZER		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO SCOPE STATEMENT		
Preparado por		Versão 0
Aprovado por		30/08/2004

#### I - Time do Projeto

Élio	Marcos	Márcio	Fábio
Renato			

#### II - Descrição do Projeto

Empreendimento para entretenimento e lazer, constituído por três cinemas, três boates, uma *Lan House*, um Boliche, três restaurantes e quatro quiosques. Localizado na região Oeste da cidade de São Paulo, com uma área total construída de 50.000 m<sup>2</sup>, áreas verdes e garagem subterrânea para 1.000 carros.

O projeto envolve a execução do projeto básico e executivo, obtenção de licenças necessárias, paisagismo, construção civil e de acabamento, sistemas de refrigeração e controle ambiental, assim como a incorporação, locação e o marketing do empreendimento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

### **III - Objetivo do projeto**

Construir e implementar o empreendimento com um custo estimado de R\$ 10 milhões, em um prazo de 18 meses, a partir da assinatura do contrato.

Realizar a incorporação, locação e o marketing do empreendimento gerando receita para o projeto.

Após entrar em operação, a média de público mensal estimada é de 110.000 pessoas, e as receitas totais estimadas em R\$ 3,5 milhões.

### **IV - Justificativa do projeto**

Interesse de um Grupo Financiador estrangeiro de atender a uma demanda da cidade de São Paulo na área de entretenimento, voltada para um público diferenciado e de alto poder aquisitivo.

Ampliar sua área de negócio e ingressar no mercado brasileiro de entretenimento, cujo faturamento previsto está em torno de R\$ 125 milhões ao ano.

### **V - Produto do projeto**

Centro de Entretenimento e Lazer.

### **VI - Expectativa do cliente**

- Projeto em conformidade com o *Project Charter*;
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto;
- Projeto em conformidade com as leis ambientais aplicáveis.

### **VII - Fatores de sucesso do projeto**

- Gerenciamento efetivo do projeto;
- Sub contratados confiáveis e de desempenho comprovados;
- Comunicação efetiva e constante;
- Controle efetivo dos custos.

### **VIII - Restrições**

- Orçamento: R\$ 10 milhões.

### **IX - Prazo de Execução: 18 meses.**

### **X - Premissas**

- 18% do capital: grupo estrangeiro;
- 32% do capital: incorporação;
- 50% do capital: financiamento bancário.

## Centro de Entretenimento e Lazer

### **XI - Exclusões específicas**

- Aquisição e instalação dos equipamentos e acabamento dos Locatários;
- Projeto não tem como objetivo a operação do empreendimento.

### **XII - Principais atividades e estratégias do projeto**

#### ■ Projeto Civil e Arquitetura

- Inclui projeto básico e detalhado, que deverá ser realizado por uma única empresa terceirizada, com experiência comprovada na área de entretenimento e lazer;

- Inclui a elaboração de documentos obrigatórios da prefeitura e Estado e obtenção de licenças obrigatórias;

- Inclui projeto e execução do paisagismo.

#### ■ Construção Civil

- Realizada por uma única empresa terceirizada, com experiência comprovada na área de entretenimento e lazer;

- Inclui a execução de fundações, construção, arruamentos, instalações elétricas, hidráulicas, ar condicionado e acabamento.

#### ■ Incorporação, Locação e Marketing

- Contratação de uma empresa terceirizada e especializada para elaboração e execução da estratégia de marketing e campanha do empreendimento;

- Contratação de uma empresa terceirizada e especializada para execução das vendas de cotas de incorporação, locação e vendas de espaços publicitários.

### **XII - Entregas do projeto**

- Projeto básico e executivo, obtenção de documentação legal;

- Construção;

- Incorporação, locação e marketing;

- Áreas livres e desimpedidas para a instalação dos locadores;

- Entrega do empreendimento para operação.

### **XIV - Orçamento do projeto**

O valor orçado para execução do projeto é de R\$ 900.000

O valor orçado para execução da construção civil é de R\$ 5.100.000

O valor orçado para execução do marketing é de R\$ 1.000.000

O valor orçado para custeio do projeto é de R\$ 812.000

O valor orçado para pagamento de comissão de vendas e locação é de R\$ 165.000.

### XV - Plano de entregas e marcos do projeto

Entrega	Descrição	Término
<b>Projeto</b>	Início do Projeto	04/01/2005
	Obtenção da Licença de Construção	28/03/2005
	Aprovação de 50% do projeto	09/05/2005
	Aprovação do Projeto Final	12/09/2005
<b>Incorporação</b>	Início da Incorporação	15/02/2005
	Encerramento da Incorporação	17/10/2005
<b>Construção</b>	Início da Construção	29/03/2005
	Conclusão da Terraplanagem	30/05/2005
	Conclusão da Fundação	18/07/2005
	Conclusão da Garagem Subterrânea	10/10/2005
	Conclusão do Arruamento e dos Passeios	15/05/2006
	Conclusão do Prédio dos Cinemas e Boliche	17/04/2006
	Conclusão do Prédio das Boates, Restaurantes e Lan House	20/03/2006
	Conclusão do Prédio da Administração e Portaria	07/11/2005
	Conclusão do Prédio das Torres de Resfriamento e Cabine Primária	21/11/2005
<b>Locação</b>	Conclusão da Locação das Áreas	15/05/2006
	Conclusão da Instalação dos Locatários	29/05/2006
<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança]
<b>APROVAÇÕES</b>		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

O Grupo Financiador fornece a documentação necessária para dar origem ao Plano de Projeto.

Baseando-se na experiência do Grupo Financiador, foi determinada uma combinação de produtos para a realização do empreendimento. A tabela abaixo representa a análise realizada que resultou na escolha das áreas de divertimento.

Os documentos fornecidos pelo Grupo Financiador, que deram origem a este Plano de Projeto, devem ser arquivados no Centro de Documentação Técnica (CEDOTEC), por um período de 10 anos após entrega e aceitação do empreendimento.

#### Critério de Seleção de Produto

Peso	1	2	3	1	
Alternativa	Demanda	Custo/Benefício	Investimento	Risco	Nota
Cinema	10	7	6	9	51
Boliche	8	6	6	8	46
Lan House	8	7	7	9	52
Boate	7	8	7	7	51
Restaurante	8	6	8	9	53
Teatro	5	6	7	4	42
Lanchonete	8	6	8	9	53
Parque Aquático	3	4	4	4	27
Parque de Diversões	5	5	5	5	35

### 5.2.2. Plano de Gerenciamento de Escopo

Todo o projeto deve ser executado com ações que estejam alinhadas com o conteúdo da Declaração do Escopo. As solicitações de alteração, que não tenham impacto no prazo e custo do projeto, podem ser aprovadas pelo Gerente de Projeto com a concordância do Gerente Geral. Toda alteração que refletir impacto no prazo ou no custo do projeto deve ser aprovada pelo Grupo Financiador. No caso de mudanças, é responsabilidade do Gerente do Projeto a atualização de toda a documentação necessária e comunicação desta mudança para os demais envolvidos.

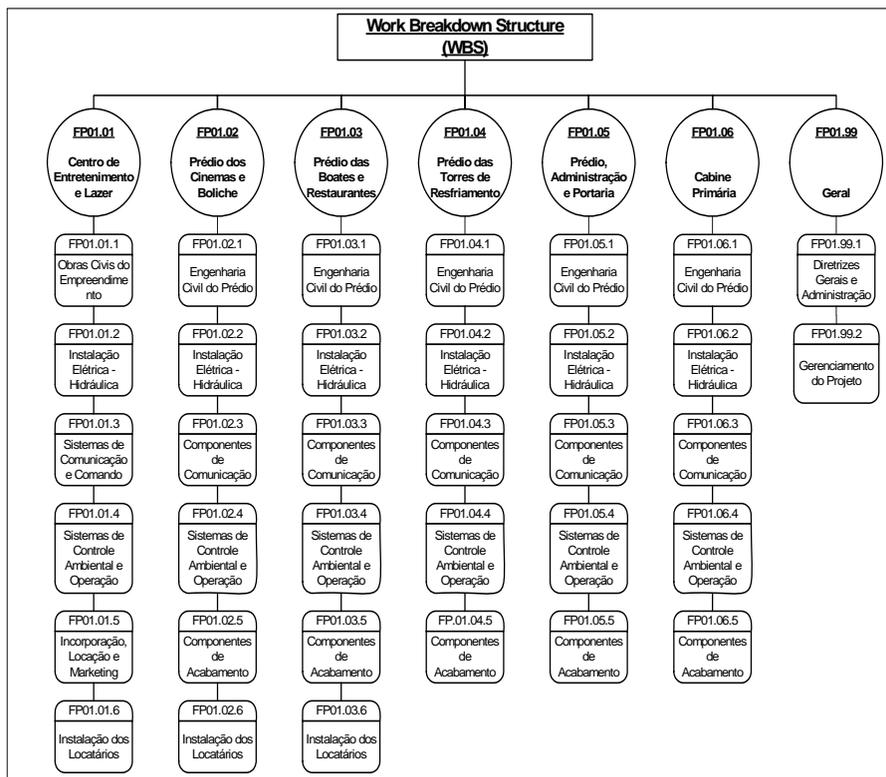
### 5.3. Detalhamento do Escopo

A Estrutura analítica do projeto do empreendimento foi elaborada até o nível de PACOTE e identifica os principais grupos que devem ser gerenciados.

Todas as áreas comerciais serão entregues aos locatários com a instalação padrão definida no memorial descritivo do projeto de arquitetura (FP01.01-140-MC-0001).

Será responsabilidade do locatário a montagem das instalações para funcionamento do seu ramo de negócio.

#### Estrutura Analítica do Projeto



### 5.3.1 Incorporação

A Incorporação deverá ser contratada junto à empresa especializada, conforme as diretrizes definidas na Especificação de Serviços “Diretrizes para Incorporação” (documento no. FP01.01-510-ES-0001).

As cotas de Incorporação definidas para o empreendimento vão abranger um total de 40 cotas no valor de R\$ 80 mil cada.

O financiamento da aquisição das cotas será feito diretamente ao comprador, conforme tabela abaixo, ou financiado por um banco privado a ser contratado.

Para esse financiamento padrão, foi utilizada uma taxa de juros de 2,5% a.m., 10% de entrada e três semestrais de 10% do valor total de cada uma. O saldo devedor será pago em 18 meses.

#### Financiamento Padrão - Incorporação

PAGAMENTO PADRÃO																			
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19
Entrada	8.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Semestrais	-	-	-	-	-	-	9.278	-	-	-	-	-	10.759	-	-	-	-	-	12.477
Parcelas	-	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344
<b>Total</b>	<b>8.000</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>12.622</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>14.103</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>3.344</b>	<b>15.821</b>

A comissão da empresa incorporadora é de 5% e será paga na 1ª parcela.

A empresa incorporadora é responsável pela montagem do *stand* de vendas, colocação de vendedores, pesquisa de cadastro de clientes, consultoria jurídica e elaboração de contratos de compra e venda.

### 5.3.2. Projeto

Para execução de projeto e arquitetura do empreendimento deverá ser contratada uma empresa especializada, com experiência comprovada na elaboração de projetos similares, como parques temáticos, *shopping centers*, empreendimentos de lazer, atendendo aos requisitos e diretrizes definidas na Especificação de Compra de Projeto de Arquitetura (documento no. FP01.01-140-EC-0001).

O escopo de fornecimento do projeto de arquitetura do empreendimento inclui, no mínimo, os seguintes serviços:

- Elaboração do projeto básico e detalhado incluindo:
  - projeto civil, elétrico, água e esgoto, ar condicionado, fundação e infra-estrutura;
  - desenhos de arranjo detalhados e maquetes eletrônicas;
  - memorial de cálculo;
  - memorial descritivo;
  - plano de gerenciamento de risco;

## Centro de Entretenimento e Lazer

- Obtenção das licenças, alvarás e aprovações necessárias junto aos órgãos públicos;
- Elaboração de projeto acústico;
- Elaboração de projeto paisagístico.

### 5.3.3. Construção Civil

Para execução da construção civil do empreendimento deverá ser contratada uma construtora especializada na construção de parques temáticos, *shopping centers*, empreendimentos de lazer, que deverá atender aos requisitos e diretrizes definidas na Especificação de Compra para Construção Civil (documento no. FP01.01-100-EC-0001).

O escopo de fornecimento da construção civil do empreendimento inclui, no mínimo, os seguintes itens:

- a) Instalação do canteiro de obras;
- b) Obtenção das licenças, alvarás e aprovações necessárias junto aos órgãos públicos;
- c) Demolição, terraplanagem e fundação;
- d) Construção dos prédios, instalação da infra-estrutura, distribuição de força, instalações elétricas, ventilação e ar condicionado, sistema de combate a incêndios, esquadrias metálicas, forros e revestimento, impermeabilização e isolamento, marcenaria, acabamento e pintura;
- e) Plano de gerenciamento de risco.

### 5.3.4. Locação

A locação dos espaços publicitários, quiosques, lojas, prédios, deverá ser contratada junto à empresa com experiência comprovada no mercado, conforme as diretrizes definidas na Especificação de Serviços “Diretrizes para Locação” (documento no. FP01.01-520-ES-0001).

Estão previstos os seguintes espaços para locação:

- a) Dois cinemas com capacidade máxima de 275 lugares;
- b) Um cinema com capacidade máxima de 385 lugares;
- c) Duas boates com capacidade máxima de 350 pessoas;
- d) Uma boate com capacidade máxima de 500 pessoas;
- e) Um boliche com 10 pistas;
- f) Três restaurantes com capacidade de 100 lugares cada;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

- g) Uma *Lan House* com capacidade para 40 pessoas;
- h) Quatro quiosques de 16 m<sup>2</sup> cada;
- i) Vinte m<sup>2</sup> de espaço publicitário (totens).

Na assinatura do contrato de locação, o locatário irá pagar uma taxa (luvas), equivalente a seis meses de aluguel.

A comissão da empresa administradora das locações será de 4% sobre o valor pago na assinatura do contrato.

Os valores estimados de aluguel estão representados na tabela a seguir:

#### Estimativa de valor de Aluguel

	Area M2	Preço	Aluguel
Cinema 1	450	15,00	R\$ 6.750,00
Cinema 2	450	15,00	R\$ 6.750,00
Cinema 3	550	15,00	R\$ 8.250,00
Boliche	525	15,00	R\$ 7.875,00
Lan House	100	20,00	R\$ 2.000,00
Restaurante 1	450	15,00	R\$ 6.750,00
Restaurante 2	450	15,00	R\$ 6.750,00
Restaurante 3	450	15,00	R\$ 6.750,00
Boate 1	450	15,00	R\$ 6.750,00
Boate 2	375	15,00	R\$ 5.625,00
Boate 3	375	15,00	R\$ 5.625,00
Quiosque 1	25	40,00	R\$ 1.000,00
Quiosque 2	25	40,00	R\$ 1.000,00
Quiosque 3	25	40,00	R\$ 1.000,00
Quiosque 4	25	40,00	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4.725</b>		<b>R\$ 73.875,00</b>

#### 5.3.5. Marketing

O marketing do empreendimento deverá ser contratado junto à empresa especializada, conforme as diretrizes definidas na Especificação de Serviços “Diretrizes de Marketing” (documento no. FP01.01-530-ES-0001).

Para divulgação do Centro de Entretenimento e Lazer será destinado o valor de R\$ 1 milhão nos mais variados meios de comunicação. Desta verba serão destinados: 4% da verba total para divulgação da incorporação do empreendimento, 4% do total para locação das áreas comerciais do empreendimento e o restante na divulgação do empreendimento para o público durante as oito semanas (dois meses) que antecedem a inauguração do empreendimento.

Serão utilizados os principais meios de divulgação da mídia escrita e ilustrada, falada e animada para atingir todas as faixas etárias do público escolhido. São eles:

- *Outdoors*: localizados nos principais pontos de circulação da cidade, com imagens e textos criados para chamar a atenção do transeunte;

## Centro de Entretenimento e Lazer

- Propaganda de página inteira em revistas semanais (Ex.: Época, Isto É, Veja): nas semanas mais distantes, apenas divulgando o Centro de Entretenimento e Lazer de uma forma genérica; nas semanas mais próximas do lançamento, todas as programações de entretenimento e lazer com grade de horários;
- Propaganda de página inteira em jornais de grande circulação: divulgação de imagens e resumo das atividades existentes no Centro de Entretenimento e Lazer;
- Divulgação em mídia: rádio - anúncio com *Jingles* com o tema do Centro de Entretenimento em várias estações e diversas chamadas distribuídas em horários para público específico;
- Televisão: comerciais e chamadas instantâneas durante a programação noturna em canais de audiência jovem.

### Programação de Marketing

	Semana -7	Semana -6	Semana -5	Semana -4	Semana -3	Semana -2	Semana -1	Semana 0	% Verba
Propaganda em Out Door									5%
Propaganda em revistas Semanais									18%
Propaganda em Jornais									10%
Divulgação em Mídia - Rádio									23%
Divulgação em Mídia - TV									40%

## 6. GERENCIAMENTO DO PRAZO DO PROJETO

### 6.1. Definição das Atividades

A Lista de atividades foi elaborada, baseada na EAP do projeto e declaração de escopo, levando em consideração as premissas, restrições e informações fornecidas pela avaliação especializada, e na experiência do pessoal envolvido.

### 6.2. Seqüenciamento das Atividades

A fim de identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades, foi elaborado o Diagrama de Rede do projeto que permite identificar as dependências entre as atividades e o impacto que o atraso pode representar para o projeto.

### 6.3. Estimativa da Duração das Atividades

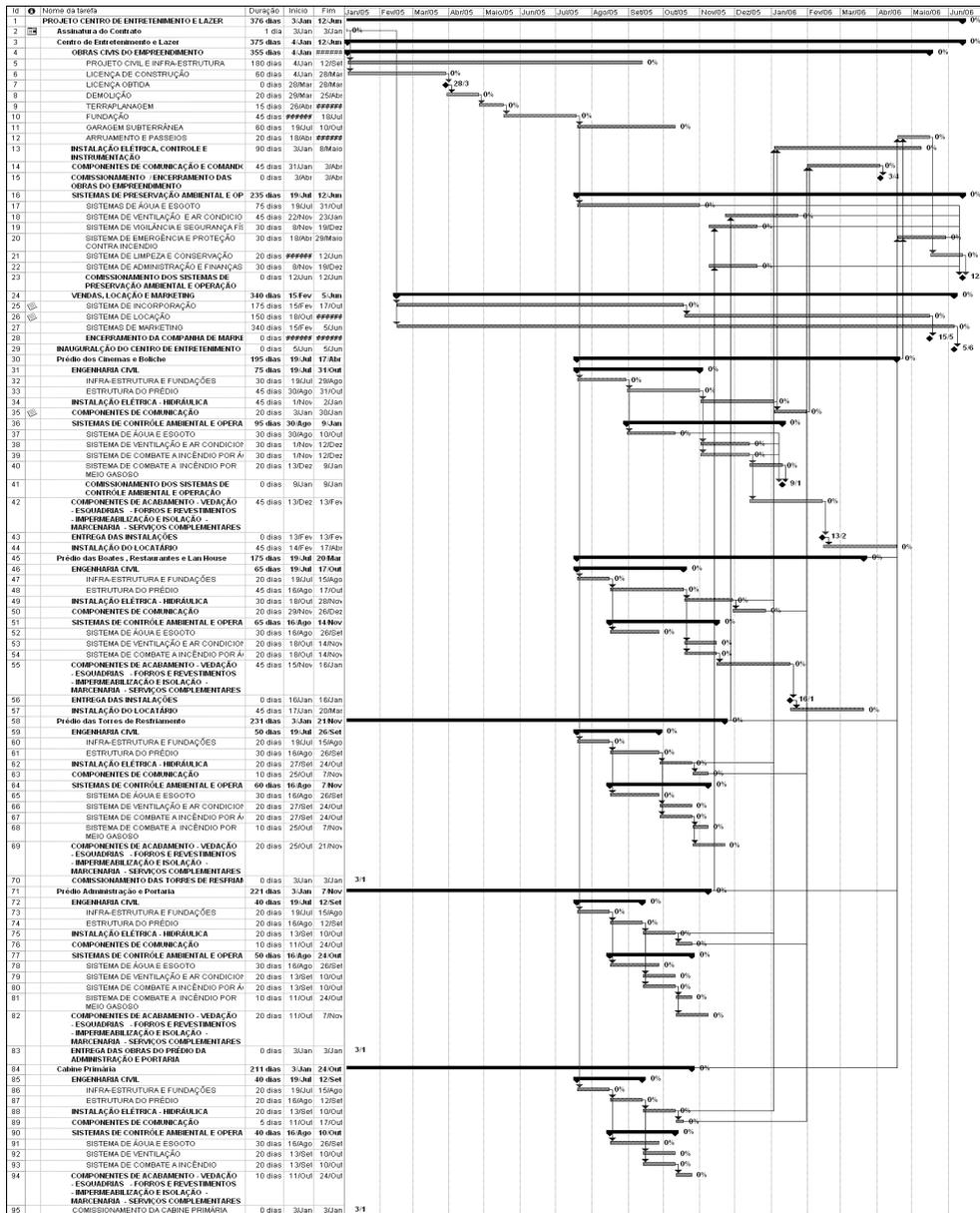
A estimativa da duração das atividades foi elaborada, baseada na experiência adquirida na execução de outros projetos similares ao Centro de Entretenimento e Lazer.

Esta estimativa está descrita no cronograma do projeto.

### 6.4. Desenvolvimento do Cronograma

O cronograma foi elaborado pela equipe do projeto, baseando-se nas informações contidas na documentação aplicável.

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004



## 7. GERENCIAMENTO DO CUSTO DO PROJETO

### 7.1. Planejamento dos Recursos

O planejamento dos recursos do projeto foi baseado nas informações fornecidas pelo Grupo Investidor, EAP do Projeto e pela Declaração de Escopo e Estrutura Organizacional, citados neste documento.

## Centro de Entretenimento e Lazer

### 7.1.1. Recursos Requeridos

#### 7.1.1.1. Recursos Financeiros

Os recursos financeiros foram alocados conforme demonstrados na tabela abaixo. Cada desembolso efetuado neste projeto deve referenciar o número do subempreendimento a fim de controlar o fluxo financeiro do projeto.

Nº Sub-emprego	Descrição	Valor (R\$)
FP01.01	Centro de Entretenimento e Lazer	6.750.000,00
FP01.02	Prédio dos Cinemas e Boliche	800.000,00
FP01.03	Prédio das Boates e Restaurantes	300.000,00
FP01.04	Prédio das Torres de Resfriamento	150.000,00
FP01.05	Prédio de Administração e Portaria	400.000,00
FP01.06	Cabine Primária	200.000,00
FP01.99	Geral	1.400.000,00
	Total =	10.000.000,00

#### 7.1.1.2. Recursos Humanos

##### Alocação de Recursos Humanos

Sub-emprego		Recurso	Total de Horas	Valor por Hora	Total em R\$	Média Mês
FP01.01.4.60	Sistema de Administração e Finanças	Diretor	510	90,00	45.900	2.550
		Gerente Geral	840	75,00	63.000	3.500
		Gerente de Projeto Técnico	1.280	60,00	76.800	4.267
		Gerente de Projeto Comercial	1.280	60,00	76.800	4.267
		Engenheiro Sênior	1.240	60,00	74.400	4.133
		Engenheiro Jr.	1.240	25,00	31.000	1.723
		Gerente Administrativo	720	35,00	25.200	1.400
		Secretária	360	20,00	7.200	400
		Auxiliar	720	15,00	10.800	600
		<b>TOTAL</b>	<b>8.120</b>		<b>411.100</b>	<b>22.840</b>

#### 7.1.1.3. Serviços

Na tabela a seguir estão representados os serviços de apoio necessários para o desenvolvimento do projeto.

##### Serviços de Apoio

Sub empreendimento	Sistema	Descrição	Valor Mensal	Valor Total (18 meses)
FP01.01.99	Geral	Advogado	2.000	36.000
FP01.01.99	Geral	Contabilidade	500	9.000
FP01.01.99	Geral	Vigilância e Limpeza	15.000	270.000
FP01.01.99	Geral	Apoio de TI	500	9.000
FP01.01.99	Geral	Consultores (1280 hs)	4.266	76.800
		<b>TOTAL EM R\$</b>	<b>22.266</b>	<b>400.800</b>

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

#### 7.1.1.4 Equipamentos e Materiais

Os equipamentos e materiais que serão necessários durante a execução do projeto podem ser observados na tabela a seguir.

Equipamentos e Materiais

Nº Sub-emprego	Sistema	Descrição	Quantidade
FP01.01.4.30	Sistema de Vigilância e Segurança Física	Guarita	3 unid.
FP01.01.4.40	Sistema de Emergência e Proteção Contra Incêndio	Hidrante Extintor Mangueira	8 unid. 16 unid. 80 m
FP01.04.4.60	Sistema de Administração e Finanças	Material de Escritório Mobiliário Telefone Fax Computador Calculadora Copiadora	Diversos  Diversos 10 unid. 2 unid. 9 unid. 2 unid 1

#### 7.2. Estimativa de Custos e Receitas

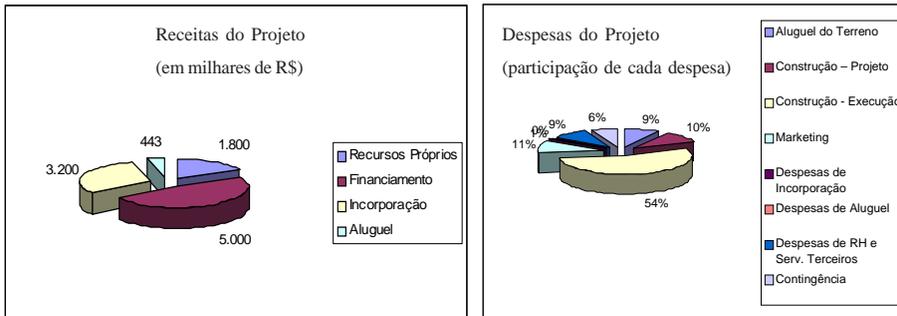
As estimativas de custos foram obtidas a partir de pesquisas de mercado e informações históricas. Os valores de receita foram estimados por meio de simulações e projeções. A tabela abaixo demonstra os custos e receitas estimados, acumulados trimestralmente, e o total geral.

Estimativa de Custos e Receitas

DESCRIÇÃO	Jan-Mar/05	Abr-Jun/05	Jul-Set/05	Out-Dez/05	Jan-Mar/06	Abr-Jun/06	TOTAL
Aluguel do Terreno	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	720.000
Construção – Projeto	360.000	225.000	315.000	-	-	-	900.000
Construção – Execução	255.000	1.020.000	-	1.275.000	1.530.000	1.020.000	5.100.000
Marketing	300.000	100.000	100.000	200.000	-	300.000	1.000.000
Incorporação	5.951	16.136	21.859	24.216	23.561	25.520	117.244
Aluguel	-	-	6.840	10.170	720	-	17.730
Assessoria	135.317	135.317	135.317	135.317	135.317	135.317	811.900
Financiamento	-	-	196.614	196.614	196.614	196.614	1.961.943
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>1.176.268</b>	<b>1.616.453</b>	<b>895.180</b>	<b>2.353.196</b>	<b>2.398.091</b>	<b>2.189.329</b>	<b>10.628.516</b>
Recursos Próprios	1.800.000	-	-	-	-	-	1.800.000
Financiamento	-	5.000.000	-	-	-	-	5.000.000
Incorporação	148.786	403.403	546.465	605.406	589.037	638.000	2.931.097
Aluguel	-	-	171.000	254.250	18.000	-	443.250
Aplicação Financ.	31.739	78.339	151.618	123.959	72.647	23.924	482.226
<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>1.980.524</b>	<b>5.481.742</b>	<b>869.083</b>	<b>983.614</b>	<b>679.685</b>	<b>661.924</b>	<b>10.656.573</b>
SALDO MENSAL	804.256	3.865.289	(26.097)	(1.369.581)	(1.718.406)	(1.527.405)	28.056
<b>ACUMULADO</b>	<b>804.256</b>	<b>4.669.546</b>	<b>4.643.449</b>	<b>3.273.868</b>	<b>1.555.462</b>	<b>28.056</b>	

## Centro de Entretenimento e Lazer

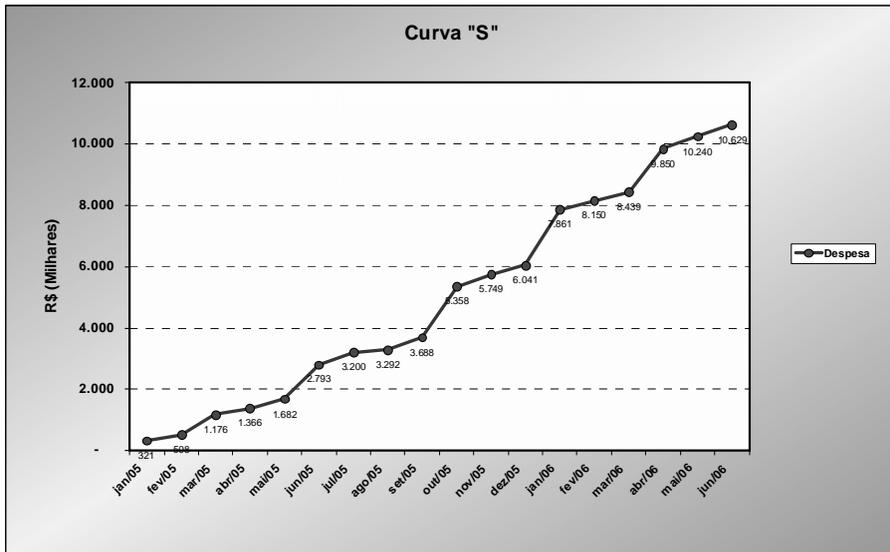
A seguir está demonstrada graficamente a composição das receitas e das despesas.



### 7.3. Análise de Valor Agregado (*Baseline*)

Baseando-se nas informações contidas na Estimativa de Custo (item 7.1), na EAP do projeto, no Cronograma do projeto e no Plano de Gerenciamento de Risco foi elaborada *Baseline* do custo, conforme Curva S abaixo. Esse gráfico será utilizado para o acompanhamento do projeto por meio da técnica de Análise de Valor Agregado.

Curva "S"



## 8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 8.1. Política da Qualidade

Realizar os empreendimentos em conformidade com os requisitos determinados pelas partes envolvidas (*Stakeholders*), objetivando o melhoramento contínuo.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

nuo da qualidade, o atendimento às necessidades dos usuários e preservando o meio ambiente.

## **8.2. PLANEJAMENTO DA QUALIDADE**

### **8.2.1. Normas de Referência**

NBR ISO 9001:2000.

### **8.2.2. Requisitos da Qualidade**

#### **8.2.2.1. Requisitos de Projeto**

Plano de Projeto conforme diretrizes do PMBOK 2.000;

Prazo: 18 meses;

Custo: R\$ 10 milhões;

Análise de Risco e Contingência.

#### **8.2.2.2. Requisitos de Gestão**

Relatórios de desempenho;

Atas de reuniões;

Análise crítica;

Auditorias;

Melhoria da qualidade.

### 8.2.2.3. Requisitos do Produto

Área	Requisito	Documento No.
Centro de Entretenimento e Lazer	Engenharia Civil	FP01.01-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.01-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.01-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.01-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.01-500-ET-0001-00
Cinemas e Boliche	Engenharia Civil	FP01.02-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.02-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.02-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.02-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.02-500-ET-0001-00
Boates e Restaurante	Engenharia Civil	FP01.03-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.03-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.03-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.03-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.03-500-ET-0001-00
Torres de Resfriamento	Engenharia Civil	FP01.04-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.04-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.04-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.04-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.04-500-ET-0001-00
Administração e Portaria	Engenharia Civil	FP01.05-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.05-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.05-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.05-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.05-500-ET-0001-00
Cabine Primária	Engenharia Civil	FP01.06-100-ET-0001-00
	Elétrica e Hidráulica	FP01.06-200-ET-0001-00
	Comunicação	FP01.06-300-ET-0001-00
	Controle Ambiental e Operação	FP01.06-400-ET-0001-00
	Acabamento	FP01.06-500-ET-0001-00

### 8.2.3. Plano de Gerenciamento da Qualidade

#### I - Organização

Responsabilidades, autoridades e comunicações;

Interfaces organizacionais;

Seleção e treinamento de pessoal.

#### II - Controle de Documentos

Preparação, análise e aprovação de documentos;

Liberação e distribuição de documentos;

Controle e alterações de documentos.

#### III - Controle de Projetos

Requisitos gerais;

Interfaces de projeto;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Verificação de projeto;

Alterações de projeto.

#### **IV - Controle de Aquisições**

Requisições gerais;

Avaliação e seleção de fornecedores;

Controle de itens e serviços adquiridos.

#### **V - Controle de Materiais**

Identificação e controle de materiais, peças e componentes;

Manuseio, armazenagem e embarque.

#### **VI - Controle de Inspeção e Testes**

Programa de inspeção;

Programa de testes;

Situações das inspeções, testes e estado operacional dos itens.

#### **VII - Controle de Itens Não-Conforme**

Requisitos gerais.

#### **VIII - Ações Corretivas Preventivas**

#### **IX - Registros de Garantia da Qualidade**

Preparação dos registros;

Coleta, arquivo e preservação dos registros.

#### **X - Auditorias**

Requisitos gerais;

Programação.

### **8.2.4. Definições Operacionais**

As condições adversas à qualidade são identificadas em todas as fases de implantação do empreendimento durante as atividades de execução e verificação do projeto, montagem, recebimento, auditorias, controle de qualidade e supervisão.

## Centro de Entretenimento e Lazer

Descrição	Inspeção	Responsável	Checklist	PSIT
Obras Cívicas	Integral	Eng. Sênior	Não	Sim
Estruturas Metálicas	Integral	Eng. Sênior	Não	Sim
Equipamentos Mecânicos	Recebimento	Eng. Jr.	Não	Sim
Equipamentos Elétricos	Recebimento	Eng. Jr.	Não	Sim
Itens de acabamento	Recebimento	Técnico de Inspeção	Não	Não
Projeto	Integral	Eng. Sênior	Sim	Não
Serviços	Integral	Gerente de Projeto	Sim	Não
Sistemas Elétricos/Painéis	Recebimento/ Comissionamento	Eng. Sênior	Não	Sim
Sistemas de Automação	Recebimento/ Comissionamento	Eng. Sênior	Não	Sim
Sistema de Combate a Incêndio	Recebimento/ Comissionamento	Eng. Sênior	Não	Sim
Sistemas de Ar condicionado	Recebimento/ Comissionamento	Eng. Sênior	Não	Sim
Sistemas de Segurança Física	Recebimento/ Comissionamento	Eng. Sênior	Sim	Não

### 8.2.5. Lista de Verificação (Check List)

#### 8.2.5.1. Lista de Verificação de Documentos de Engenharia

ITEM	DESCRIÇÃO	S	N	N A	N V	O B S
<b>1</b>	<b>GENERALIDADES</b>					
1.1	A apresentação geral do documento é adequada?					
1.2	O documento pode ser lido e interpretado claramente?					
1.3	Estão sendo respeitados os procedimentos sobre emissão e padronização de documentos de engenharia?					
1.4	Existe indicação clara de: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. título,</li> <li>1. número de documento,</li> <li>1. número em todos os documentos referenciados,</li> <li>1. situação das revisões,</li> <li>1. responsabilidades pela elaboração, verificação e aprovação?</li> </ul>					
1.5	As definições, abreviaturas e notas estão padronizadas e uniformes?					
1.6	A legendá está correta e completa, contendo todas as letras, símbolos e suas combinações usados no documento?					
1.7	Estão devidamente citados todas as normas, desenhos e outros documentos de referência relativos a este documento?					
1.8	Está sendo utilizado o Sistema Internacional de Unidades na elaboração do documento?					
1.9	Estão sendo consideradas, corretamente, todas as informações recebidas para a elaboração do documento?					
1.10	A identificação da parte do projeto, estrutura ou equipamento objeto do documento está correta?					
<b>2</b>	<b>CONTEÚDO</b>					
2.1	Estão devidamente explicitados ou atendidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos do documento?</li> <li>• Descrição funcional?</li> <li>• Classificação quanto à segurança nuclear do item?</li> </ul>					
2.2	Estão sendo devidamente explicitados ou atendidos os seguintes requisitos ou critérios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de materiais?</li> <li>• de projeto?</li> <li>• de fabricação?</li> <li>• de garantia da qualidade?</li> <li>• de testes de aceitação e de qualificação?</li> <li>• de acondicionamento?</li> <li>• de transporte?</li> </ul>					

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

2.3	No caso de apresentação ou execução de cálculos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• As fórmulas utilizadas foram claramente definidas e referenciadas?</li> <li>• Foram devidamente discriminadas todas as etapas de cálculos?</li> <li>• Foram acrescentados desenhos, croquis, figuras ou tabelas que auxiliem ou esclareçam os cálculos?</li> </ul>						
3	<b>ANEXOS</b>						
3.1	Estão devidamente explicitados ou atendidos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O PSIT ( Plano Sumário de Inspeções e Testes ) ?</li> <li>1. Outros anexos ?</li> </ol>						
Observações:							
Legenda: S – Sim N – Não NA – Não Aplicável NV – Não Verificado							

### 8.2.5.2. Plano Seqüencial de Inspeção e Testes (PSIT)

Garantia da Qualidade				
Plano Seqüencial de Inspeção e Testes (PSIT)				
Fornecedor: Springer		Componente: Ar Condicionado		
Item	Descrição	Fornecedor	Cliente	Observação
1	Embalagem	VT	VT	
2	Base de fixação	DT	DT	
3	Tubulação	VZ	VZ	
4	Temperatura	TT	TT	
Aprovado:				Data:

Legenda: VT–Teste Visual DT–Teste Dimensional VZ–Teste de Vazão TT–Teste de Temperatura

## 8.3. Garantia da Qualidade

### 8.3.1. Melhoria da Qualidade

A melhoria da qualidade é um processo contínuo e deve ser aplicado a todos os níveis da organização, colaboradores, fornecedores e subfornecedores e deverá ser avaliada a partir dos indicadores definidos pelos seguintes itens do Plano de Garantia da Qualidade:

- Auditorias;
- Controle de itens não conforme;
- Ações corretivas preventivas.

#### 8.3.1.1. Auditorias

As auditorias internas são planejadas e documentadas para verificar, p o r meio de exames e avaliações, se o Sistema de Garantia de Qualidade está estabelecido e documentado e são executadas em um prazo máximo de um ano.

As auditorias internas programadas serão suplementadas por auditorias não programadas, no caso de existir qualquer uma das seguintes condições:

- a) Revisões relevantes no PGQ;
- b) Necessidade de determinar a adequação ou ocorrer ajustes no SGQ;

- c) Incidências de desvios sistêmicos em qualquer atividade;
- d) Verificação da implantação efetiva das ações corretivas, pertinentes às auditorias já realizadas.

### **8.3.1.2. Controle de Itens Não Conformes**

Todos os itens não conformes devem ser, sempre que possível, adequadamente identificados quanto à sua situação de “não conforme” e segregados de maneira a evitar sua utilização indevida nas etapas subseqüentes do processo.

Toda não conformidade recebe uma etiqueta adesiva (vermelha) com o termo “não conforme”, até a definição da disposição no registro de não conformidade.

Os inspetores são responsáveis pelo controle e registro adequado de todas as não conformidades.

A Garantia da Qualidade é responsável pela tabulação, pelo registro de informações contidas nos relatórios de não conformidade emitidos, pela elaboração do levantamento trimestral que assegure informações adequadas e confiáveis, para que sejam estabelecidas ações corretivas apropriadas que eliminem ou minimizem a reincidência dos problemas detectados.

### **8.3.1.3. Ações Corretivas Preventivas**

As ações corretivas e/ou preventivas são obtidas de maneira consensual entre todos os envolvidos e devidamente documentadas.

- As etapas a serem seguidas no tratamento de ações corretivas preventivas são:
- Determinação das causas potenciais;
- Análise confirmação das causas potenciais com demais áreas envolvidas;
- Proposição de ação preventiva e respectivo prazo de cronograma;
- Apresentação aos envolvidos para análise e ou aprovação;
- Acompanhamento da implantação;
- Avaliação da eficácia.

## **8.4. Controle de Qualidade**

### **8.4.1. Controle de Inspeções e Testes**

A aprovação do projeto executado por terceiros deverá ser condicionada ao atendimento dos requisitos definidos na Lista de Verificação elaborada pelo contratado e pré-aprovada pelo contratante.

Na aquisição de equipamentos e sistemas em que a inspeção seja integral, deve ser elaborado pelo sub-contratado um Programa de Inspeção e Teste que

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

defina previamente os pontos de inspeção, testes e exames a serem realizados para aceitação do item/serviço conforme definido nos códigos e normas aplicáveis.

Para itens padronizados, a inspeção será realizada no recebimento, conforme instruções definidas pelo fabricante.

Os sistemas deverão ser comissionados quando da sua instalação, conforme definido no PSIT.

#### 8.4.2. Registros da Qualidade

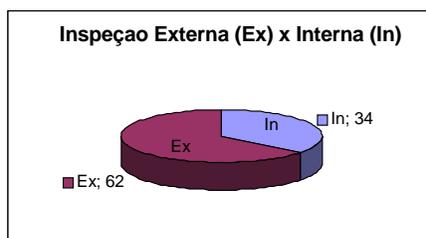
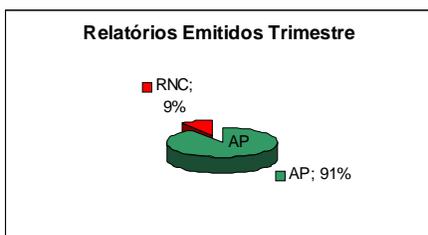
As evidências objetivas de qualidade são relatadas nos registros da qualidade, referentes à determinada inspeção que são coletadas e enviadas para arquivo no CEDOTEC.

Os registros de qualidade incluem os resultados de análises, inspeções, testes, auditorias, monitoração de desempenho e tratamento de não conformidades.

O CEDOTEC deve manter o arquivo e controle de todos os registros da qualidade emitidos e aplicáveis ao longo de todas as etapas do processo, de maneira a assegurar a pronta localização e minimizar a deterioração, os danos e extravios desses documentos e registros.

#### 8.4.3. Relatórios de Controle de Qualidade

É responsabilidade do Controle da Qualidade emitir relatórios trimestrais para levantamento estatístico dos resultados das inspeções realizadas.



## 9. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

### 9.1. Classificação de Colaboradores

Os colaboradores do projeto foram selecionados levando-se em conta determinadas habilidades consideradas importantes para o projeto. A tabela a seguir demonstra o cruzamento entre as habilidades do profissional e as habilidades requeridas para o projeto.

## Centro de Entretenimento e Lazer

### Seleção de Colaboradores



### 9.2. Matriz de Responsabilidades

Matriz de Responsabilidade de RH

Colaborador	Fase Pessoa		Contrato	Execução	Controle	Encerramento
	Cumprimento de Prazos	Comunicação	Rs	Participação	Habilidade Técnica	Rs
	Diretor Gerente Geral			P		Rs
	Gerente de Projeto Técnico			Rs	P	Rs
Marcos	Gerente de Projeto Comercial	2		Rs	P	Rs
Fábio	Engenheiro Sênior	2		3 Rs	2	P
Renato	Engenheiro Jr.	2		3 P	Rs	P
Márcio	Gerente Administrativo	3	Rs	3 P	3	Rv
Élio	Secretária	3	P	3	3	P
Alexandre	Auxiliar	3	P	2	3	P
Nilton	Consultores	2	P	2 E	2	C
Bia	Legenda:	2		2	3	
Guilherme	1	1		2	2	
Consultores	3	3		3	3	

P-Participa Rs-Responsável Rv-Requerido na revisão E-Requerido na entrada  
 C-Requerido na comunicação do final da fase.  
 Legenda: 3 - Muito Bom; 2 - Bom; 1 - Aceitável.

### 9.3 . Plano de Gerenciamento de Pessoal

Foi estimada a distribuição de horas para o projeto. Essas estimativas levam em conta a pré-negociação do contrato, os 18 (dezoito) meses do projeto e o acompanhamento de pós-implantação.

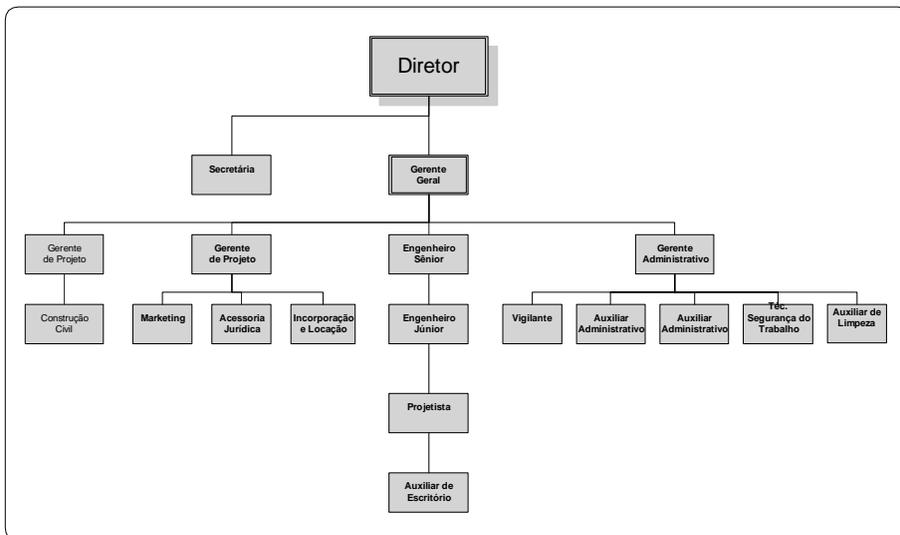
Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Alocação de Recursos (horas)

Fase / Pessoa	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre
Diretor	240	180	90	40
Gerente Geral	120	480	240	120
Gerente de Projeto Técnico	240	560	480	240
Gerente de Projeto Comercial	240	560	480	240
Engenheiro Sênior	120	520	480	240
Engenheiro Jr.	120	480	520	480
Gerente Administrativo	120	120	120	120
Secretária	90	90	90	90
Auxiliar	240	240	240	240
Consultores	240	560	240	240
Total	1770	3790	2980	2050

## 9.4. Organograma

Organograma da Empresa



## 10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

### 10.1. Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

As comunicações deste projeto serão consideradas formais a partir dos meios descritos abaixo:

Extranet (publicações na WEB)

Em um *template* WEB ([www.4fun.com.br/funnyplace](http://www.4fun.com.br/funnyplace)) estarão registradas as informações, como por exemplo: atas, agendas, boletins informativos, e grupo de discussões, proporcionando uma ferramenta universal que possa centrali-

zar todas as informações do projeto, seguir os grupos e ser acessível de qualquer lugar.

A partir de um *template* padrão, disponibilizar usuário e senha para todos os envolvidos no projeto, que terão acesso controlado por nível de envolvimento.

- E-mail

Proporcionar um endereço de e-mail (envolvido@funnyplace.com.br) para cada envolvido, possibilitando que a informação flua em um meio de dupla direção.

- Reuniões

Todas as reuniões deverão seguir rigidamente o cronograma, com exceção das não-programadas e emergenciais.

## 10.2. Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

### 1. *Kick Off Meeting*

Objetivo – Início do projeto, quando são apresentadas todas as informações quanto aos itens: objetivo, importância, prazos, custos, equipe e escopo. Devem ser apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível no WBS. Outro objetivo do evento é motivar e dar suporte gerencial ao gerente de projeto e à sua equipe, de modo a construir um ambiente colaborativo e integrado.

Metodologia – Apresentação em auditório, utilizando projetor, computadores e sistemas de som.

Responsável – Renato Pozzo, gerente do projeto.

Envolvidos – Todos os intervenientes.

Data e Horário – Dia 3 de janeiro de 2005, às 14 h.

Duração – Quatro horas.

Local – Auditório da 4Fun: Rua Portugal, nº 273, Vila Nova Conceição, São Paulo - SP.

Outros – Lista de presença requerida.

### 2. Reunião do Comitê de Mudanças

Objetivo – Avaliar todos os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e a avaliação do cronograma, do orçamento, das reservas gerenciais e de contingência, dos riscos identificados, da qualidade obtida, do escopo funcional agregado e dos fornecimentos externos ao projeto. Tem como base garantir o cumprimento do plano de projeto, sendo o processo principal de aprovação das solicita-

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

ções de mudança apresentado por um sistema de controle integrado de mudanças.

Metodologia – Apresentação em auditório utilizando projetor, computadores conectados ao sistema de informações do projeto.

Responsável - Renato Pozzo, gerente do projeto.

Envolvidos – Gerente Geral, Gerente de Projeto técnico, Gerente de Projeto comercial, Engenheiro Sênior, Projetista e Gerente Administrativo.

Freqüência – Quinzenal, às segundas-feiras, com início no dia 17 de janeiro de 2005.

Duração – Duas horas, com início às 9 h.

Local – Sala de Reuniões 3 – Sede da For Fun.

Outros – Ata de reunião com lista de presença requerida.

### 3. Reunião de Avaliação da Equipe

Objetivo – Avaliar o desempenho do time do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de RH.

Metodologia – Reuniões individuais entre os integrantes do grupo do projeto e os profissionais do departamento de Recursos Humanos, para o preenchimento da avaliação de desempenho dos profissionais, conforme plano de RH.

Responsável - Renato Pozzo, gerente do projeto.

Envolvidos – Profissionais de RH e integrantes do grupo do projeto.

Freqüência – Bimestral, às terças-feiras, com início no dia 18 de janeiro de 2005.

Duração – Duas horas, com início às 9 h.

Local – Sala de Reuniões 2 – Sede da For Fun.

Outros – Ata de reunião com lista de presença requerida.

### 4. Reunião de Avaliação dos Fornecedores

Objetivo – Avaliar e antecipar potenciais problemas relativos a fornecedores e entregas de suprimentos para o projeto.

Metodologia – Reuniões individuais com os fornecedores, mostrando indicadores de cumprimento de prazos e qualidade estabelecidos nos contratos, bem como obtendo retorno sobre possíveis dificuldades enfrentadas pelo fornecedor no exercício de seu trabalho. Nenhuma informação específica do projeto deve ser informada, a não ser que esteja relacionada diretamente com o objetivo fornecido.

Responsável - Renato Pozzo, gerente do projeto.

Envolvidos – Gerente Geral, Gerente de Projeto técnico, Gerente de Projeto comercial, Engenheiro Senior, Projetista, Gerente Administrativo, e fornecedores convidados para esclarecimentos.

## Centro de Entretenimento e Lazer

Freqüência – Mensal, às segundas-feiras, com início, no dia 17 de janeiro de 2005.

Duração – Duas horas, com início às 13 h.

Local – Sala de Reuniões 3 – Sede da For Fun.

Outros – Ata de reunião com lista de presença requerida.

### 5. Reunião de Avaliação dos planos do projeto (*Checkout*)

Objetivo – Avaliar a efetividade dos planos de gerenciamento do projeto, verificando se o estabelecido como regra no plano está sendo cumprido e se o plano precisa de atualização.

Metodologia – Reunião convencional, em que cada um dos responsáveis pelos planos apresenta os potenciais desvios e as necessidades de atualização para os demais integrantes do grupo, que realizam comentários e sugestões até que o plano seja atualizado e aprovado pelo gerente do projeto.

Responsável – Marcos Ueda, responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações.

Envolvidos – Gerente Geral, Gerente de Projeto técnico, Gerente de Projeto comercial, Engenheiro Senior, Projetista, e Gerente Administrativo.

Freqüência – Mensal, às segundas-feiras com início no dia 17 de janeiro de 2005.

Duração – Duas horas, com início às 17 h.

Local – Sala de Reuniões 1 – Sede da For Fun.

Outros – Ata de reunião com lista de presença requerida.

### 6. *Close Out Meeting*

Objetivo - Apresentar os resultados obtidos no projeto, bem como discutir as falhas e os problemas ocorridos de modo a fornecer base para o acúmulo de experiências sobre o projeto.

Metodologia – Apresentação dos resultados pelo gerente do projeto, bem como discussão direta por meio das *Lessons Learned* sobre as questões e melhorias possíveis para projetos futuros.

Responsável - Renato Pozzo, gerente do projeto.

Envolvidos – Todos os intervenientes.

Data e Horário – Dia 1º de janeiro de 2004, às 14 h.

Duração – Quatro horas.

Local – Auditório da 4Fun: Rua Portugal , nº 273, Vila Nova Conceição, São Paulo - SP.

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

### Outros – Lista de presença requerida.

Id	Task Name	Inicio	1º semestre			2º semestre			1º semestre			2º semestre													
			Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Ago	
1	<b>Cronograma de comunicação</b>	3-Jan																							
2	1. Kick Off Meeting	3-Jan																							
3	kick Off Meeting	3-Jan																							
4	<b>2. Reuniões de Change (Change Control B</b>	17-Jan																							
5	Reunião de Change (Change Control I	17-Jan																							
6	Reunião de Change (Change Control I	31-Jan																							
7	Reunião de Change (Change Control I	14-Feb																							
8	Reunião de Change (Change Control I	28-Feb																							
9	Reunião de Change (Change Control I	14-Mar																							
10	Reunião de Change (Change Control I	28-Mar																							
11	Reunião de Change (Change Control I	11-Abr																							
12	Reunião de Change (Change Control I	25-Abr																							
13	Reunião de Change (Change Control I	9-Maio																							
14	Reunião de Change (Change Control I	23-Maio																							
15	Reunião de Change (Change Control I	6-Jun																							
16	Reunião de Change (Change Control I	20-Jun																							
17	Reunião de Change (Change Control I	4-Jul																							
18	Reunião de Change (Change Control I	18-Jul																							
19	Reunião de Change (Change Control I	1-Ago																							
20	Reunião de Change (Change Control I	15-Ago																							
21	Reunião de Change (Change Control I	29-Ago																							
22	Reunião de Change (Change Control I	12-Set																							
23	Reunião de Change (Change Control I	26-Set																							
24	Reunião de Change (Change Control I	10-Out																							
25	Reunião de Change (Change Control I	24-Out																							
26	Reunião de Change (Change Control I	7-Nov																							
27	Reunião de Change (Change Control I	21-Nov																							
28	Reunião de Change (Change Control I	5-Dez																							
29	Reunião de Change (Change Control I	19-Dez																							
30	Reunião de Change (Change Control I	2-Jan																							
31	Reunião de Change (Change Control I	16-Jan																							
32	Reunião de Change (Change Control I	30-Jan																							
33	Reunião de Change (Change Control I	13-Feb																							
34	Reunião de Change (Change Control I	27-Feb																							
35	Reunião de Change (Change Control I	13-Mar																							
36	Reunião de Change (Change Control I	27-Mar																							
37	Reunião de Change (Change Control I	10-Abr																							
38	Reunião de Change (Change Control I	24-Abr																							
39	Reunião de Change (Change Control I	8-Maio																							
40	Reunião de Change (Change Control I	22-Maio																							
41	<b>3. Reuniões de Avaliação da Equipe</b>	18-Jan																							
42	Reunião de Avaliação da Equipe 1	18-Jan																							
43	Reunião de Avaliação da Equipe 2	15-Mar																							
44	Reunião de Avaliação da Equipe 3	17-Maio																							
45	Reunião de Avaliação da Equipe 4	19-Jul																							
46	Reunião de Avaliação da Equipe 5	13/Set																							
47	Reunião de Avaliação da Equipe 6	15/Nov																							
48	Reunião de Avaliação da Equipe 7	17-Jan																							
49	Reunião de Avaliação da Equipe 8	14-Mar																							
50	Reunião de Avaliação da Equipe 9	16-Maio																							
51	<b>4. Reuniões de Avaliação dos Fornecedor</b>	17-Jan																							
52	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	17-Jan																							
53	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	14-Feb																							
54	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	14-Mar																							
55	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	18-Abr																							
56	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	16-Maio																							
57	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	13-Jun																							
58	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	18-Jul																							
59	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	15-Ago																							
60	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	12-Set																							
61	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	17-Out																							
62	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	14-Nov																							
63	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	19-Dez																							
64	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	16-Jan																							
65	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	13-Feb																							
66	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	17-Abr																							
67	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	15-Maio																							
68	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	12-Jun																							
69	Reunião de Avaliação dos Fornecedor	17-Jul																							
70	<b>5. Reuniões de Avaliação dos planos do p</b>	17-Jan																							
71	Reunião de Avaliação dos planos do p	17-Jan																							
72	Reunião de Avaliação dos planos do p	14-Feb																							
73	Reunião de Avaliação dos planos do p	14-Mar																							
74	Reunião de Avaliação dos planos do p	18-Abr																							
75	Reunião de Avaliação dos planos do p	16-Maio																							
76	Reunião de Avaliação dos planos do p	13-Jun																							
77	Reunião de Avaliação dos planos do p	18-Jul																							
78	Reunião de Avaliação dos planos do p	15-Ago																							
79	Reunião de Avaliação dos planos do p	12-Set																							
80	Reunião de Avaliação dos planos do p	17-Out																							
81	Reunião de Avaliação dos planos do p	14-Nov																							
82	Reunião de Avaliação dos planos do p	19-Dez																							
83	Reunião de Avaliação dos planos do p	16-Jan																							
84	Reunião de Avaliação dos planos do p	13-Feb																							
85	Reunião de Avaliação dos planos do p	17-Abr																							
86	Reunião de Avaliação dos planos do p	15-Maio																							
87	Reunião de Avaliação dos planos do p	12-Jun																							
88	Reunião de Avaliação dos planos do p	17-Jul																							
89	<b>6. Project Close Out Meeting</b>	14-Ago																							
90	Project Close Out Meeting	14-Ago																							

### 10.3. Cronograma dos Eventos de Comunicação

## Centro de Entretenimento e Lazer

### 1. SETA

Baseado na EAP, a equipe do GP deverá elaborar o cronograma do empreendimento. O GP deverá autorizar a execução dos trabalhos por meio da SETA (Solicitação de Execução de Tarefas), que deverá ser encerrada ao término da atividade solicitada.

O grupo de SETA's forma um PACOTE, que deverá ser o nível de detalhamento da EAP. Caso o encerramento previsto da SETA seja prorrogado, o GP deve analisar o impacto desta prorrogação no cronograma do empreendimento e informar, por e-mail, as demais áreas envolvidas.

Conforme determinação do GP, a equipe de projeto deverá atualizar o cronograma do empreendimento.

As alterações de projeto e documentação técnica deverão ser formalizadas pelo documento AP (Alteração de Projeto) ou OA (Ordem de Alteração), que são os documentos formais que aprovam as alterações ocorridas ao longo do tempo.

#### **SETA** Solicitação de execução de Tarefas

Título da Tarefa : _____		
H / H Previsto		H / H Executado
___ Horas		___ Horas
Data Prevista	Encerramento	Data de Encerramento
__/__/__	__/__/__	__/__/__
Aprovado por : _____		

### 2. BAC

O acompanhamento do andamento dos trabalhos a serem realizados pelos subfornecedores deverá ser registrado no Boletim de Acompanhamento de Contrato (BAC) semanal, quinzenal ou mensalmente, quando aplicável.

Responsável: Renato Pozzo, gerente do projeto.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

**BAC**  
Boletim de Acompanhamento de Contrato

Data : \_\_/\_\_/\_\_

Contratado : \_\_\_\_\_  
Número do Contrato : \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
Data da Assinatura : \_\_/\_\_/\_\_  
Prazo para Execução : \_\_/\_\_/\_\_ até \_\_/\_\_/\_\_ ( \_\_ meses)  
Objeto : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Item	Descrição do evento	Data Contrato	Data Real	Valor (R\$)
1	Evento 1	__/__/__	__/__/__	00.00
2	Evento 2	__/__/__	__/__/__	00.00
3	Evento 3	__/__/__	__/__/__	00.00
4	Evento 4	__/__/__	__/__/__	00.00

3. AP OA

As alterações de projeto e documentação deverão ser formalizadas pelo documento AP (Alteração de Projeto) ou OA (Ordem de Alteração), que são os documentos formais que aprovam as alterações ocorridas ao longo do tempo.

Responsável: Renato Pozzo, gerente do projeto.

**AP**  
Alteração de Projeto

Número do Documento : _____ - _____ Título : _____	Data : __/__/__
Descrição da Alteração :	
Proposto por : _____	Aprovador por : _____

## Centro de Entretenimento e Lazer

### OA Ordem de Alteração

Número do Documento : _____ - ____ Título : _____	Data : __/__/__
Descrição da Alteração :	
Documentos Afetados :	
Proposto por : _____	Aprovador por : _____

### 10.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

A topologia de infra-estrutura do Sistema de Informação está demonstrada de forma macro na figura a seguir:



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

## 10.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Sub-empresendimento	Sistema	Descrição	Valor Mensal	Valor Total (18 meses)
FP01.01.99	Geral	Rateio da manutenção do domínio www.4fun.com.br	100	1.800
FP01.01.99	Geral	Apoio de TI	500	9.000
<b>TOTAL EM R\$</b>			<b>600</b>	<b>10.800</b>

## 10.7. Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

### 10.7.1 Responsáveis pelo plano

Marcos Ueda e Márcio Yoshio.

### 10.7.2. Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento das Comunicações

Revisão Bimestral.

## 11. GERENCIAMENTO DO RISCO

### 11.1. Planejamento da Gerência de Risco

O Plano de Gerenciamento de Risco e de Respostas aos Riscos foi elaborado considerando as informações contidas no *Project Charter*, na análise de risco elaborada por um consultor especialista e nos planos de gerenciamento de risco elaborados pelos sub-contratados para projeto e construção civil, considerando os parâmetros:

- Tolerância;
- Metodologia;
- Funções e Responsabilidades;
- Orçamento;
- Sincronismo;
- Pontuação e Interpretação;
- Relatos Formatados;
- Monitoração.

### **11.1.1 Metodologia**

O Plano de Gerenciamento de Risco foi elaborado levando em consideração a complexidade do projeto, o tipo de informação necessária para a tomada de decisão, a disponibilidade de dados, os prazos e custos, considerando diferentes riscos ao longo da execução do empreendimento e foi dividido nas seguintes fases:

Fase I – Correspondente à elaboração da proposta e contrato;

Fase II – Correspondente à contratação de sub fornecedores e prazos;

Fase III – Correspondente à execução do projeto e construção do projeto;

Fase IV – Correspondente à venda e instalação dos locatários.

### **11.1.2 Funções e Responsabilidades**

O Gerente Geral é o líder e responsável pela coordenação da gerência de risco. Cabe ao GG determinar:

- Linhas de ações viáveis visando melhores resultados;
- Cronograma de análise de risco;
- Cronograma de reuniões;
- Limitadores a serem seguidos na análise.

No caso de novos riscos identificados, o GG é responsável pela sua análise e inserção no Plano de Respostas ao Risco.

No caso de alguma medida mitigadora se mostrar inadequada, deve realizar uma revisão do Plano de Resposta ao Risco.

O consultor especialista é responsável pela elaboração da análise de risco e a aprovação dos planos de gerenciamento de risco dos subcontratados. Cabe ao consultor especialista as seguintes ações:

- Determinar e executar os métodos qualitativos e os quantitativos;
- Elaborar os documentos a serem emitidos;
- Determinar os métodos de monitoração dos resultados e controle;
- Estabelecer as prioridades entre objetivos conflitantes.

### **11.1.3 Orçamento**

Conforme avaliação do consultor especialista e baseado na análise de Monte Carlo foram provisionados recursos extras da ordem de R\$ 600 mil para serem usados no caso de ocorrência de fatores adversos.

### **11.1.4 Sincronismo**

No início de cada parte do Plano de Gerenciamento de Risco (descrito em 11.1.1), deverá ser executado o processo de gerenciamento de risco.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

No cronograma da análise do risco deverão ser especificados as interdependências e os prazos.

No cronograma de reuniões, a serem realizadas mensalmente, deverá ser discutido o andamento da análise do risco.

Caso novos riscos sejam identificados, um novo ciclo de análise de risco será necessário.

#### **11.1.5 Pontuação e Interpretação**

Conforme avaliação do consultor especialista e definido pelo GG, os seguintes critérios para a análise de risco serão utilizados:

- Matriz Probabilidade Impacto – Avaliação dos Riscos e Análise Qualitativa;
- Análise de Monte Carlo – Análise Quantitativa;
- Planejamento de Resposta aos Riscos;
- Categoria de Riscos:
  - Contratuais;
  - Financeiros;
  - De Projeto;
  - De Construção;
  - Externos;
  - De Gerenciamento.

A linha de ação de análise de risco será determinada pelo GG, baseando-se nos resultados obtidos.

#### **11.1.6 Tolerância**

A tolerância de resposta ao risco definida pelo GG é aquela que possibilita o melhor resultado sendo possível de ser executado dentro da qualidade do custo, prazo e escopo estabelecidos no projeto.

#### **11.1.7 Relatos Formatados**

Para o registro e arquivo das análises e dos resultados do Plano de Gerenciamento de Riscos deverão ser elaborados os seguintes documentos:

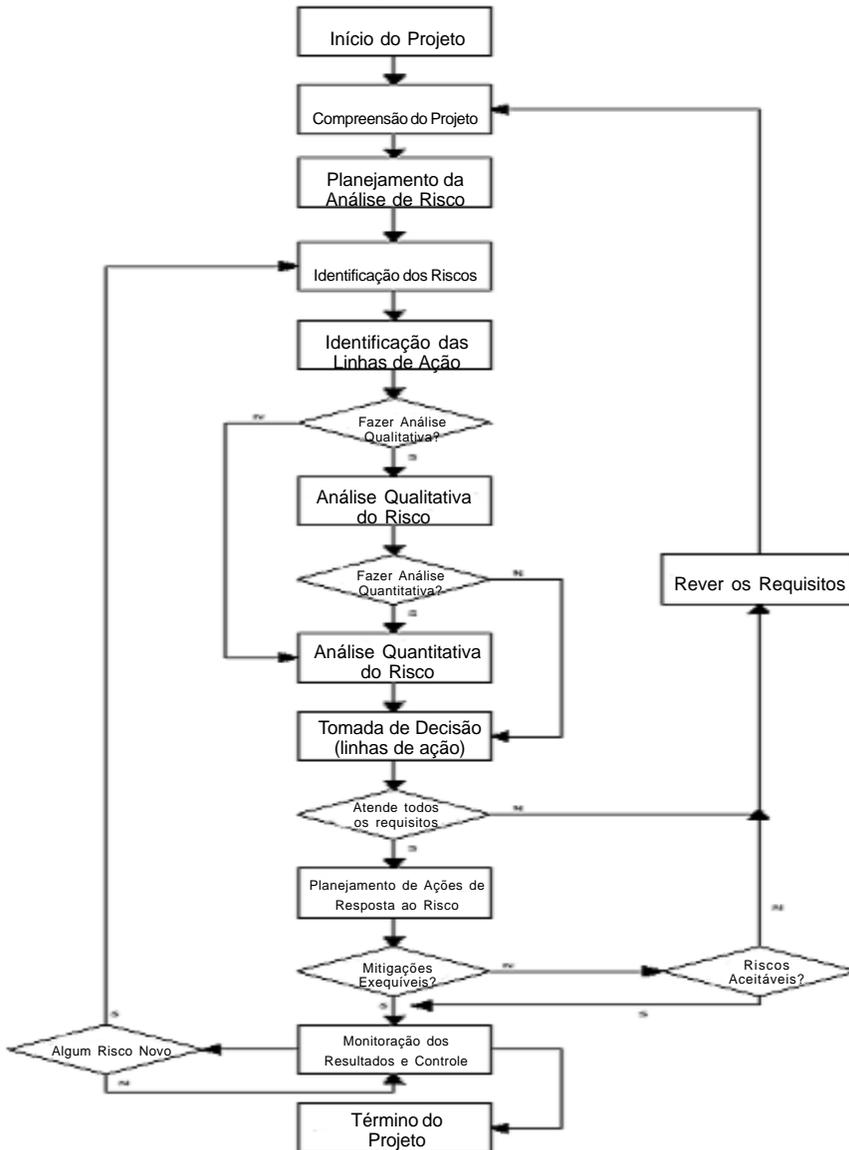
- Plano de Gerenciamento de Riscos e de Respostas aos Riscos;
- Plano de Resposta aos Riscos;
- Ações corretivas;
- Sistema de controle de mudanças de riscos.

### 11.1.8 Monitoração

O acompanhamento do andamento do projeto, a verificação da ocorrência dos riscos identificados, execução e adequação do Plano de Resposta ao Risco e identificação dos riscos emergentes será feito pelo GG ao longo de todo o projeto.

Foi desenvolvido um fluxograma que representa as etapas do processo de análise de risco e da tomada de decisão.

### Fluxo da Gerência de Risco



## 11.2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

### 11.2.1. Identificação dos Riscos do Empreendimento

A identificação dos Riscos do projeto foi feita, utilizando-se as técnicas de *checklist* e *brainstorming*, com auxílio de consultor especialista contratado.

### 11.3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A avaliação dos Riscos do projeto foi feita através de Matriz Impacto Probabilidade onde:

- Risco muito elevado: risco > 0,3  
 Risco elevado: 0,16 < risco = 0,30  
 Risco moderado: 0,06 < risco = 0,16  
 Risco baixo: 0,03 < risco = 0,06  
 Risco muito baixo: risco = 0,03.

A tabela a seguir demonstra a avaliação de cada risco considerado.

No. do Risco	Risco	Probabilidade (P)	Impacto (I)	PxI	Avaliação (Risco)
1	Perder a licitação	0,3	0,4	0,12	moderado
2	Não assinar o contrato	0,1	0,8	0,08	moderado
3	Atraso no pagamento das parcelas	0,3	0,4	0,12	moderado
4	Não pagamento das parcelas em atraso	0,1	0,8	0,08	moderado
5	Atraso na obtenção do financiamento do Banco	0,3	0,8	0,24	elevado
6	Rescisão do contrato de financiamento com o Banco	0,1	0,8	0,08	moderado
7	Custo > 1%	0,5	0,8	0,4	muito elevado
8	Custo > 5%	0,1	0,8	0,08	moderado
9	Custo > 10%	0,1	0,8	0,08	moderado
10	Atraso no cronograma > 3 m	0,5	0,8	0,4	muito elevado
11	Atraso no cronograma > 6 m	0,1	0,8	0,08	moderado
12	Atraso na entrega de insumos	0,3	0,2	0,06	baixo
13	Atraso na entrega do projeto civil	0,3	0,8	0,24	elevado
14	Atraso na obtenção de licenças	0,3	0,8	0,24	elevado
15	Embargo da obra pela prefeitura	0,3	0,8	0,24	elevado

## Centro de Entretenimento e Lazer

16	Acidente de trabalho com afastamento	0,3	0,4	0,12	moderado
17	Acidente de trabalho com morte	0,3	0,8	0,24	elevado
18	Atraso na entrega das obras civis	0,3	0,8	0,24	elevado
19	Atraso na instalação da cabine primária	0,3	0,4	0,12	moderado
20	Atraso na ligação da rede de luz pública	0,3	0,8	0,24	elevado
21	Insucesso nas vendas das cotas de incorporação	0,3	0,8	0,24	elevado
22	Insucesso nas vendas das cotas de locação	0,3	0,8	0,24	elevado
23	Atraso no pagamento das parcelas de incorporação	0,3	0,4	0,12	moderado
24	Não pagamento das parcelas de incorporação em atraso	0,3	0,8	0,24	elevado
25	Atraso no pagamento das parcelas de locação	0,5	0,4	0,2	elevado
26	Atraso na instalação do sistema de refrigeração	0,3	0,8	0,24	elevado
27	Atraso na implantação das utilidades dos locatários	0,3	0,8	0,24	elevado

Risco: Probabilidade x Impacto

### 11.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A análise quantitativa dos riscos foi elaborada por meio do método de Análise de Monte Carlo para os Riscos classificados como muito elevados.

Para o Risco nº 5 – Custos, foi feita a Análise de Monte Carlo com os seguintes parâmetros:

Estimativa mínima: R\$ 9,5 milhões

Estimativa referência: R\$ 10 milhões

Estimativa máxima: R\$ 11 milhões

O resultado obtido com 200 simulações é demonstrado a seguir:

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3
Média	R\$ 10.059.830,34	R\$ 10.086.527,60	R\$ 10.077.220,02
Desvio padrão	R\$ 209.636,25	R\$ 200.479,62	R\$ 202.783,86

Para o Risco nº 8 – Prazo, foi feita a Análise de Monte Carlo com os seguintes parâmetros:

Estimativa mínima: 17 meses

Estimativa referência: 18 meses

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Estimativa máxima: 21 meses

O resultado obtido com 200 simulações é demonstrado a seguir:

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3
Média	19,43865	19,49656	19,49988
Desvio padrão	1,026252	1,014983	0,988791

RESUMO	
Duração média do projeto	19,49656 meses
Desvio padrão	1,014983 meses
Duração máxima (3)	22,5415 meses
Nível de confiabilidade	99,86%

## 11.5. PLANEJAMENTO DE RESPOSTA AOS RISCOS

A tabela a seguir demonstra as ações que devem ser tomadas no caso de ocorrência de risco e também as ações mitigadoras que podem diminuir a probabilidade de o evento ocorrer.

Plano de Resposta aos Riscos

No. do Risco	Ambiente	Categoria	Risco	Fase	Estratégia	Classificação	Ação	Custo R\$
1	Grupo Financiador	Contratuais	Perder a licitação	I	Elaborar proposta competitiva	Moderado	Detalhar o máximo possível as atividades para uma melhor estimativa de custos e prazos	0,00
2	Grupo Financiador	Contratuais	Não assinar o contrato	I	Ressarcimento dos Custos	Moderado	Negociar, os termos do contrato em estratégia "ganha-ganha"	0,00
3	Grupo Financiador	Financeiro	Atraso no pagamento das parcelas	I	Calcular multas conforme contrato	Moderado	Vincular pagamento das parcelas ao progresso físico do empreendimento	0,00
4	Grupo Financiador	Financeiro	Não pagamento das parcelas em atraso	I	Acionar o departamento jurídico	Moderado	Negociação dos pagamentos vencidos	6.000,00
5	Diretoria	Financeiro	Atraso na obtenção do financiamento do Banco	I	Retomar estudo de financiamento em outras instituições financeiras	Elevado	Pesquisar financiamentos em diversas instituições financeiras	14.000,00
6	Diretoria	Financeiro	Rescisão do contrato de financiamento com o Banco	I	Negociar condições/ Ações judiciais	Moderado	Analisar as condições contratuais do financiamento	4.000,00
7	Diretoria	Financeiro	Custo > 1%	I, II, III, IV	Controlar Custos	Muito elevado	Analisar performance do empreendimento com ferramentas como o EVM	600.000,00

## Centro de Entretenimento e Lazer

8	Diretoria	Financeiro	Custo > 5%	I, II, III, IV	Controlar Custos	Moderado	Acompanhar individualmente os custos considerados críticos e analisá-los com ferramentas como o EVM	12.000,00
9	Diretoria	Financeiro	Custo > 10%	I, II, III, IV	Controlar Custos	Moderado	Verificar quais as atividades com maiores distorções de custo com acompanhamento intensivo	12.000,00
10								
11	Gerência	Gerenciamento	Atraso no cronograma > 6 m	I, II, III, IV	Controlar Prazos	Moderado	Acompanhar intensivamente as entregas pré-programadas	12.000,00
12	Gerência	Gerenciamento	Atraso na entrega de insumos	II, III	Acompanhar aquisições	Baixo	Solicitar atestado de entregas passadas dos fornecedores	0,00
13	Gerência	Projeto	Atraso na entrega do projeto civil	II, III	Controlar os subcontratados, solicitando pré-entregas programadas	Elevado	Solicitar atestado de entregas já realizadas da empresa subcontratada	0,00
14	Gerência	Externo	Atraso na obtenção de licenças	III	Acompanhamento do departamento jurídico junto aos órgãos competentes	Elevado	Verificar antecipadamente a documentação necessária para obtenção das licenças	2.000,00
15	Gerência	Externo	Embargo da obra pela prefeitura	III	Verificar motivo do embargo e encaminhar para o departamento jurídico	Elevado	Providenciar documentos necessários para que o empreendimento esteja regular junto à prefeitura	4.000,00
16	Engenharia	Construção	Acidente de trabalho com afastamento	III	Aplicar responsabilidades previstas em contrato e substituir o recurso	Moderado	Exigir que os subcontratados tenham CIPAs internas e programas de conscientização dos funcionários	0,00
17	Engenharia	Construção	Acidente de trabalho com morte	III	Aplicar responsabilidades previstas em contrato e substituir o recurso	Elevado	Exigir que os subcontratados tenham CIPAs internas e programas de conscientização dos funcionários	0,00

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

18	Gerência	Construção	Atraso na entrega das obras civis	III	Negociar prazos e verificar possibilidade de paralelismo de atividades ou incremento de homens/hora	Elevado	Solicitar atestado de histórico de entrega aos proponentes e acompanhar a evolução física do empreendimento	12.000,00
19	Gerência	Construção	Atraso na instalação da cabine primária	III	Aplicar considerações contratuais	Moderado	Solicitar atestado de histórico de entregas e acompanhamento da área de engenharia junto à empresa subcontratada	0,00
20	Gerência	Externo	Atraso na ligação da rede de luz pública	II, III	Alugar gerador próprio até instalação da rede pública	Elevado	Acompanhamento do processo junto à Eletropaulo	2.000,00
21	Gerência	Financeiro	Insucesso nas vendas das cotas de Incorporação	IV	Rever estratégias de marketing e condições financeiras da incorporação	Elevado	Aplicar estratégia de marketing agressiva	0,00
22	Gerência	Financeiro	Insucesso nas vendas das cotas de locação	IV	Rever estratégias de marketing e condições financeiras das locações	Elevado	Aplicar estratégia de marketing agressiva	0,00
23	Financeiro	Financeiro	Atraso no pagamento das parcelas de incorporação	IV	Negociar pagamento das parcelas e aplicar considerações acordadas no contrato da incorporação	Moderado	Pesquisar no SPC e no Serasa antes da venda da quota.	2.000,00
24	Financeiro	Financeiro	Não pagamento das parcelas de Incorporação em atraso	IV	Acionar o departamento jurídico	Elevado	Acompanhar individualmente os incorporadores em atraso	0,00
25	Financeiro	Financeiro	Atraso no pagamento das parcelas de locação	IV	Aplicar considerações contratuais	Elevado	Pesquisar no SPC e no Serasa antes da locação.	2.000,00
26	Gerência	Gerenciamento	Atraso na instalação do sistema de refrigeração	II, III	Alugar maquinário de refrigeração e aplicar considerações acordadas na contratação da subcontratada	Elevado	Solicitar atestado de entregas já realizadas da empresa subcontratada	0,00
27	Gerência	Gerenciamento	Atraso na implantação das utilidades dos locatários	IV	Negociar cronograma e aplicar considerações previstas no contrato de locação	Elevado	Solicitar que os locatários tenham experiência anterior comprovada no ramo pretendido e acompanhar progresso físico da implantação	0,00

## 12. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

### 12.1. PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES

As aquisições necessárias para a execução do plano de projeto deverão considerar os seguintes aspectos:

Declaração de Escopo;

Descrição do Produto ou Serviço;

## Centro de Entretenimento e Lazer

Recursos para Contratação;

Preço de mercado;

Cronograma;

Restrições;

Premissas.

O Plano de Gerenciamento das Aquisições a seguir descreve como os processos de aquisição serão realizados.

CENTRO DE ENTRETENIMENTO E LAZER		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES <i>PROCUREMENT MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	[Nome do responsável pelo documento]	Versão [Versão]
Aprovado por	[Nome do responsável pela aprovação]	[Data]

### **I - Descrição dos processos de gerenciamento de suprimentos**

Execução do projeto básico e detalhado;

Execução das obras civis (demolição, fundação, construção e acabamento), arruamento e passeios;

Contratação de Produtos e equipamentos;

Contratação dos Serviços de vendas de cotas de incorporação e locação de áreas;

Contratação dos Serviços de Marketing;

Contratação dos Serviços de Vigilância, Segurança e Limpeza;

Contratação dos Serviços de Assessoria Jurídica;

Contratação dos Serviços de Apoio de Informática.

### **II - Gerenciamento e tipos de contratos**

Contrato por Administração com Incentivo sobre os resultados;

Contrato por Preço Fixo Global;

Contrato por Preço Fixo com Incentivo.

### **III - Critérios de avaliação de cotações e propostas**

Menor preço;

Melhor técnica.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

#### **IV - Avaliação de fornecedores**

A avaliação dos fornecedores será feita ao longo do processo de aquisição devendo ser observados os seguintes aspectos:

Informações cadastrais;  
Apresentação da proposta;  
Cumprimento de Prazos;  
Execução dos serviços ou produtos;  
Qualidade.

#### **V - Frequência de avaliação dos processos de aquisições**

A frequência da avaliação da aquisição será determinada no contrato.

#### **VI - Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições**

<b>Nº Sub-empreendimento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Período</b>
FP01.01	Centro de Entretenimento e Lazer	4.500.000,00	
FP01.02	Prédio dos Cinemas e Boliche	1.000.000,00	
FP01.03	Prédio das Boates e Restaurantes	700.000,00	
FP01.04	Prédio das Torres de Resfriamento	750.000,00	
FP01.05	Prédio de Administração e Portaria	400.000,00	
FP01.06	Cabine Primária	520.000,00	
FP01.99	Geral	80.000,00	
	Total =	10.000.000,00	

#### **VII - Administração do plano de gerenciamento das aquisições**

Responsável pelo plano  
Gerente Administrativo;  
Gerente Geral;  
Frequência de atualização do plano de gerenciamento das aquisições Mensal.

#### **VIII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de suprimentos do projeto não previstos nesse plano**

Documentos de referência:

Memorial descritivo do projeto de arquitetura (documento no. FP01.01-140-MC-0001);

## Centro de Entretenimento e Lazer

a - Memorial descritivo do projeto de arquitetura (documento no. FP01.01-140-MC-0001);

b - Especificação de Serviços "Diretrizes para Incorporação" (documento no. FP01.01-510-ES-0001);

c - Especificação de Compra de Projeto de Arquitetura (documento no. FP01.01-140-EC-0001);

d - Especificação de Compra para Construção Civil (documento no. FP01.01-100-EC-0001);

e - Especificação de Serviços "Diretrizes para Locação" (documento no. FP01.01-520-ES-0001);

f - Especificação de Serviços "Diretrizes de Marketing" (documento no. FP01.01-530-ES-0001).

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança]
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança]

APROVAÇÕES		
[Nome] [Cargo]	[Assinatura]	Data [Data]

Para cada item a ser adquirido deverá ser emitida uma Especificação de Obras/Serviços, contendo o detalhamento do objeto a ser adquirido conforme o modelo abaixo (SOW):

CENTRO DE ENTRETENIMENTO E LAZER		
Especificação de Obras/Serviços <i>Statement of Work(SOW)</i>		
	FP1.00-XXX-XX-XXX	Pág.: 99 / Rev.: 0
Assunto:		Por

### SEÇÃO 1 - OBJETO

Descrever sucintamente nesta seção o objeto/serviço a ser adquirido, conforme esta especificação e seus anexos.

### SEÇÃO 2 - INTRODUÇÃO

2.1 - Definições e abreviaturas;

2.2 - Responsabilidades.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

### **SEÇÃO 3 - FORNECIMENTO**

- 3.1 - Escopo do fornecimento;
- 3.2 – Exclusões do escopo de fornecimento;
- 3.3 - Facilidades disponíveis à contratada.

### **SEÇÃO 4 - REQUISITOS TÉCNICOS**

- 4.1 - Códigos e normas

Serão atendidas as normas da ABNT aplicáveis a todas as atividades de construção, inspeção, testes e controle tecnológico.

- 4.2 - Documentos aplicáveis  
Relacionar documentos aplicáveis.
- 4.3 – Condições específicas

### **SEÇÃO 5 - REQUISITOS DE INSPEÇÃO E TESTES**

- 5.1 - Acesso às instalações e aos registros;
- 5.2 - Inspeção e testes.

### **SEÇÃO 6 - REQUISITOS DE GARANTIA DE QUALIDADE**

- 6.1 - Qualificações exigidas

6.1.1 - Registro no CREA. Tal qualificação também é exigida aos subcontratados e fornecedores da contratada.

- 6.2 - Programa de garantia da qualidade  
6.2.1 - Da Contratada

A Contratada deverá possuir um Programa de Garantia da Qualidade, baseado na ISSO 9000/2000.

- 6.2.2 - Dos Subcontratados

Os subcontratados deverão ser previamente aprovados pelo contratante.

- 6.3 - Auditorias

6.3.1 - A contratada, bem como seus subcontratados e fornecedores acima descritos, serão auditados com base nas normas pertinentes.

6.3.2 - A contratada possuirá uma equipe de Controle de Qualidade (CQ), a qual fiscalizará e verificará o atendimento aos procedimentos e demais documentos da obra, de forma independente da área de produção da própria empresa, devendo, inclusive, emitir Relatórios de Não-conformidades (RNC).

## **SEÇÃO 7 - DOCUMENTAÇÃO**

- 7.1 - Requisitos gerais;
- 7.2 - Documentos requeridos;
- 7.3 - Registros;
- 7.4 – Compilação, guarda e transmissão.

Toda a documentação técnica original, descrita acima, comporá o *Data-book*, a ser entregue pela Contratada ao Contratante ao encerramento dos serviços constantes do objeto. Será necessária uma especial atenção à rastreabilidade da documentação nele contida, sendo elaborado de acordo com o Procedimento constante do subitem 137, desta especificação.

## **SEÇÃO 8 - NÃO-CONFORMIDADES E AÇÕES CORRETIVAS**

As não-conformidades e respectivas ações corretivas serão objeto de relatórios, que poderão ser elaborados pelo CQ da contratada (com base em seu PGQ) ou pelo CQ do contratante, conforme procedimentos aplicáveis.

A contratada deverá manter o controle permanente de toda a documentação referente a este item, seja RNC ou Ações Corretivas, conforme estabelecido no subitem 7.1.3 acima.

## **SEÇÃO 9 - SUB CONTRATOS**

## **SEÇÃO 10 - GARANTIAS**

## **SEÇÃO 11 - REQUISITOS GERENCIAIS**

- 11.1 - Cronograma de execução;
- 11.2 - Representante oficial;
- 11.3 - Canteiro de obras;
- 11.4- Restrições de acesso;
- 11.5 - Relação de pessoal para aprovação;
- 11.6 - Diário de obras.

## **SEÇÃO 12 - FORMA DE PAGAMENTO**

- 12.1 – Apresentação de medições

12.1.1 - A contratada deverá apresentar mensalmente, para análise, verificação e aprovação por parte da fiscalização, o seu boletim de medição, cujo modelo será previamente aprovado pela contratante.

12.1.2 - O boletim de medição deverá ser elaborado de acordo com a planilha de Quantidades e Preços e obedecendo os critérios de medição e liberação para pagamento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

12.1.3 - Após a aprovação pela fiscalização do boletim de medição, a ocorrer em até cinco dias úteis da data de sua apresentação, a contratada emitirá o documento de cobrança correspondente, que será quitado pela Marinha no prazo máximo de 10 dias úteis, contados da data de sua apresentação.

12.1.4 - O pagamento dos eventos contratuais deverá seguir obrigatoriamente o cronograma físico e financeiro apresentado na proposta da contratada. Caso se verifique atraso ou adiantamento na execução dos serviços, a contratada deverá informar por escrito, no prazo máximo de 10 dias corridos, a fim de que a contratante possa proceder os ajustes no cronograma físico e financeiro. Este ajuste no cronograma não eximirá a contratada das sanções previstas em contrato.

## 12.2. PREPARAÇÃO DAS AQUISIÇÕES

As aquisições deverão ser padronizadas e solicitadas conforme o modelo Requisição de Proposta (RFP).

VISTO DO CHEFE DEPTO. / GERENTE

*SOLICITO PROVIDENCIAR LICITAÇÃO*

	TOMADA DE PREÇOS		Menor Preço
MODALIDADE	CONCORRÊNCIA	TIPO	Técnica e Preço
	PREGÃO		Melhor Técnica
FORMALIZAÇÃO DO ACORDO POR MEIO			
Contrato	Autorização de Compra/Serviço		Outros: _____
REGIME DE CONTRATAÇÃO	Preço Global		Preço Unitário

*I – ANEXOS*

Pedido de Suprimento nº. \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_

Projeto / Fase / Item \_\_\_\_\_ ND \_\_\_\_\_

Documentos de Engenharia / Proj. Básico

Demonstrativo do Orçamento Estimado

Planilha de Custos e Formação de Preços

Outros

II - COMISSÃO DE LICITAÇÃO

*Presidente/Pregoeiro:* \_\_\_\_\_

Indicar dois membros da área:

## Centro de Entretenimento e Lazer

### III - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Nome: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

### IV - POTENCIAIS FORNECEDORES:

1. Firma: \_\_\_\_\_ Tel./Fax: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_

2. Firma: \_\_\_\_\_ Tel./Fax: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_

3. Firma: \_\_\_\_\_ Tel./Fax: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_

### V – OBJETO

---

### VI -ESCOPO DE FORNECIMENTO

Extensão

---

Exclusão Não aplicável

---

Facilidades Disponíveis Não aplicável

---

### VII - DOCUMENTOS DE ENGENHARIA PROJETO BÁSICO E, OU EXECUTIVO

---

Não aplicável

### VIII - REQUISITOS DA GARANTIA DA QUALIDADE

---

Não aplicável

### IX – LOCAL DE EXECUÇÃO E OU FORNECIMENTO

### X – FORMA DE FORNECIMENTO

Integral Parcelado

### XI - PRAZO MÁXIMO DE EXECUÇÃO / VIGÊNCIA

Execução: \_\_\_\_\_ Dias corridos Vigência \_\_\_\_\_ Dias corridos

### XII – MULTAS

### XIII – DA SUBCONTRATAÇÃO

Será admitida a subcontratação neste edital SIM NÃO

### XIV - QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

	EXIGIR	DISPENSAR
Registro ou inscrição na entidade profissional competente	SIM	NÃO
Indicação das instalações e do aparelhamento adequado		SIM NÃO
Atestado de capacitação técnico-profissional	SIM	NÃO
Atestado para fornecimento de bens	SIM	NÃO
Relação da equipe técnica	SIM	NÃO
Visita ao local de execução	SIM	NÃO

## Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

### XV – QUALIFICAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

*Relação de compromissos assumidos* SIM NÃO  
*Balanço patrimonial e demonstrações contábeis* SIM NÃO  
*Patrimônio líquido mínimo ou capital mínimo R\$* \_\_\_\_\_

### XVI – IMPEDIMENTOS

Indicar, se houver

### XVII – PROPOSTA TÉCNICA

Não aplicável Indicar

### XVIII - APRESENTAÇÃO DOS PREÇOS

*Total Unitário*

Discriminação dos preços unitários

Apresentação do descritivo técnico detalhado incluindo:

1. Descrição detalhada da metodologia de execução dos serviços de acordo com a planilha;
1. Apresentação de um plano seqüencial de controle de garantia de qualidade;
1. Cronograma de execução das obras, sob a forma de PERT- CPM e, também, sob a forma de gráfico de barras (GANTT);
1. Cronograma físico-financeiro das obras, consistente com o cronograma físico-financeiro e com a planilha de quantidades e preços unitários;
1. Projeto do canteiro de obras;
1. Organograma funcional do pessoal lotado nas obras, até o nível de encarregado;
1. *Curriculum Vitae* do engenheiro residente.

Estabelecimento do preço máximo a ser pago, quando for o caso R\$ \_\_\_\_\_

Demonstrativos da composição das Leis Sociais e do BDI

Outros \_\_\_\_\_

### XIX – CRITÉRIO DE JULGAMENTO

A) Menor Preço Global  
Unitário Por equipamentos  
Por lote  
Outros \_\_\_\_\_

B) Técnica e Preço ou Melhor Técnica

1) Nota Técnica

2) Nota Técnica Mínima \_\_\_\_\_

3) Nota Final

Peso



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Modelo de Contrato de Obras;

Modelo de Contrato de Serviços;

Modelo de Contrato de Aquisição de Equipamentos.

## **12.5. ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS**

A administração dos contratos é responsabilidade do GP e visa assegurar o desempenho do fornecedor.

A comunicação entre cliente e fornecedor, bem como os controles de prazo, custo e qualidade estão descritos neste plano de projeto.

### **12.5.1. Requisições de Mudanças**

As mudanças contratuais necessárias devem ser formalizadas através de termo aditivo ao contrato.

As requisições de mudanças devem ser discriminadas na Solicitação de Aditivo Contratual (SAC), que deve ser elaborada pelo GP, e autorizadas pelo GG.

### **12.5.2. Sistema de Pagamento**

As faturas encaminhadas devem ser entregues ao GP acompanhadas de Relatório de Aceitação da Obra/Serviço ou Demonstrativo dos Serviços.

É responsabilidade do GP certificar a fatura e encaminhar ao GA para liquidação e pagamento.

### **12.5.3. Correspondência**

Toda a troca de informações entre cliente e fornecedor deverá ser feita pelo GP por via eletrônica (e-mail), fax ou telefone.

As informações pertinentes a cada contrato devem ser formalizadas na Ata de reunião.

## **12.6. ENCERRAMENTO DO CONTRATO**

A Aceitação final e Encerramento do Contrato deverão ser formalizados através do documento Termo de Entrega e Recebimento (TER).

É responsabilidade do GP elaborar o TER e encaminhar para assinatura do fornecedor e GG.

É responsabilidade do GP compilar toda a documentação do contrato e encaminhar ao CEDOTEC para arquivo.

### 13. GLOSSÁRIO

<b>Termo</b>	<b>Significado</b>
ALTEPA	Alteração de Pagamento
AP	Alteração de Projeto
BAC	Boletim de Acompanhamento de Contrato
CEDOTEC	Centro de Documentação Técnica
EVM	Valor Agregado
OA	Ordem de Alteração
PACOTE	Conjunto de Setas
RNC	Relatório de Não Conformidade
SETA	Solicitação de Execução de Tarefas
TER	Termo de Entrega e Recebimento
PSIT	Plano Sequencial de Inspeção e Testes



# A Influência da Terceirização do Transporte Rodoviário no Prazo de Entrega ao Cliente

MBA em Logística Empresarial

Turma BS 2

Agnaldo Aparecido da Silva

José Roberto Gama de Carvalho

Professor Orientador: Fernando Saba Arbache

## Sumário

Resumo, 81

Introdução, 83

1. REFERENCIAL TEÓRICO, 84
  - 1.1 Terceirização, 84
    - 1.1.1 Conceito, 84
    - 1.1.2 Histórico, 84
    - 1.1.3 Objetivo da Terceirização, 86
    - 1.1.4 Vantagens e Desvantagens, 86
  - 1.2 Logística, 87
    - 1.2.1 Conceito, 87
    - 1.2.2 Histórico, 88
    - 1.2.3 Evolução, 89
    - 1.2.4 Logística no Brasil, 91
    - 1.2.5 O Transporte na Logística, 92
    - 1.2.6 Transporte Rodoviário, 93
  - 1.3 Terceirização das Operações Logísticas, 94
    - 1.3.1 Principais fatores que levam as empresas a optarem por esse serviço, 94
    - 1.3.2 Grau de aproximação entre o Contratante e o Transportador, 95
  - 1.4 Serviço ao Cliente, 96
  - 1.5 Valor ao Cliente, 98
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, 100
  - 2.1 Metodologia, 100
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS, 100

Tabela 1: Matriz de análise de conteúdo, 103

APÊNDICE A — Roteiro de Entrevistas, 106

APÊNDICE B, 106

Entrevistas Unidock's, 106

Entrevistas Epson, 110

Entrevistas C&C, 112

Entrevistas — Transquadros — F. Souto , 114

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 118

## **RESUMO**

O presente trabalho procura mostrar como a estratégia de terceirizar o transporte rodoviário pode agregar valor aos clientes, seja cumprindo os prazos de entregas determinados, seja reduzindo os custos do processo e, conseqüentemente, o custo final do produto, fator de extrema relevância na tomada de decisão de compra do cliente. No presente estudo, a fim de verificar essa relação entre terceirizar e agregar valor, foram feitas entrevistas com empresas que utilizam transporte terceirizado. Posteriormente, por meio uma análise do conteúdo das respostas, utilizando uma matriz de conceito, verificou-se que a terceirização é uma realidade no Brasil. Em determinadas operações, grande parte do custo logístico advém do transporte. Terceirizando-o, a mensuração do custo foi aperfeiçoada, e a empresa pôde concentrar-se na sua atividade principal, melhorando e aperfeiçoando a produção e mantendo o nível de satisfação dos seus clientes.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de pós-graduação trata da terceirização do transporte terrestre rodoviário, e como essa terceirização afeta o prazo de entrega aos clientes, ou seja, se as entregas são executadas dentro do prazo estipulado e se oferecem outros benefícios mantendo-se os preços finais. Os ramos de atividades desempenhadas pelas empresas pesquisadas são: farmacêutico (operador logístico especializado no segmento farmacêutico), de equipamentos eletrônicos, varejo especializado em materiais de construção e operações logísticas de transporte.

O trabalho traz informações sobre terceirização, sua origem, seus objetivos, vantagens e desvantagens e como implementá-la, desde a contratação de um prestador de serviço até a avaliação dos resultados obtidos. Por se tratar da prestação de serviços logísticos, o estudo se aprofunda no conceito de operadores logísticos que é a terminologia utilizada para essa modalidade. Demonstra ainda o conceito de logística, desde sua origem até os dias atuais, mostrando sua evolução e importância como vantagem competitiva. Aborda mais especificamente o transporte terrestre, notadamente o rodoviário, em especial os serviços de distribuição, a fim de determinar sua influência nos prazos de entrega aos clientes, nos custos para as empresas e para o cliente final.

Nessa pesquisa, foram identificadas as vantagens ou desvantagens de se terceirizar o transporte, mostrando os benefícios, os riscos e custos incorridos em todo o processo e como este poderá afetar o prazo de entrega aos clientes.

Esse assunto é de extrema importância em decorrência do processo de globalização da economia e do crescente acirramento do ambiente competitivo, que se tornou mais dinâmico levando as empresas a vivenciarem um clima de forte concorrência. Nesse contexto, é imprescindível a adoção de estratégias que ofereçam soluções capazes de racionalizar os custos e investir no ganho de qualidade, no nível de serviço oferecido ao cliente, cada vez mais exigente, principalmente no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de entrega.

É por esse motivo que uma das decisões cruciais neste processo diz respeito ao transporte, uma atividade que só agrega custos. O controle gerencial desses custos deve ser feito para o aumento da eficiência e da qualidade de serviço prestado ao cliente final. A terceirização pode ser uma das ferramentas para diminuir os custos, aumentar a produtividade da empresa e o nível de satisfação dos seus clientes.

Esse tema, sobre terceirização, já vinha sendo cogitado devido a constantes abordagens verificadas ao longo do curso, mas nunca realizadas de forma aprofundada que permitissem uma análise crítica maior. Por esse motivo, foi decidido que a variável terceirização deveria ser estudada em uma das etapas do processo produtivo de uma organização, no caso o transporte, considerada fundamental na cadeia logística.

Procurando unir esses dois temas, a fim de se chegar em um problema de pesquisa, consideramos as possibilidades de verificar os efeitos dessa união nos custos da empresa, no nível de serviço ao consumidor e prazo de entrega ao cliente final, por se tratar de uma variável pouco estudada, mas com uma grande relevância no mundo competitivo de hoje, pois uma empresa que não cumpre seus prazos está fadada ao fracasso.

Sob esse prisma, concluímos que um estudo científico sobre esse assunto traria grandes contribuições tanto acadêmicas, aprofundando-se mais em aspectos importantes como a terceirização, quanto sociais, possibilitando que empresas melhorem seus prazos e, com isso, aumentem sua eficiência, eficácia e consequentemente fortaleçam sua imagem frente aos consumidores.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **1.1. Terceirização**

##### **1.1.1. Conceito**

Terceirização é um modelo que algumas empresas adotam para gerir seu negócio de maneira que permaneçam concentradas apenas em suas atividades principais, delegando a terceiros (parceiros) as atividades de menor valor agregado do produto (GIOSA, 1999).

Para SOUZA (1999), a terceirização compreende uma dinâmica em que parte do processo produtivo realizada dentro da empresa passa a ser externalizada, ou seja, desempenhada por terceiros.

##### **1.1.2. Histórico**

O processo de terceirização não é novidade no mundo dos negócios. A contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

específicas, que não cabem serem desenvolvidas dentro da organização, há muito tempo é utilizada em países de primeiro mundo, como nos EUA e também em outros, como o Brasil (GIOSA,1999).

Para esse autor, a terceirização originou-se nos EUA, logo após o início da Segunda Guerra Mundial. As indústrias bélicas americanas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra os países inimigos, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços mediante contratação. Esse processo de delegar as atividades a terceiros também pode ser denominado horizontalização e começou a ser aplicado em um período em que ocorreram muitas mudanças administrativas nas empresas.

Já faz algum tempo que o mercado sinalizou algumas mudanças no ambiente organizacional. O cliente se tornou o “centro das atenções”. Com isso, as grandes corporações acostumadas a dirigir o mercado praticamente impondo seu produto ou serviços foram perdendo fatias significativas de mercado para pequenas e médias empresas, que eram mais ágeis e se adequavam melhor a esses tipos de mudanças (SOUZA,1999).

Foi, então, que algumas empresas começaram a refletir sobre essa questão, tentando encontrar saídas que as colocassem novamente no mercado, de forma competitiva. A primeira mudança significativa surgiu com a introdução do *downsizing* (processo no qual são reduzidos os níveis hierárquicos dentro de uma organização). Esse processo permitiu, em uma primeira etapa, uma evolução parcial, na tentativa de as empresas se tornarem mais ágeis, eliminando níveis intermediários, que interferiam nas tomadas de decisões.

A prática do *downsizing* determinou uma reorganização empresarial. Porém, as empresas ainda tinham que analisar suas atividades secundárias executadas internamente e redefinir sua missão. Isso levou as organizações a avaliarem qual a necessidade de manter, dentro de seu processo produtivo, atividades que seriam mais bem executadas por empresas especializadas. Foi aí que o *outsourcing* (delegar atividades a terceiros) foi adotado de forma plena pelas empresas (GIOSA,1999).

A situação econômica em que o Brasil se encontrava fez com que certas empresas, por meio de uma análise interna, descobrissem que o ambiente era altamente propício para a aplicação desse conceito. Com um mercado cada vez mais restrito, ocorreu uma diminuição das oportunidades e um aumento da concorrência, forçando novas abordagens para buscar a minimização das perdas.

A terceirização gerou a abertura de novas empresas e o aumento das oportunidades de mão-de-obra, diminuiu o impacto de recessão e desemprego, melhorando a economia do País (SOUZA,1999).

### 1.1.3. Objetivo da Terceirização

Conforme destaca BALLOU (2001), a terceirização aparece como uma forma de a empresa apenas se preocupar com seu papel principal, abandonando, sempre que possível, sistemas produtivos mais complexos que convivem com a administração. De certo modo, há uma preferência das grandes empresas em administrar contratos com fornecedores especializados e inovadores em determinadas atividades, para reduzir seus custos fixos ou melhorar a qualidade. Portanto, pode-se dizer que o processo de terceirização é um conjunto de mudanças tecnológicas e organizacionais que facilita a combinação dos objetivos econômicos e organizacionais para aumentar a qualidade e produtividade da empresa.

Pode-se dizer que ela objetiva uma busca racional pelos melhores resultados em escala de produção, por uma flexibilidade maior na operação e redução nos custos administrativos, concentrando e maximizando as oportunidades (SOUZA, 1999).

### 1.1.4. Vantagens e Desvantagens

Ao terceirizar atividades que não agregam valor ao produto final, a empresa transfere certos componentes de custo fixos para terceiros, provocando uma variação em seu ponto de equilíbrio financeiro. Em outras palavras, a empresa contratante consegue transformar alguns de seus custos fixos, o que lhe permite uma maior flexibilidade para enfrentar as demandas flutuantes do mercado (SALERMO, apud SOUZA, 1999).

Ao eliminar algum tipo de atividade ou parte do processo produtivo que, até então, era executada internamente, a empresa contratante pode eliminar a necessidade de investimento para a atualização tecnológica desses processos, como também o treinamento de mão-de-obra de apoio, a necessidade de ampliação de área e conservação dentre outras (AMATO apud SOUZA, 1999).

Segundo SOUZA (1999), a terceirização pode também reduzir os níveis hierárquicos da estrutura organizacional da empresa contratante, ou até mesmo, eliminar algumas das funções administrativas desenvolvidas com funcionários próprios como, na área de alimentação, em específico, no restaurante, na contabilidade, segurança e outros, implicando, conseqüentemente, a redução dos custos fixos e possibilitando uma melhor atuação da empresa durante os períodos de crise.

Outro fator que se caracteriza como uma vantagem advinda da terceirização é o desenvolvimento econômico, fato que já foi citado rapidamente no histórico, refletido na criação de novas empresas, com ofertas de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, o que leva a um aumento da receita e o do nível de emprego do Estado, e a uma maior especialização por natureza do serviço prestado (GIOSA, 1999).

A especialização por segmento abre oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. O aumento da competitividade levará, sem dúvida, a um melhor aproveitamento dos pontos positivos desta prática, estimulando a

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade, constituindo-se em um dos principais fatores que levam as empresas à terceirização.

A agilidade das decisões é reforçada com a terceirização, pois, com a mudança estrutural da empresa, as relações interdepartamentais se aprimoram, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com mais adequacidade. Ocorre também aumento da lucratividade e do crescimento das empresas, que reforçam suas atividades no negócio principal, estimulando-as a cumprir sua missão, diminuindo assim seus custos (GIOSA,1999).

O aprimoramento no sistema de custeio é uma necessidade natural para a tomada de decisão, pois isso ajuda a definir se deve contratar ou não serviços de terceiros. Isso significa que a empresa deve ter bem delineado todos os custos da área que deseja terceirizar, para, a partir daí, avaliar se vale a pena ou não optar pelo serviço.

Por outro lado, a terceirização se torna desvantajosa quando não há uma relação íntima de parceria entre a empresa contratante e a contratada, pois podem ocorrer perdas de produção devido ao atraso de entrega de peças ou serviços por falta de comunicação entre as partes. Em decorrência disso, o serviço pode ser prejudicado.

Segundo SOUZA (1999), outra desvantagem da terceirização seria a redução do número de empregos nas empresas contratantes, uma vez que os empregos criados pelas empresas contratadas não oferecem as mesmas condições de trabalho e salários.

Para GIOSA (1999), um fato a se considerar é também a dificuldade para encontrar um parceiro confiável e competente, que possa atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas operações.

A resistência a mudanças se opõe também a esse processo, uma vez que empresas conservadoras inibem a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da sua própria cultura. Isso pode vir acompanhado também do desconhecimento sobre o assunto junto à alta administração, dificultando ainda mais o processo.

Abordar-se-á a seguir o campo da logística nas empresas, devido ao fato de ser um dos setores mais terceirizados dentro de uma organização, por não estar diretamente ligado à sua atividade principal.

## **1.2. Logística**

### **1.2.1. Conceito**

A palavra logística é de origem francesa, do verbo *loger*, ou seja, alojar. Tendo como um conceito mais amplo, entende-se por logística a administração do fluxo de materiais e produtos, da fonte ao usuário (MAGEE,1977). Outro conceito mais moderno seria:

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informa-

ções associados, cobrindo desde o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (*CONCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT*).

### 1.2.2. Histórico

Em sua origem, a logística estava essencialmente ligada às operações militares. Ao decidir avançar as tropas, os generais precisavam ter uma equipe que, sob suas ordens, providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.

Foi o que também ocorreu nas empresas durante as décadas após a Segunda Guerra Mundial. O transporte e armazenamento eram considerados apenas atividades de apoio. Os executivos entendiam que tais operações não agregavam nenhum valor ao produto.

Com o passar do tempo, durante sua evolução, a logística adquiriu valores fundamentais, entre eles:

- Lugar: o produto, quando sai da fábrica, já tem um valor intrínseco a ele agregado, mas ainda incompleto para o consumidor final. O sistema logístico, mesmo o mais primitivo, agrega então um *valor de lugar*. As atividades logísticas nas empresas eram por muito tempo confundidas com *transporte* e *armazenagem*. Isso porque o valor de lugar depende do transporte do produto da fábrica ao depósito, deste à loja, e desta ao consumidor final (*NOVAES, 2001*);
- Tempo: rapidez de resposta aos desejos do consumidor é fator decisivo de diferencial competitivo entre as empresas. Porém, se a rapidez aumenta sem melhoria do sistema, ocorre aumento de custo (*MARTINS E AL, 2002*). É muito importante que a data combinada para entrega do produto seja cumprida, pois o descumprimento pode afetar seu valor;
- Qualidade: é fundamental que o pedido chegue ao consumidor sem nenhum erro ou defeito. O pedido tem que chegar exatamente como o consumidor exigiu (*NOVAES, 2001*).
- Informação: excelente valor, pois permite que o cliente rastreie uma determinada encomenda pela internet a qualquer momento. As grandes empresas já estão introduzindo esse valor.

A logística empresarial vem evoluindo cada vez mais desde seus primórdios. Além de carregar os quatro tipos de valores positivos acima citados, ainda procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente (*NOVAES, 2002*).

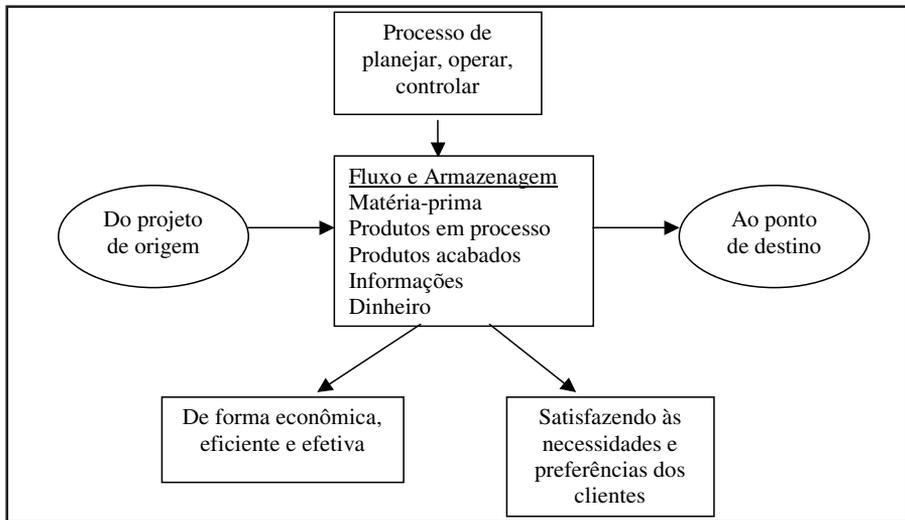
Os principais pontos em que a logística se baseia são a movimentação dos produtos, das informações, o tempo, custo e nível de serviço (*MARTINS E*

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

AL, 2001). Esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores finais (NOVAES, 2002).

Um sistema logístico eficiente permite às empresas voltar seus esforços produtivos naqueles produtos e serviços em que ela obtém vantagens, colocando-os em outras regiões. Quanto maior e mais sofisticado for o desenvolvimento, e quanto mais econômicas forem as movimentações e armazenagem, mais livre será a troca de mercadorias e maior será a especialização do trabalho (BALLOU, 1993).

O quadro abaixo mostra a estrutura da logística com seus elementos básicos:



Assim, a logística moderna procura incorporar a esses elementos básicos (NOVAES, 2002):

- Prazos acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e redução de custos em toda a cadeia de suprimento;
- Satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

### 1.2.3. Evolução

Ao longo dos anos, a logística passou por um processo de evolução que abrange quatro fases (NOVAES, 2002):

#### ■ Atuação segmentada

Os produtos eram padronizados, não havia ainda os sofisticados sistemas de comunicação e informática disponíveis hoje. O estoque era o elemento-chave no balanceamento da cadeia de suprimento. Eram subsistemas otimizados separadamente com estoques, servindo de pulmão entre os depósitos e as lojas de varejo, ou ainda, entre a manufatura, depósitos e os centros de distribuição.

Nesta primeira fase, as empresas procuravam formar lotes econômicos para transportar seus produtos, dando menor importância ao estoque. Pensava-se nas possíveis economias que podiam ser obtidas com o uso de transporte de menor custo, no emprego de veículos de maior capacidade, e na busca de empresas transportadoras com fretes mais reduzidos. Isso tudo gerava uma guerra de fretes entre as transportadoras, acabando, às vezes, nos serviços precários fornecidos ao cliente, podendo prejudicar o produto e fazendo com que o barato saísse caro.

#### ■ Integração Rígida

Os produtos começaram a se diferenciar, novos produtos foram sendo lançados; a informática era introduzida nas empresas de forma tímida, com o uso de cartões perfurados e fitas magnéticas.

Os elementos-chave de racionalização foram a otimização de atividades e o planejamento. Nessa época, o setor da manufatura tinha grande poder na indústria. Assim, o planejamento da produção era realizado e implementado pelo setor da fabricação, segundo seus próprios critérios e objetivos, e era alterada sem maiores consultas às demais áreas da empresa. Essa prática gerava estoques excessivos em toda cadeia de suprimento.

Nesta fase, houve uma integração de planejamento entre os elementos desta cadeia, mas a integração ainda não era flexível.

#### ■ Integração flexível

Esta fase começou em fins da década de 1980 e ainda está sendo implementada em muitas empresas. O intercâmbio de informações entre os dois elementos da cadeia de suprimentos passou a se dar por via eletrônica, por meio do EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados).

Esta fase é caracterizada pela integração dinâmica e flexível entre os componentes da cadeia de suprimentos em dois níveis: dentro da empresa e nas inter-relações com seus fornecedores e clientes. Isso se dá graças à evolução da informática, que facilitou a interligação entre os elementos da cadeia, mas diferente da fase anterior, pois agora se adaptam instantaneamente às necessidades momentâneas do processo na medida das necessidades.

Nesta fase, também se nota que existe uma maior preocupação com a satisfação plena do cliente, assim como a busca do estoque zero.

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

#### ■ Integração Estratégica

As empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de forma estratégica, ou seja, em lugar de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como meros geradores de custos, buscam soluções novas, usando a logística para ganhar competitividade e induzir novos negócios. Começa-se a formar parcerias, e a logística torna-se elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de maiores fatias de mercado. Este processo é decorrente da globalização e concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas.

Nessa fase, há o surgimento das empresas virtuais, também chamadas de *agile enterprises* (empresas ágeis).

A quarta fase da logística se distingue principalmente pelo surgimento de uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos. Trata-se do SCM — *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento). Nessa nova abordagem, a integração entre os processos continua a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informação e dinheiro, mas, agora, os agentes participantes do processo produtivo atuam de forma estrategicamente integrada, buscando os melhores resultados possíveis em termo de redução de custos, de desperdícios e agregação de valor para o consumidor final. Há uma ligação plena, estratégica e flexível ao longo de toda a cadeia de suprimento.

MARTINS E AL. (2002) ainda afirmam que a cadeia de suprimento vai além do consumidor final e que, após o seu ciclo de vida útil, começa a fase do ciclo inverso de materiais e informações, ou seja, a reciclagem.

#### **1.2.4. Logística no Brasil**

Com a abertura da economia e a globalização, as empresas nacionais passaram a buscar novos referenciais para sua atuação. Existem ainda muitas empresas trabalhando na primeira fase da logística, ou seja, controlando seus fluxos logísticos por meio de estoques, e seus diversos setores operando de forma isolada. Algumas ainda atuam na segunda, passando para a terceira fase, isto é, procuram melhor articulação com seus fornecedores, integrando cada vez mais suas operações. Outras já estão interligadas via EDI, de forma a possibilitar maior flexibilização na entrega dos componentes ou produtos acabados. Percebe-se alguns passos da quarta fase, mas ainda muito lentos. Nos Estados Unidos, onde essa evolução começou há anos, ainda há muitas empresas na segunda e terceira e apenas algumas já estão plenamente na quarta fase. Uma das limitações nas empresas brasileiras, quanto à possibilidade de evolução em termos logísticos, é a estrutura organizacional.

Muitas vezes, as empresas nacionais, em lugar de se reestruturarem de modo adequado para enfrentar os novos desafios logísticos, simplesmente lançam mão de pseudo-soluções, com resultados parciais e incompletos, quando não impresumíveis.

Outro problema ocorre quando a alta administração já reconhece melhor as especificidades das funções logísticas, criando uma diretoria específica e recrutando externamente um profissional de extrema competência para assumi-la. Mas, muitas vezes, o esquema de poder dentro da empresa acaba engessando o executivo recém-chegado, deixando-o sem ação.

Existe outro problema bastante sério no que se refere à informática e ao tratamento da informação: muitas empresas investem excessivamente em *hardwares* e *softwares*, mas estes não se comunicam entre si, e hoje, os sistemas computadorizados precisam operar de forma integrada.

Outra questão muito importante é que as empresas apresentam dificuldade de estabelecer uma sinergia entre si, com reais acordos de parcerias. Ocorre muita desconfiança nessas relações, e os avanços se tornam muito vagarosos. E ainda acontece muito de empresas trocarem parcerias fortes por outras mais fracas. Nos casos de queda de serviços e demandas, a competição entre as empresas, muitas vezes, ocorre de forma desleal.

Esses tipos de situações acima citados, infelizmente, existem em grande número. A realização de parcerias com resultados efetivos pode dar certo apenas quando as relações entre as empresas participantes forem apoiadas em mútua confiança e ações profissionais permanentes.

### **1.2.5. O Transporte na Logística**

A palavra transporte tem origem no latim e significa mudança de lugar. Portanto, transportar pode ser entendido como deslocar, mudar, conduzir alguém ou algum objeto de um lugar a outro.

Desde os primórdios da civilização, o homem não encontrava em um só lugar tudo o que precisava. Por esse motivo, era obrigado a se deslocar em busca de locais que fosse possível à obtenção dos bens que lhe eram necessários. Com o passar do tempo, o homem passou a viver em um local fixo, evoluindo em um processo de agrupamento, formando assim sociedades. Estas, por sua vez, se encontravam distantes umas das outras, sendo necessário o transporte de mercadorias para se efetuar as trocas por outros produtos, iniciando-se assim o comércio entre os povos.

Portanto, pode-se verificar que uma atividade, como o transporte, é de suma importância para que economias se desenvolvam, desde os primórdios da economia primitiva até a atual, complexa e estruturada em um mercado único e globalizado.

O papel que o transporte desempenha em uma economia advém da diminuição entre o espaço e o tempo que se tem entre a produção de um bem ou serviço até sua distribuição e comercialização.

O transporte é considerado uma das principais funções da logística, pois

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

tem um papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do Serviço ao Cliente, como o prazo de entrega, fato que será abordado com maior ênfase mais adiante. Por esse motivo, o transporte representa a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, além de fazer com que o objetivo logístico seja atingido, ou seja, alocar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível (FLEURY, 2000).

Muitas vezes não se dá a importância necessária ao transporte, mas essa atividade é responsável por quase um terço de toda a riqueza de um país. Isto se deve ao fato de que por meio do transporte, seja ele terrestre, marítimo ou aéreo, permite-se a alocação de bens e recursos econômicos que proporcionarão a produção e comercialização de produtos independentemente das distâncias ou localizações geográficas, sejam dos produtores, sejam dos mercados consumidores.

O processo logístico, conforme apresentado anteriormente, refere-se à movimentação de produtos, sejam elas mercadorias, matérias-primas, peças, suprimentos do ponto de origem, fábrica, até o ponto de consumo, o cliente. Ou seja, o transporte proporciona a movimentação de mercadorias que são produzidas em locais não interessantes ou que não proporcionam vantagens aos clientes, até um local que permita a aquisição desse material, um ponto de consumo (FLEURY, 2000).

O transporte também pode ser considerado um criador de utilidade de tempo, pois ele determina a rapidez e a forma como o produto será deslocado de um local a outro. É por esse motivo que diversas empresas procuram terceirizar sua distribuição. No Brasil, um dos segmentos que mais cresceu nos últimos anos, foi o de locação de veículos, no qual uma organização contrata uma outra com experiência, capacidade e estrutura maior, a fim de disponibilizar o produto para o cliente no prazo exato. Caso contrário, poderá haver uma repercussão negativa, prejudicando os contratos futuros da empresa.

Apesar de o transporte ter uma importância muito grande, não pode ser visto de forma independente, por fazer parte de um conjunto, denominado operações logísticas, que será abordado no decorrer do trabalho.

### **1.2.6. Transporte Rodoviário**

O transporte rodoviário passou a ser utilizado em grande escala no final da década de 1960, substituindo o transporte ferroviário como principal meio de deslocar produtos. Este transporte caracteriza-se pela excepcional capacidade de distribuição final dos produtos e grande adaptabilidade, permitindo carga e descarga mais simplificada, de forma mais rápida, e possibilitando uma entrega porta a porta (FARIA, 1999).

Outra vantagem é a versatilidade, devido à possibilidade de transportar produtos de tamanhos e pesos diferentes para qualquer distância, oferecendo confiabilidade ao cliente, além de rapidez, pois permite poucas perdas ou danos aos produtos.

O transporte rodoviário representa uma etapa vital na rede logística de muitas empresas, pois é o meio de deslocar mercadorias que se adapta às necessidades de serviço aos clientes mais do que os outros meios de transporte. Isso se deve ao fato de que, nos grandes centros urbanos, é praticamente inviável o uso de ferrovias e hidrovias. O transporte aéreo, que poderia ser utilizado, deixa de ser viável, devido aos altos custos incorridos no processo.

### **1.3. Terceirização das Operações Logísticas**

O uso de operadores logísticos, ou seja, prestadores de serviços logísticos com competência reconhecida e que podem incluir todas as etapas logísticas da empresa contratante ou apenas parte do processo, está se tornando muito comum e vem crescendo a cada ano, em conjunto com a necessidade de manter uma maior focalização nos negócios essenciais. É por esse motivo que os serviços logísticos terceirizados constituem fator primordial para o crescimento de uma empresa.

Com certeza, a principal candidata a terceirizar suas operações logísticas é a empresa que reconhece não ser a melhor em tudo, admitindo o fato de que, se transferisse para terceiros suas operações secundárias, tornar-se-ia mais eficaz em sua atividade principal.

Segundo LAMBERT (1999), além desse foco, as empresas estão se dando conta de que outro fator que transforma a terceirização em logística em um diferencial em relação aos concorrentes, principalmente no que tange ao transporte, é que o investimento é muito alto para a aquisição da frota, sem contar os custos para mantê-la, que envolvem: manutenção, seguros, obsolescência dos veículos e, por fim, sua depreciação para quem não pretende administrar todas as funções logísticas.

Em centros de distribuição terceirizados, particularmente nos centros de devolução, o processo é o mesmo que nos tradicionais. Mas com a vantagem de oferecer mais *flow-rack* (escoamento de prateleiras) que os demais. Isso se explica porque todas as partes envolvidas desejam que os estoques sejam creditados aos centros de custos corretos assim que possível (NOVAES, 2001).

Para esse autor, algumas empresas ao invés de recorrer a um operador logístico apenas, preferem criar alianças entre vários operadores, a fim de obter um serviço diferenciado com menor margem de erros. Essa aliança pode extrapolar a administração física de materiais para se tornar uma administradora global de dados.

#### **1.3.1. Principais Fatores que Levam as Empresas a Optar por Esse Serviço**

Para NOVAES (2001), um dos principais fatores que levam as empresas a terceirizar sua logística, além do fenômeno *downsizing*, é o desejo de retornar às suas competências essenciais. Isso significa que hoje as empresas não se consideram capazes de proporcionar qualidade na totalidade dos processos, envolvendo desde a matéria-prima até a entrega em domicílio.

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

Com o crescente número de *softwares*, que conseguem separar os custos da logística dos outros processos, começa a surgir a tendência de as empresas substituírem seus estoques por informações. Porém essa diminuição nos níveis de estoque, ao invés de diminuir o volume de movimentação de materiais, acaba indo em sentido contrário, já que a variedade dos produtos é cada vez maior e o ciclo de vida cada vez menor, o que gera uma necessidade maior de especialização no nível de serviços logísticos (NOVAES, 2001).

Um outro fator a se considerar é a entrada de empresas em outros países. Na maioria dos casos, o passo inicial é encontrar um parceiro adequado que possa prestar um serviço especializado e de qualidade, principalmente em áreas como a de logística.

A complexidade do emaranhado de tarifas e regulamentações aduaneiras, a dificuldade de encontrar fornecedores e espaços para armazenamento em países estrangeiros, levou as empresas a contratar serviços de terceiros, sem sequer considerar a hipótese de criar estruturas próprias (LAMBERT, 1999).

### **1.3.2. Grau de Aproximação entre o Contratante e o Transportador**

O grau de aproximação é considerado o mais importante elemento para o sucesso de uma parceria entre o contratante e o transportador, constituindo-se, muitas vezes, de diversas visitas às instalações da empresa parceira, com a finalidade de uma melhor compreensão sobre as suas operações.

BALLOU (1993) sugere que um sistema de parceria não pode, pura e simplesmente, ser controlado por contratos ou acordos formais, mas deve proporcionar a criação de uma infra-estrutura adequada que amplie as perspectivas quanto à atividade de transporte. A partir daí, é possível identificar claramente as diversas oportunidades para eliminar ineficiências, bem como flexibilizar e agilizar o processo de tomada de decisões, sejam elas estratégicas (dimensionamento de frota) ou operacionais (programação de veículos).

Deve predominar um ambiente de confiança mútua em relação de parceria, de modo a proporcionar um intercâmbio aberto de informações entre ambas as partes. Estas informações devem (além de ter um caráter estritamente operacional sobre como são elaboradas e como são consumidos os recursos necessários ao transporte de um elo para outro na cadeia de suprimentos) ser relevantes para a determinação de quão produtiva ou eficiente é cada etapa da atividade de transporte (NOVAES, 2001).

Monitorar o desempenho desta atividade passa necessariamente pelo controle e acompanhamento do período de permanência no fornecedor para carregamento, no cliente para descarregamento e de viagem entre cliente e fornecedor (FLEURY, 2000).

O desinteresse pelo monitoramento destes períodos pode ser, muitas vezes,

explicado pelo fato de os responsáveis pelo gerenciamento logístico não os entenderem como uma parcela significativa dos custos de frete, e, desta forma, não direcionarem esforços para sua redução. Já os elevados períodos de permanência em fornecedores e clientes são, muitas vezes, causados por métodos burocráticos ineficientes de controle e processamento de informações relevantes às atividades de carregamento e descarregamento, gerados por um gerenciamento interno de tráfego ineficaz (BOWERSOX, 2001).

O que faz com que um sistema de parceria entre embarcador e transportador troque informações tão sensíveis é a criação de uma estrutura racional de determinação de custos, preço e lucros. Tal estrutura faz com que ambas as partes queiram trabalhar conjuntamente para benefício mútuo, em vez de suspeitar uma da outra. Seus esforços são canalizados para objetivos mutuamente benéficos, como por exemplo, a redução dos períodos de carregamento e descarregamento por meio de um reprojeto das atividades de recepção e expedição de produtos (LA LONDE, 1989).

Mas existem empresas que resolveram não terceirizar o transporte de suas mercadorias e produtos, ou seja, optaram pela verticalização do transporte por entenderem que, tomando essa medida, estariam sempre próximas ao cliente final, ouvindo assim suas sugestões e reclamações, garantindo com isso a fidelização na relação comercial.

A vantagem principal do processo de verticalização seria manter essa fidelização do cliente, mas as desvantagens seriam os altos custos incorridos em todo o processo de distribuição, além dos custos de manutenção, seguros, obsolescência dos veículos, depreciação, entre outros.

#### **1.4. Serviço ao Cliente**

Para uma organização obter sucesso, ela precisa fornecer aos clientes entregas precisas e dentro do prazo. O serviço ao cliente tem como umas de suas definições a velocidade e a confiabilidade com as quais os pedidos dos clientes podem se tornar disponíveis (HAMES, 1994, apud BALLOU, 2001), além de ser um processo que tem como objetivo agregar valor ao cliente por meio de benefícios e de maneira eficiente em relação aos custos (LA LONDE, 1988, apud BOWERSOX e CLOSS, 2001).

O serviço ao cliente, utilizado de forma eficaz, pode criar uma demanda ou uma lealdade em relação aos consumidores. Isso porque, sendo bem organizado e administrado, favorece o cumprimento do prazo de entrega do pedido.

O serviço ao cliente abrange três elementos (LA LONDE e ZINSZER, 1976, apud BALLOU, 2001), que destacamos a seguir:

- Pré-transação — propiciam um ambiente para um bom serviço ao cliente, ou seja, são elementos envolvidos no momento do pedido. Exemplos: declaração escrita da política da empresa, estrutura organizacional, flexibilidade do sistema e serviços técnicos;

## A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

- **Transação** — estão relacionados diretamente com a entrega dos produtos e afetam o tempo de entrega, o cuidado com o preenchimento dos pedidos, as condições em que os produtos chegam ao cliente e a disponibilidade do estoque. Alguns exemplos: habilidade com pedidos abertos, elementos de ciclo de pedidos, tempo de entrega, transbordo, aprimoramento do sistema, conveniências de pedido e substituição do produto;
- **Pós-transação** — servem de suporte ao cliente; acontecem após a entrega do pedido. Exemplos: instalação, garantia, alterações, reparos, entre outros.

O foco desse trabalho estará mais voltado para o elemento de transação.

Pesquisas feitas por LA LONDE e INNIS (1994, apud *BALLOU*, 2001) indicaram que o elemento de serviço de cliente mais importante é a velocidade da entrega, que está relacionada com o tempo do ciclo do pedido.

A velocidade do ciclo do pedido é medida pelo tempo gasto desde o momento do pedido, até a chegada ao cliente (*bowersox* E *closs*, 2001). Esse tempo é composto pela transmissão do pedido, montagem, pelo processamento e tempo de aquisição de estoque adicional (se faltar estoque) e, por último, o tempo de entrega.

Este último é compreendido pelo tempo médio gasto para deslocar um carregamento do local de origem até o seu destino. O tempo gasto com o transporte está diretamente associado ao prazo de entrega do produto. Uma empresa, que possui uma boa comunicação e uma relação íntima e de confiança com seus meios de transporte, conta com uma chance maior de cumprir todos ou a maior parte dos seus prazos.

Em um mercado competitivo como o atual em que o tempo tem sido um fator escasso, tanto na vida das pessoas quanto nas organizações, muitas empresas viram, na oportunidade de terceirizar a área de transporte, uma forma de obter um diferencial estratégico importante, passando a preocupação e os gastos com investimentos em tecnologia de transporte e comunicação para uma empresa especializada em estudos de rotas, segurança, armazenagem adequada dos produtos em seus caminhões, rastreamento por satélites, entre outros serviços.

O simples cumprimento do prazo de entrega já não é mais visto como um diferencial ou um valor agregado à organização, porque o cliente já espera este resultado. Para uma organização ter um diferencial estratégico, deve tentar diminuir o prazo de entrega, o que muitas empresas já conseguem, superando as expectativas dos clientes (*BALLOU*, 2001).

Em quase todos os setores industriais, uma ou mais empresas utilizam a logística como uma estratégia básica para conquistar a lealdade do cliente. Essas empresas comprometem recursos para alcançar altos níveis de competência no fornecimento de serviço básico que dificilmente são equiparados pelos concorrentes. O resultado é uma forma de concorrência baseada na política de maior eficá-

cia e eficiência em termos de operações logísticas, que tende a aumentar as expectativas dos clientes em geral.

Hoje, se uma empresa deseja ser uma séria concorrente em um setor industrial, espera-se que, ao menos, ela atenda às expectativas mínimas de serviço desse setor. Este resultado cresce a cada dia. Por exemplo, na década de 1970, um tempo de ciclo de sete a dez dias, com índice de disponibilidade de estoque de 92%, era um desempenho geralmente aceitável para fabricantes de produtos de consumo. Atualmente as expectativas de serviço mínimo estão mais próximas de uma entrega de três a cinco dias, e as taxas de disponibilidade mínima aceitável estão se aproximando dos 98% (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

### **1.5. Valor ao Cliente**

Partindo da premissa de que os consumidores comprarão da empresa que agregar maior valor aos seus produtos e que estes consumidores são maximizadores de valor, limitados pelo custo, conhecimento, mobilidade e renda, forma-se uma expectativa de valor que age sobre estes itens. Portanto satisfação e probabilidade de recompra dependem de essas expectativas serem ou não superadas.

A tarefa de cada empresa é examinar seus custos e seu desempenho em cada atividade que gera valor e procurar maneiras de melhorá-las (KOTLER, 1998).

Estima-se que o custo para atrair novos consumidores corresponde a cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito.

O preço é uma ferramenta muito eficaz para atrair novos clientes e manter os já existentes, portanto as empresas procuram diminuir ou, ao menos, manter os preços, ao mesmo tempo em que melhoram os benefícios do produto. Isso ocorre porque as empresas perceberam que não devem estabelecer preços de acordo com seus custos e sim, determiná-los de forma que reflitam as percepções de valor dos clientes, ou seja, o preço estabelecido de acordo com o que o mercado está disposto a pagar. Mas isso só é possível se as empresas conseguem reduzir seus custos.

Para dar aos clientes mais valor pelo seu dinheiro, é importante procurar de forma contínua a eficiência em termos de custo.

Como já sabemos, a logística é responsável por uma boa parte dos custos operacionais de uma empresa, sendo a maior parte destes gastos despendida com transporte. Uma empresa que consegue gerenciar bem suas atividades logísticas faz com que os produtos e as informações movimentem-se rapidamente ao longo da cadeia de valor. Com isso, acabam diminuindo custos, incrementando lucros, melhorando qualidade e alcançando níveis mais altos nos serviços e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes.

Para se fornecer um serviço de qualidade, é preciso saber o que os clientes esperam e buscam, ou seja, suas expectativas. Apesar de as necessidades serem diferentes, basicamente eles buscam:

## A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

- Comunicação precisa e rápida com relação aos produtos, pedidos e entrega: a troca de informações rápida e precisa entre cliente e vendedor é o principal elemento na cadeia de valor;
- Disponibilidade de serviços e informação: para o cliente, não importa saber onde o produto está, ele quer que os produtos e as informações estejam disponíveis quando necessário;
- Ciclos de pedidos curtos e confiáveis: a diminuição do ciclo do pedido e o cumprimento dos prazos de entrega são fatores importantes para os clientes que pretendem diminuir seus estoques e seus custos e recebimento dos bens logo após o pedido é uma das medidas mais importantes para a qualidade do serviço ao cliente;
- Entrega conveniente, eficaz em termos de custo: independente do produto ou serviços vendidos, os clientes desejam a entrega no prazo combinado e a um preço justo e viável;
- Pedidos completos corretos: os pedidos devem chegar ao cliente da maneira combinada;
- Produtos sem danos: devem chegar intactos, sem nenhum dano ao serem transportados;
- Cobrança adequada e suporte pós-vendas: os clientes sempre esperam que a cobrança seja feita no prazo, além de serem favorecidos com um bom serviço de pós-vendas, como, por exemplo, suporte, instalação, reparos, entre outros.

Além do preço, outra forma de agregar valor à empresa é fornecer respostas rápidas, pois o tempo, muitas vezes, é considerado um elemento importante na qualidade do serviço. As empresas procuram apressar os movimentos de bens e informações ao longo da cadeia de valor empregando estratégias de respostas rápidas, com o objetivo de diferenciar seu produto e serviço.

Desta forma, a empresa poderá estar apta a reagir não apenas às mudanças nas exigências dos clientes, mas também às mudanças das necessidades dos fornecedores, às pressões competitivas e outras no ambiente de marketing.

Sabemos que o bom gerenciamento e a integração entre todas as atividades da logística (transporte, armazenagem, manuseio dos materiais, gerenciamento de estoque, processamento de pedidos e logística reversa) podem reduzir drasticamente os custos de uma organização. Este trabalho enfatiza apenas a atividade de transporte, porque esta é responsável pela maior parcela dos custos de logística, além de estar diretamente ligada às exigências básicas que os clientes esperam de um produto ou serviço conforme citamos acima (*NICKELS E WOOD, 1997*).

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Inicialmente definimos o problema de pesquisa desse trabalho, a fim de verificar se a seguinte hipótese: do transporte rodoviário influencia no prazo de entrega ao cliente? Pode ser confirmada ou não.

Para tanto, essa questão foi colocada como uma hipótese, ou seja, elaborada de forma afirmativa para, enfim, definir as variáveis, preferencialmente em termos operacionais, distinguindo entre variáveis independentes ou dependentes.

Portanto, definimos a terceirização do transporte rodoviário como variável independente e agregar valor à empresa como dependente. Feito isso, determinamos, como objetivo geral do trabalho, confirmar se a terceirização do transporte agrega valor às empresas. Para atingirmos este objetivo, foram determinados outros mais específicos, como levantar quais os aspectos que levam à decisão de terceirizar ou à diminuição dos custos para a empresa e o nível de satisfação dos clientes, a fim de concluir se a terceirização pode ou não agregar valor à empresa, impactando no prazo de entrega ao cliente.

### **2.1. Metodologia**

Adotamos um modelo de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico e entrevista estruturada com questões abertas que foram avaliadas por meio de uma técnica de análise de conteúdo.

A entrevista foi utilizada como ferramenta para a obtenção dos dados, pois é uma das mais importantes fontes de informação, possibilitando questões mais estruturadas e elaboradas. Os dados foram coletados na fonte, logo, são considerados dados primários. A partir de uma entrevista previamente agendada, com questões pertinentes ao assunto, procuramos identificar e levantar dados que permitissem a comprovação ou não da relação entre as variáveis estudadas. Outro motivo desta escolha é a possibilidade de obter do entrevistado suas percepções e interpretações sobre o assunto de uma forma aprofundada.

Para analisar as respostas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, devido ao fato de serem abertas e cada entrevistado dar sua opinião sobre o assunto. Após a análise, foi elaborada uma conclusão com o objetivo de verificar a ocorrência da hipótese de trabalho.

Quanto ao plano amostral, a amostra será por conveniência, sendo a pesquisa de campo realizada em quatro empresas, com gestores de processos logísticos de empresas do segmento farmacêutico, eletrônico, materiais de construção e transporte.

## **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O roteiro de entrevista que subsidiou a pesquisa qualitativa foi desenvolvido com base na literatura estudada, com perguntas abertas referentes à importância do transporte na operação logística da empresa e como este fator afeta o seu

## A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

resultado, assim como à possibilidade de terceirização do transporte, aos fatores que a levariam a essa decisão e aos objetivos traçados. Procurou-se verificar se haveria algum tipo de restrição nessa prática e se o nível de internacionalização da empresa afetaria esta operação. Foram levantadas várias questões sobre o papel da terceirização no desenvolvimento da empresa e a viabilidade de se criar um operador logístico próprio a fim de suprir suas necessidades operacionais.

Três questões fundamentais referentes às, expectativas dos clientes, ao prazo de entrega e custo foram colocadas com o intuito de analisarmos a seguinte variável: como agregar valor aos clientes. Por fim, verificamos as percepções dos entrevistados a respeito desta tendência, no Brasil e no mundo, de delegar a terceiros as tarefas que não fazem parte do foco principal da empresa, mas que, muitas vezes, são realizadas.

Os respondentes apregoam que, em suas empresas e na grande maioria das que atuam nos setores industriais, comerciais e de manufatura, o transporte de produtos ou de matéria-prima, seja para o abastecimento de sua produção ou para o escoamento, representa cerca de 60% dos custos logísticos.

A fim de reduzir esses custos com transporte e outras partes do processo, surge a terceirização como solução ou ação que permite delegar a terceiros as atividades que não são o foco da empresa, mas acabam gerando centros de custos que prejudicam seu desempenho e sua lucratividade. Para algumas das empresas entrevistadas, o transporte, apesar de não fazer parte de sua atividade principal, é considerado um fator de suma importância e, portanto, tratado com muito cuidado no que tange à segurança dos produtos transportados e integridade dos produtos, que devem chegar ao seu destino intactos, sem nenhum tipo de avaria que possa prejudicar a imagem da empresa. Por fim, outra variável levada em conta são os prazos de entrega, principalmente em relação ao ramo de atuação das empresas entrevistadas. Devido a esses fatores, as frotas devem estar em bom estado de conservação, requisito primordial para contratar uma transportadora.

Considerando a importância do transporte e os altos custos para manter uma frota própria, percebemos que a decisão de terceirizar ocorre porque esta possibilita eliminar os custos de investimentos e aumentar a produtividade nas empresas que podem focar em suas atividades principais e reinvestir os recursos na produção e comercialização de seus produtos.

Vale ressaltar que os entrevistados não citaram a terceirização do transporte como um diferencial competitivo com relação aos seus concorrentes, pois essa prática também é utilizada pelas demais empresas. Afirmaram também que suas empresas não estariam dispostas a criar um operador logístico próprio por não possuírem um porte que exigisse este determinado investimento, além do que isso levaria a um rateio dos custos, que seriam reduzidos, não permitindo verificar o seu real impacto. Outro ponto interessante constatado é de que a internacionalização afeta as empresas que exportam seus produtos, tendo que se adaptar às diferen-

tes legislações, visto que determinados países exigem formas de armazenagem e distribuição peculiares.

Perguntados sobre os efeitos da terceirização do transporte no desenvolvimento da empresa, os entrevistados demonstraram que houve ganhos significativos para ambos os lados, ou seja, criaram-se parcerias que possibilitaram a redução dos custos incorridos no processo, permitindo que melhores preços fossem oferecidos aos consumidores finais, além de melhorar a mensuração do custo de transporte. É muito comum encontrar empresas que não conseguem determinar exatamente os custos de transporte, que envolvem depreciação de veículos, devido a fatores como obsolescência, manutenção, combustível e, principalmente, se deveriam incluir a cobrança pela distância percorrida, carga transportada ou pelo tempo de entrega. Com essas parcerias, as empresas contratantes passam a receber relatórios das contratadas especificando os detalhes e prestando conta dos itens cobrados.

Indagados sobre a importância do prazo de entrega, houve um consenso geral no que se refere a este fator de suma importância juntamente com o preço do produto final como forma de agregar valor à empresa. Isso porque em vários setores como o eletrônico, não se pode deixar o cliente aguardando dias por uma peça em falta, quando há urgência para continuar a produção. Ou no setor de construção, no qual não pode haver demora para concluir a obra. No setor farmacêutico já está intrínseco que o prazo cumprido não é mais do que uma obrigação para a empresa, e o não compromisso prejudicará imensamente sua imagem.

Concluindo a análise realizada por meio de uma matriz de conteúdo (vide matriz, quadro 1), procurou-se colher as percepções dos entrevistados no que tange às tendências tanto nacionais quanto internacionais a respeito da terceirização. Não houve um consenso entre as respostas., mas nenhum divergiu da teoria no que se refere à tendência mundial, em que as empresas estão focando cada vez mais no seu *core business*, ou seja, na sua atividade principal e fazendo parcerias com empresas especializadas em outras atividades. O que os entrevistados não citaram como vantagem da terceirização é a flexibilidade que permite a empresa a se adaptar às mudanças, principalmente nos dias atuais, pois a economia está cada vez mais dinâmica.

Tabela 1: Matriz de análise de conteúdo

Depuração das questões com a teoria		Empresas				
		Unidock's	Epson	C&C	Transquacros	
1 - Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?	Segurança	X	X			
	Integridade	X	X			
	Prazos de Entrega	X	X	X		
	Custos				X	
	Eliminação de custos em investimentos	X	X	X		
	Melhora nos resultados de produção	X	X			
	Maior flexibilidade na operação					
	Aumento da lucratividade	X			X	
	Diferencial competitivo			X		
	Tipo de produto	X	X		X	
2 - Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?	Segurança					
	Qualidade de Serviços prestados	X		X	X	
	Relação com a empresa contratada			X		
	Resistência a mudança					
	Sim		X		X	
	Não	X		X		
	Positivamente	X	X	X	X	
	Negativamente					
	Não afeta					
	Sim					
3 - Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?	Não					
	Positivamente					
	Negativamente					
	Não afeta					
	Sim					
	Não	X	X	X	X	
	Diminuição de custos					
	Aprimoramento no sistema de custo	X		X		
	Melhor mensuração dos custos	X		X	X	
	Estaria disposta	X		X	X	
Não cooperaria		X				
4 - Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar o mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?	Agregar valor ao cliente	X	X	X	X	
	Fidelizar o cliente	X	X	X	X	
	Preços					
	Respostas rápidas as mudanças	X				
	Poco na atividade empresarial		X		X	
	5 - Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?	Sim				
		Não				
		Positivamente				
		Negativamente				
		Não afeta				
Sim						
Não		X	X	X	X	
Diminuição de custos						
Aprimoramento no sistema de custo		X		X		
Melhor mensuração dos custos		X		X	X	
6 - A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse as suas necessidades operacionais?	Estaria disposta	X		X	X	
	Não cooperaria		X			
	Agregar valor ao cliente	X	X	X	X	
	Fidelizar o cliente	X	X	X	X	
	Preços					
	Respostas rápidas as mudanças	X				
	Poco na atividade empresarial		X		X	
	7 - Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.	Sim				
		Não				
		Positivamente				
Negativamente						
Não afeta						
Sim						
Não		X	X	X	X	
Diminuição de custos						
Aprimoramento no sistema de custo		X		X		
Melhor mensuração dos custos		X		X	X	
8 - Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar o mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?	Estaria disposta	X		X	X	
	Não cooperaria		X			
	Agregar valor ao cliente	X	X	X	X	
	Fidelizar o cliente	X	X	X	X	
	Preços					
	Respostas rápidas as mudanças	X				
	Poco na atividade empresarial		X		X	
	9 - Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?	Sim				
		Não				
		Positivamente				
Negativamente						
Não afeta						
Sim						
Não		X	X	X	X	
Diminuição de custos						
Aprimoramento no sistema de custo		X		X		
Melhor mensuração dos custos		X		X	X	
10 - Na sua visão qual a tendência em nível Brasil e mundial quanto a terceirização da operação logística transporte?	Estaria disposta	X		X	X	
	Não cooperaria		X			
	Agregar valor ao cliente	X	X	X	X	
	Fidelizar o cliente	X	X	X	X	
	Preços					
	Respostas rápidas as mudanças	X				
	Poco na atividade empresarial		X		X	

## CONCLUSÕES

Após a análise dos resultados obtidos com entrevistas em diversas empresas, pudemos verificar que o transporte está intimamente ligado aos prazos de entrega de mercadorias e/ou produtos. Foi possível observar, conforme citado por LA LONDE, que o elemento de serviço mais importante para os clientes é o cumprimento do prazo de entrega. Apesar de não ser uma unanimidade, a segurança e integridade dos produtos também são fatores de suma importância agregada pelo transporte.

Verificando a possibilidade de terceirizar o transporte, nota-se que um dos principais fatores é a eliminação de custos de investimento na área terceirizada, possibilitando o direcionamento dos mesmos às atividades principais, evitando gastos, como encargos trabalhistas. A melhoria nos resultados de produção e o aumento da lucratividade também são lembrados como vantagens na decisão de terceirizar.

Depreende-se da matriz de conteúdo que a terceirização não é vista como uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, mas essa prática ainda é considerada uma estratégia que agrega valor aos clientes finais.

Algumas restrições são citadas na decisão de terceirizar o transporte, entre elas as mais importantes são o tipo de produto, que pode ser perecível e necessita de agilidade e rapidez nas entregas, além da necessidade de ser armazenado de maneira correta, e a qualidade dos serviços prestados, pois há dificuldade em encontrar um parceiro confiável e competente, para que a carga transportada chegue ao seu destino de maneira adequada e atendendo às exigências do cliente final. Verificamos também que a resistência à mudança citada no referencial teórico não é mais vista como uma restrição nos dias atuais, pois a maioria das empresas já reconheceu a necessidade de se atualizar continuamente para acompanhar as exigências do mercado e a concorrência.

Quanto à questão do nível de internacionalização afetar o transporte, conclui-se que as empresas exportadoras devem se adaptar às legislações de cada país importador para o cumprimento de certas normas e especificações peculiares a cada um.

A terceirização do transporte está favorecendo o desenvolvimento das empresas, visto que as entrevistadas encontraram bons parceiros, que vêm desempenhando um bom trabalho, cumprindo de maneira satisfatória o contrato e agregando valor à empresa contratante com entregas no prazo estipulado, sem perdas, sem desvios e mantendo a qualidade e a inteprioridade da carga.

Notamos que não há interesse em criar um operador logístico, devido ao fato de as empresas entrevistadas não possuírem um volume de produção que exigisse tal investimento, sendo mais vantajosa a contratação dos serviços de um operador logístico.

Outro fator relevante é a melhor mensuração dos custos dessa atividade, para a elaboração dos custos finais do produto, pois a empresa contratada terá a

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

responsabilidade de explicitar para o contratante os custos cobrados.

Foi visto também que, assim como na teoria, as empresas estão dispostas a gastar mais para superar as expectativas do cliente, visto que a maioria já atende a essas expectativas, e o fato de superá-las pode levar à fidelização dos clientes. O prazo de entrega também é um fator que leva à fidelização além de agregar muito valor ao cliente.

A tendência da terceirização dos operadores logísticos decorre da necessidade de as empresas serem cada vez mais especializadas, delegando a terceiros áreas que não fazem parte do seu *core business*.

Como sugestão para futuros estudos, a mesma pesquisa poderia ser realizada com uma variedade maior de empresas, inclusive empresas públicas, dos mais diversos ramos de atividade, e, se possível, em diferentes Estados, buscando uma maior generalização das informações. Como limitação dessa pesquisa, pelo fato de a amostra ser por conveniência, os resultados não podem ser generalizados.

## **APÊNDICE A**

### **Roteiro de entrevistas**

1- Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?

2- Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que a levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?

3 - Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?

4 - A operação logística de transporte pode ser afetada pelo nível de internacionalização da empresa?

5 - Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?

6 - A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse às suas necessidades operacionais?

7 - Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.

8 - Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar mais por um serviço que ultrapasse as expectativas dos clientes?

9 - Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?

10 - Na sua visão, qual a tendência em nível nacional e mundial quanto à terceirização da operação logística de transporte?

## **APÊNDICE B**

### **1. UNIDOCK'S ASSESSORIA E LOGÍSTICA DE MATERIAIS LTDA.**

#### **1.1. Dados Gerais**

Empresa atuante no segmento de logística, líder na prestação de serviço para indústrias farmacêuticas com uma moderna estrutura operacional capaz de gerenciar todas as etapas de recebimento, armazenamento e distribuição de produtos, em todo o território nacional. A Unidock's garante a segurança em todo o processo logístico, desde a recepção do produto e sua estocagem, até a separação e expedição para empresas distribuidoras. Possui operações em São Paulo e no Rio de Janeiro, com mais de 250 funcionários, operando no Brasil desde 1994, prestando serviços para mais de 20 clientes do segmento farmacêutico.

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

Por meio de um gerenciamento logístico que alia eficiência tecnológica e qualidade em serviços de recebimento e expedição, a Unidock's movimenta atualmente 25 milhões de unidades/mês. Para garantir a qualidade de sua operação, utiliza-se das mais qualificadas transportadoras de produtos farmacêuticos para executar o processo de distribuição de seus produtos.

## **1.2. Roteiro de entrevista**

Entrevistado: Rogério Alves Mansur

Função: Gerente de Operações

Dia: 13/11/2003

## **QUESTIONÁRIO**

### **1- Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?**

O transporte afeta diretamente o resultado da empresa que depende de uma grande capilaridade na distribuição dos produtos, em uma empresa industrial em que os custos de transporte representam cerca de 10% do custo do produto vendido. No nosso caso, o transporte representa cerca de 60% do custo da empresa, já que a maior parte do nosso negócio é a distribuição, sendo esse valor muito parecido com outros operadores logísticos que exercem praticamente a mesma atividade. Outro fator ligado ao transporte que influencia também nossa operação é o uso de escolta, devido ao alto valor agregado dos produtos e à especialidade de transportadoras de alto padrão que garantem a entrega nos prazos determinados, zelando principalmente pela segurança.

### **2- Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que a levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?**

No escopo da constituição da empresa, já estava contemplado que o processo de distribuição seria efetivado com parceiros que oferecessem serviços de transporte de alto padrão, focados no segmento farmacêutico. Este escopo de terceirização do transporte está subsidiado pelo fato de os custos do transporte serem extremamente elevados, de não ser a atividade fim da empresa e não ter a necessidade de investimentos porque o dispêndio passa a ser despesa e, com isso, reduz o IR a pagar no exercício. Nós funcionamos como uma extensão da indústria farmacêutica, ou seja, trabalhamos com todas as etapas de movimentação de produtos, depois de sua produção até a entrega no cliente final. Como desvantagens, eu citaria a necessidade de um custo extra para a fiscalização de um trabalho realizado pelo parceiro. Responsabilidade pelo serviço pres-

tado ao cliente continua com a Unidock's e não com o transportador, e sempre há o risco de demandas trabalhistas se o processo de terceirização não for conduzido de forma correta.

### **3- Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?**

A Unidock's considerou essencial, no processo de terceirização da sua operação de transporte, assegurar-se de que a empresa contratada pudesse atender a toda a gama de produtos que nós distribuímos, desde materiais promocionais, como livros, revistas com baixo valor agregado, até produtos controlados (tarja preta), que necessitam ser monitorados em todas etapas do processo, e produtos perecíveis que devem ser acondicionados em carretas com temperaturas controladas para garantir a conservação e qualidade intrínsecas do produto.

### **4- A operação logística de transporte pode ser afetada pelo nível de internacionalização da empresa?**

Não se aplica a Unidock's.

### **5- Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?**

Afeta a partir do momento em que a relação entre empresa contratante e contratada evolui para uma parceria colaborativa, ou seja, ambas contribuirão para o desenvolvimento do negócio, e o resultado é a redução dos custos logísticos e, conseqüentemente, o aumento da competitividade e nível de serviço oferecido. Nós chamamos de conceito: Ganha-ganha.

### **6- A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse às suas necessidades operacionais?**

Não se aplica, pois somos um operador logístico.

### **7- Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.**

A Unidock's considera que uma das vantagens de se terceirizar o transporte é uma melhor mensuração dos custos do transporte no final do processo. Esses custos são rateados de várias formas, como por exemplo, pelo: peso da carga, percentual sobre o valor da nota fiscal da carga, tipo de viagem, número de viagens (quanto mais viagens, menores os custos), ou por um valor fixo (quando se estipula a carga, a distância e o veículo a ser utilizado).

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

### **8- Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar a mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?**

Cada vez mais, as empresas estão percebendo que devem ser eficientes, eficazes e efetivas. Efetividade significa preocupação com o social, com a comunidade e meio ambiente, e tudo isso melhora a imagem da empresa. Por esses motivos, a Unidock's considera essencial o uso de transportadoras que obriguem seus funcionários a estarem sempre com uma boa aparência, uniformizados, e nós exigimos que a frota de caminhões seja renovada de cinco em cinco anos para entregas nos laboratórios (logística reversa), de dez em dez anos para entregas aos clientes finais. Isso porque nós não podemos depreciar a imagem dos produtos de nossos clientes frente aos consumidores finais. Outro ponto importante é que nossa responsabilidade é muito grande por se tratar de um produto que poderá salvar vidas, portanto não podemos admitir erros no processo, principalmente no transporte.

### **9- Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?**

O cumprimento dos prazos de entrega é um ponto primordial no nosso processo. Qualquer atraso na entrega de um produto pode acarretar sérios problemas para a empresa, desde multas até a perda do cliente. No entanto, a Unidock's pode se orgulhar de dizer que 99% das entregas são realizadas nos prazos estipulados. Um caso interessante que posso citar para enriquecer seu trabalho foi um fato ocorrido há alguns anos quando um laboratório exigiu que os produtos perecíveis com entregas aéreas deveriam ter uma redução de 48 horas para 36 horas no prazo de entrega. No início, houve uma queda de 4,2% no cumprimento dos prazos, mas após alguns gastos com a criação de uma unidade (posto avançado) da TAM dentro da Unidock's e um *call center* dedicado, funcionando 24 horas por dia para atender às solicitações dos clientes e melhorias no processo, como a criação de um *rack* com esteiras rolantes que possibilitaram embarcar os produtos no avião de forma muito mais rápida, fez com que conseguíssemos voltar novamente ao patamar de 99% de entregas dentro do prazo e obter uma redução de 12,1% nos custos com a parceria entre Unidock's e TAM.

### **10- Na sua visão, qual a tendência em nível nacional e mundial quanto à terceirização da operação logística de transporte?**

Tanto no Brasil quanto no exterior, o conceito adotado é de parceria colaborativa e não simplesmente terceirização. A tendência, portanto, é transformar a maior parte dos terceiros em parceiros, uma espécie de sócios virtuais.

## 2. EPSON DO BRASIL

### 2.1 Dados Gerais

A Epson é uma empresa pioneira na produção de impressoras com tecnologia jato de tinta no País. Em 1997, inaugurou sua fábrica em Barueri (Grande São Paulo), que ocupa uma área de 19 mil m<sup>2</sup>. Atualmente produz vários modelos das impressoras jato de tina e matriciais e um modelo de mini-impressora.

Além de impressoras, a Epson desenvolve, fabrica e vende outros equipamentos de informática como: *scanners*, máquinas digitais, projetores e papéis para impressão de alta qualidade.

A Epson possui bases de produção e desenvolvimento em 32 localidades ao redor do mundo, incluindo o Japão, com um total de 77.514 funcionários. Tem sempre como meta o crescimento de 5% ao ano no seu faturamento bruto. Por se tratar da segunda empresa no segmento de impressora, *scanners* entre outros, a Epson visa alcançar um *market share* de 30%, ou seja, possuir 30% da clientela do mercado do Brasil.

### 2.2 Roteiro de entrevista

Entrevistado: Edvaldo Leite

Função: Gerente de Departamento de Suporte Logístico

Dia: 10/11/2003

## QUESTIONÁRIO

### 1- Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?

Para a Epson, o transporte significa segurança, integridade e prazos corretos a serem cumpridos. Estas três variáveis afetam diretamente a parte financeira da empresa. Se a carga não chegar ao local estipulado ou chegar danificada ou em condições inadequadas de uso, nós perdemos o equipamento e principalmente o cliente.

### 2- Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que a levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?

O transporte da Epson é terceirizado devido a querermos focar nossa atividade principal em fabricar e comercializar equipamentos. Focando nossos esforços, podemos ter um produto de melhor qualidade, aperfeiçoando nossa produção e, com isso, reduzindo os custos. Quanto à concorrência, o transporte terceirizado não significa um diferencial competitivo, portanto acreditamos que,

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

no mínimo, não estamos em desvantagem em relação à concorrência. Como vantagem, podemos citar a eliminação dos custos de manutenção, encargos trabalhistas que ficaríamos nas mãos de terceiros.

### **3- Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?**

A única restrição seria quanto à segurança dos produtos por terem alto valor agregado, exigindo da empresa contratada garantias de que nossos produtos seriam entregues sem nenhum tipo de avaria.

### **4- A operação logística de transporte pode ser afetada pelo nível de internacionalização da empresa?**

Sim, pois se tivermos que exportar para determinados países cuja legislação seja diferente da brasileira, adaptações terão que serem feitas para que o nosso produto seja entregue dentro do prazo. Um exemplo são os *pallets* de madeira que servem de suporte para o transporte e que, se estiverem em desacordo com as especificações do país importador, não podem entrar no país destino.

### **5- Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?**

Afeta positivamente a partir do momento em que as empresas contratadas devem cumprir os prazos de entrega determinados, e por nós não termos de investir em uma frota própria, o que aumentaria os custos e muito provavelmente encareceria o preço final do produto.

### **6- A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse às suas necessidades operacionais?**

Não, devido ao custo benefício, pois a Epson não possui um volume de produção que necessitasse tal investimento. Contrataríamos um operador logístico para realizar essas atividades.

### **7- Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.**

Terceirizando o transporte, a Epson deixa de investir em uma frota de caminhões, funcionários, manutenção, combustível, entre outras despesas, que tornariam o processo mais oneroso e conseqüentemente o produto final mais caro.

### **8- Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?**

Devido às cargas da Epson serem de alto valor agregado, não nos interessa colocarmos caminhões com nome Epson e funcionários uniformizados, pois a segurança da carga seria colocada em jogo. Compensa mais deixarmos os caminhões tradicionais, porque o marketing não seria vistoso o suficiente para justificar essa decisão.

### **9- Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?**

O prazo de entrega é muito importante no que se refere aos custos e à fidelidade dos clientes. Para isso, antes de contratar uma empresa de transporte, é feita uma análise da mesma, e um contrato que a empresa terceirizada se compromete a cumprir. Como exemplo, podemos citar casos em que temos que fazer com que uma peça para reparo de determinado equipamento chegue em uma assistência, para que ela fique pronta. Ou seja, temos que enviar a peça em tempo hábil para que esse equipamento fique pronto ou teremos de trocar o equipamento danificado por um novo ao cliente. Daí a importância do prazo de entrega.

### **10- Na sua visão, qual a tendência em nível nacional e mundial quanto à terceirização da operação logística de transporte?**

A tendência tanto no Brasil quanto mundial é que as empresas terceirizem cada vez mais suas operações, não só logísticas, mas outras também, visando uma qualidade melhor em cada operação e focando cada vez mais a sua atividade principal.

## **3. C&C – CASA E CONSTRUÇÃO**

### **3.1 Dados Gerais**

A C&C nasceu da fusão de duas grandes empresas: Conibra e Madeirense. A Conibra Casa e Construção Ltda. teve sua primeira loja inaugurada em 1962. Em 1994, a rede foi adquirida pelo grupo Alfa. A Madeirense Materiais para Construção Ltda. teve sua primeira loja inaugurada em 1970. Em 2000, a rede foi também adquirida pelo grupo Alfa.

Em fevereiro de 2000, a nova razão social passou a ser: C&C – Casa e Construção. O quadro funcional da empresa é composto por mais de 2.500 colaboradores e 1.500 promotores e prestadores de serviços. Em janeiro de 2002, o grupo Alfa adquiriu mais seis pontos de venda da rede de lojas Uemura. Tem como plano estratégico estruturar um depósito central para atender à demanda dessas novas lojas.

A C&C é o maior grupo de varejo de materiais para construção, reforma e decoração do cone Sul. No total, conta com 28 lojas *home centers* padronizadas em termos de visual, atendimento, serviço ao cliente e administração.

A rede possui lojas espalhadas pelo Estado de São Paulo (Grande São Paulo, Sorocaba, São José dos Campos, Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Jundiá) e no Estado do Rio de Janeiro (Grande Rio de Janeiro).

### **3.2 Roteiro de entrevista**

Entrevistado: Luiz Carlos Teixeira

Função: Gerente do Depósito Central

Dia: 22/11/2003

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

## QUESTIONÁRIO

### **1- Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?**

O transporte para a C&C é muito importante, pois nós temos como vantagem, em relação à concorrência, uma entrega em 48 horas a qualquer cliente e em qualquer lugar dentro da Grande São Paulo. Nós utilizamos esse prazo como um diferencial a nosso favor e, por esse motivo, não podem ocorrer atrasos.

### **2- Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que a levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?**

A C&C decidiu terceirizar o transporte a partir do momento em que a rede começou a crescer, tornando-se quase impossível manter uma frota de caminhões que atendesse às nossas necessidades. Os investimentos seriam muito elevados, e nós não conseguiríamos manter o padrão de atendimento desejado, principalmente a velocidade nas entregas.

### **3- Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?**

Nós não vemos nenhuma restrição desde que seja feita de forma estruturada, com a escolha de uma empresa que atenda às nossas exigências, mantendo nosso padrão de atendimento e o nível de satisfação de nossos clientes.

### **4- A operação logística de transporte pode ser afetada pelo nível de internacionalização da empresa?**

Não se aplica à C&C.

### **5- Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?**

Afeta, pois a empresa não precisa de grandes investimentos na área que está sendo terceirizada. Nós podemos cobrar resultados da empresa contratada, como cumprir nosso prazo de 48 horas após a compra. Pode afetar negativamente, caso essas exigências não sejam cumpridas, prejudicando a imagem da rede.

### **6- A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse às suas necessidades operacionais?**

Não, devido aos altos investimentos necessários para a implementação.

### **7- Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.**

Com a terceirização do transporte, reduziu-se os custos que seriam necessários para manter uma frota própria, custos de mão de obra, entre outros, que levariam a C&C a repassar ao consumidor final, além de exigirmos que as transportadoras que trabalham conosco demonstrem detalhadamente quais os custos incorridos na operação, para podermos controlar e verificar os gastos com o transporte.

### **8- Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?**

Nós estamos sempre em contato com os clientes, ouvindo suas sugestões a fim de sempre melhorarmos nosso atendimento. Portanto, se for verificado que há uma necessidade dos clientes, nós estudaremos a viabilidade de mudança e a implementaremos sempre visando nos diferenciarmos da concorrência.

### **9- Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?**

Para a C&C, o prazo de entrega é muito importante, porque na maioria das vezes nossos clientes estão com a obra em andamento e necessitam do material para dar continuidade à construção. Portanto, qualquer atraso pode gerar muitos problemas para o cliente, principalmente financeiros, pois os pedreiros recebem por dia trabalhado, e sem o material a obra demora mais e, conseqüentemente, se gasta mais com a mão-de-obra. Além disso nós garantimos, como já foi dito, que qualquer produto seja entregue em 48 horas, sendo um diferencial com relação à concorrência.

### **10- Na sua visão, qual a tendência em nível nacional e mundial quanto à terceirização da operação logística de transporte?**

A tendência é de que a terceirização do transporte seja utilizada cada vez mais por diversos setores da economia, possibilitando que as empresas diminuam seus custos sem perder produtividade, tornando-se mais flexíveis e investindo cada vez mais na sua atividade principal e em seus funcionários.

## **4. GRUPO TRANSQUADROS – F. SOUTO**

### **4.1 Dados Gerais**

Em 1966, quando o Sr. Francisco Souto comprou seu primeiro caminhão para transportar cargas não imaginou o que seu empreendimento se tornaria. No início, transportando mercadorias de empresas de móveis, a sua preocupação sempre foi em

A influência da terceirização do transporte rodoviário no prazo de entrega ao cliente

relação à qualidade e segurança dos materiais transportados. Com isso, fez sua empresa adquirir credibilidade no setor de transportes, ainda pequeno para ele. Com o tempo, conquistou clientes, adquiriu outros caminhões e abriu a entregadora F. Souto Ltda.

Trabalhando com empresas, como a manufatura de brinquedos Estrela S.A., Francisco Souto, que trabalhava como motorista e empresário, transformou sua entregadora em uma transportadora. Há mais de 35 anos no mercado e atualmente com uma estrutura de 25 filiais estrategicamente espalhadas por todo o território nacional, o Grupo F. Souto vem se notabilizando por sua atuação tanto no cenário nacional como internacional, no segmento de logística e transferência de cargas em geral.

Construindo uma imagem de respeito e credibilidade, lastreada no comprometimento com a política de qualidade, busca atender plenamente às necessidades e exigências de sua qualificada gama de clientes, oferecendo o melhor trabalho de prestação de serviços. A prova de sua eficiência está na implantação da ISO 9002 em todo território nacional, ao contrário de muitas empresas que implantam os padrões ISO apenas em algumas regiões. A Transquadros Armazéns Gerais e Logística Ltda., do Grupo F. Souto, conseguiu implantar este padrão em cada departamento de sua empresa, na matriz e suas filiais.

### **3.3 Roteiro de entrevista**

Entrevistado: Gilberto Aparecido da Silva

Função: Diretor Operacional

Dia: 20/11/2003

## **QUESTIONÁRIO**

### **1- Qual a importância do transporte na operação logística da empresa e como afeta o seu resultado?**

O transporte, além de ser essencial na operação, é um fator de extrema importância nos custos, já que é representado como a maioria (numérica e percentual) nos custos logísticos, o qual pode ser identificado como fator a ser terceirizado na empresa.

### **2- Como a empresa considera a possibilidade de terceirizar o transporte? O que a levou a essa decisão? Quais foram os principais objetivos? Foram alcançados? Quais as vantagens, desvantagens e oportunidades que a empresa enxerga com relação à concorrência?**

O que levou à decisão foi o melhor desenvolvimento do trabalho de transporte por operadores logísticos que têm um foco direto na atividade e redução de despesas. Os objetivos são os melhores níveis estratégicos e as reduções das despesas, que foram alcançados pela organização. A criação de um valor diferencial do serviço prestado de transporte em relação à entrega é uma vantagem perante a concorrência.

### **3- Há restrições na decisão de terceirizar o transporte?**

Sim, devido a alguns tipos de produtos, como os perecíveis, que exigem um planejamento eficaz dos serviços a terceirizar, como o transporte, devido ao fato de que produtos perecíveis necessitam de rapidez e agilidade nas entregas.

### **4- A operação logística de transporte pode ser afetada pelo nível de internacionalização da empresa?**

Sim, pois, com a internacionalização, o volume de serviço pode aumentar de forma que possa comprometer o bom funcionamento da operação logística.

### **5- Como a terceirização da operação de transporte pode afetar o desenvolvimento da empresa?**

Afeta em operações de movimentação e expedição de produtos, que terão que ser programadas com base nas condições e nos níveis de serviços.

### **6- A empresa estaria propensa a participar do projeto de criação de uma operadora logística que atendesse às suas necessidades operacionais?**

Sim, porém isso teria que ser feito da seguinte maneira: seria uma empresa dentro da outra, ou seja, uma atividade interligada.

### **7- Analise a terceirização do transporte especificamente sob os aspectos de custo.**

A terceirização de transporte reduz custos de manutenção dos veículos, despesas operacionais e salários. A melhor mensuração dos custos será devido ao fato de o valor pago ao serviço ser uma parte do preço do produto, sendo o serviço melhor objetivado nas atividades e melhor doador de condições à cobrança variável. Se transportar paga, do contrário, não paga.

### **8- Até que ponto a empresa estaria disposta a pagar mais por um serviço que ultrapassasse as expectativas dos clientes?**

A empresa deve possuir esse tipo de serviço, porém dedicá-lo apenas para os clientes de grande porte, ou seja, os melhores clientes, pois, com a competitividade nos dias de hoje, não são todos os clientes que estão dispostos a pagar por esse tipo de serviço e não é toda empresa que está disposta a fazê-lo.

### **9- Qual a importância atribuída ao prazo de entrega?**

Como foi citado, o concorrência hoje é cruel, portanto, se uma empresa não faz, existem dezenas que estão dispostas a fazê-lo. Sendo assim, quando terceirizar, a empresa deve escolher os profissionais que carregam o nome e a reputação da empresa. No caso da empresa em que trabalho, os terceiros são utilizados justamente para cargas de horário. Utiliza-se esse procedimento, pois a

frota da empresa possui tacógrafo, sendo assim, não é permitido ultrapassar limites de velocidade. Já com os terceiros, toda responsabilidade em relação a multas e ao desrespeito às leis de trânsito pertence a eles. Nesse caso, quanto mais viaja, mais ganha, é fácil entender como e porque não há atrasos.

**10- Na sua visão, qual a tendência em nível nacional e mundial quanto à terceirização da operação logística de transporte?**

No Brasil, essa terceirização já está bem avançada, e a tendência é que continue assim. Nos outros países, onde a carga tributária é bem menor, ainda é compensatório para as empresas ter os seus próprios funcionários e equipamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação, referências, elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. Logística Empresarial – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- FARIA, Sérgio Fraga Santos. Fragmentos da História dos Transporte. São Paulo: [s.n.], 1999.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIOSA, Lívio A.. Terceirização – Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIOSA, Lívio A.. Terceirização – Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1999.
- KOTLER, Philip.. Administração de Marketing – Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- LA LONDE, Bernard J.; COOPER, Martha C. Partnerships in Providing Customer Service – A Third Party Perspective; Council of Logistics Management. Illinois, 1989.
- MAGEE, John F.. Logística Industrial – Análise e Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição. São Paulo: Pioneira, 1977.
- MARTINS, Petrônio Garcia e al.; CAMPOS, Paulo Renato. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2002.
- NICKELS, William; G.E. & WOOD, Mariam Burk. Marketing – Relacionamentos, qualidade e valor. São Paulo: Livros técnicos e científicos, 1997.
- NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. São Paulo:[s.n.], 2000.
- SOUZA, Eueliton Costa. Reestruturação: Desintegração Vertical e Terceirização. Um Estudo de Caso da Volkswagen do Brasil. São Paulo: Monografia, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 1999.

# SYS2000 - Projetos e Implementações de Sistemas LTDA

MBA em E-management-Tecnologia da Informação Aplicada à  
Nova Economia

Turma ABC 09

Alexandre de Moura Fávaro

Auromir da Silva Valdevino

Celso Yoshio Taguchi

Leonardo Brenner Monteiro

Márcio Sato

Pedro de Moraes

Ricardo Sato

Rodrigo Canassa Bernardinelli

Professor Orientador: Claudia Pavani

## Sumário

1. **Resumo Executivo, 123**
2. **Oportunidades, 124**
3. **A Empresa, 126**
  - 3.1. Dados Cadastrais, 126
  - 3.2. Perfil do Empreendedor, 126
  - 3.3. Histórico, 128
  - 3.4. Principais Produtos e Serviços, 129
  - 3.5. Dados da Evolução, 129
  - 3.6. Recursos Humanos, 130
  - 3.7. Organização e Governança, 130
  - 3.8. Parcerias, 130
  - 3.9. Principais Clientes, 130
  - 3.10. Políticas de Qualidade, 131
  - 3.11. Experiência Internacional, 131
  - 3.12. Retrospecto Econômico-Financeiro, 131
4. **Análise Estratégica, 131**
  - 4.1. Visão do Negócio, 131
  - 4.2. Foco da Empresa, 131
  - 4.3. Missão, 131
  - 4.4. Oportunidades e Ameaças, 132
  - 4.5. Pontos Fortes e Fracos, 137
  - 4.6. Objetivos / Metas / Estratégias, 140
  - 4.7. Competências da Empresa, 141

5. **Análise de Mercado, 142**
  - 5.1. Panorama do Mercado, 142
  - 5.2. Dimensionamento do Mercado, 145
  - 5.3. Barreiras de Entrada, 148
  - 5.4. Análise da Concorrência, 148
  
6. **Produtos e Serviços, 149**
  - 6.1. Produtos, 149
  - 6.2. Serviços, 154
  - 6.3. Tecnologia, 154
  - 6.4. Análise Comparativa com Produtos Concorrentes, 156
  
7. **Plano de Marketing e Vendas, 159**
  - 7.1. Modelo de Negócios, 159
  - 7.2. Estratégia de Marketing, 161
  - 7.3. Distribuição, 161
  - 7.4. Preço, 162
  - 7.5. Promoção, 162
  
8. **Plano Financeiro, 163**
  - 8.1. Projeção de Crescimento, 163
  - 8.2. Plano de Investimentos, 163
  - 8.3. Plano Econômico-Financeiro, 165
  
9. **Conclusão, 169**
  
10. **Referências Bibliográficas, 170**
  
11. **Anexos, 171**
  - 11.1. Planilha SWOT, 171

## 1. Resumo Executivo

A SYS2000 é uma provedora de soluções e serviços para pequenas e médias empresas de saúde no Brasil, oferecendo produtos de gestão para hospitais, clínicas, empresas de planos de saúde e prestação de serviços de consultoria em TI e implementação de sistemas hospitalares.

As soluções em TI da SYS2000 aprimoram processos existentes neste segmento, otimizando o uso de recursos e o fluxo dos processos de seus clientes, disponibilizando informações executivas para uma melhor tomada de decisão. A facilidade na implementação de suas soluções e alta portabilidade, aliadas a um serviço de consultoria com pleno conhecimento do segmento, projetam um rápido retorno do investimento com a redução de seus custos.

A SYS2000 é uma empresa pequena que já possui uma carteira de clientes e vem atuando em um mercado repleto de oportunidades que tem um valor total de mercado, que inclui *hardware*, *software* e serviços estimados em mais de R\$ 1,6 bilhão no mercado nacional, abrangendo 27% em *hardware*, 32% em *software* e 41% em serviços. O negócio envolvendo saúde no Brasil está em fase de transição, isto é, seus processos estão sendo analisados e explicitados sob o ponto de vista de produtividade e lucratividade. Apesar de o tamanho deste mercado ser relativamente grande, a realidade tecnológica destas instituições, no Brasil, ainda é outra: possui um pequeno parque instalado, absoluta falta de integração entre aplicações, baixa prioridade para a informatização, baixo nível de utilização de recursos de comunicação de dados, e outros. Saúde é um setor que vem tendo suas margens de lucro reduzidas e, portanto, sua dificuldade de investimento aumentada. É preciso supri-lo com soluções tecnológicas para torná-lo mais produtivo e competitivo. Mas essas soluções precisam ser compatíveis com a sua realidade, principalmente no que diz respeito a custos. O *market share* da prestação de serviços e produtos de saúde não possui uma concentração entre os grandes *players*, sendo que muitas das soluções foram e ainda são desenvolvidas internamente pelos hospitais e clínicas. É um mercado extremamente pulveriza-

do, no qual uma das características do segmento, comum em empresas de médio e pequeno porte, é a administração familiar e a ausência de um *budget* pré-definido de investimentos e despesas em tecnologia da informação e, portanto, 95% das decisões de compra são tomadas caso a caso. Atualmente existem mais de 7000 instituições de saúde no Brasil.

A SYS2000 tem como objetivos montar a sua estrutura de RH contratando recursos, aumentar sua participação no mercado e avaliar a satisfação dos seus atuais clientes. Busca também se consolidar como fornecedora de soluções para pequenas e médias empresas da área de saúde e ainda manter os produtos atualizados no mercado, com investimento em novas tecnologias. Parcerias também serão estratégicas para o crescimento por meio de uma solução focada em baixo custo e alto valor agregado aos clientes. A SYS2000 possui um modelo de negócio baseado em locação dos *softwares* desenvolvidos pela própria empresa. Um plano financeiro dará suporte às áreas de RH, Pesquisa e Desenvolvimento e de marketing, que abordarão a viabilidade e prioridade destes desafios ao longo dos próximos cinco anos.

## 2. Oportunidades

A SYS2000 identificou as seguintes oportunidades no mercado de pequenos e médios hospitais no Brasil:

- A maioria dos hospitais e clínicas não está informatizada ou possui sistemas defasados;
- Sistemas de difícil manutenção;
- Automações inadequadas gerando trabalho adicional desnecessário;
- Arquiteturas tecnológicas pouco estruturadas, rígidas e de evolução complexa;
- Falta de aderência ao negócio;
- Falta de sistemas de informação com o custo adequado para as empresas de pequeno porte;
- Necessidade de automação de processos para reduzir custos;
- Necessidade de informações sobre pacientes e processos administrativos;
- Intensificação da regulamentação do setor;
- Reestruturação de clínicas e hospitais com iniciativas para aumentar a eficiência e competência.

A SYS2000 foi fundada exatamente para atender a essas crescentes oportunidades do mercado brasileiro de pequenos e médios hospitais, além de clínicas e empresas de planos de saúde.

Dentre essas oportunidades, as descritas abaixo podem ser classificadas como pressões do mercado:

**Novos competidores:**

- Maior presença dos seguros de saúde privados;
- Expansão das organizações americanas de saúde;
- Aparição de novos entrantes: bancos, companhias de seguros gerais.

**Intervenção do governo:**

- Intensificação da regulamentação do setor;
- Reestruturação dos hospitais.

**Orientação para custo:**

- Aumento nos procedimentos;
- Novos métodos de custo elevado;
- Crescente déficit sanitário.

**Poder crescente do consumidor:**

- Crescente expectativa dos clientes;
- Crescente interesse pela qualidade de vida.

**Novas tecnologias:**

- Surgimento de novas tecnologias e investimentos por parte de hospitais e clínicas;
- Grande disponibilidade de dados sobre os pacientes.

O mercado de pequenos e médios hospitais e clínicas centraliza quase o total de seus investimentos nos avanços tecnológicos específicos da área de saúde, com novos equipamentos e infra-estrutura hospitalar e, com isso, acaba destinando apenas uma pequena parte dos seus investimentos anuais para o setor administrativo e de processos.

A SYS2000 possui como vantagens competitivas:

- Tecnologia com baixo custo na solução devido à empresa ser reduzida;
- Alto conhecimento de todos os processos hospitalares por parte de seu fundador;
- Sistema modular e flexível;
- Forte aderência aos processos de negócio;
- Soluções de alta portabilidade.

O mercado oferece uma dimensão muito grande frente à baixa informatização do setor. O nível de competitividade vem se tornando cada vez maior devido a novos entrantes, como as empresas de ERP.

O valor total desse mercado que envolve *hardware*, *software* e serviços é alto, algo estimado em torno de R\$ 1,6 bilhão, no Brasil, devido ao pouco investimento efetuado até agora pelos pequenos e médios hospitais, e deve permanecer por um período relativamente longo no qual apenas 5% possuem um sistema integrado. Não se trata de um modismo de tecnologia e sim de uma necessidade de sobrevivência em vista da constante necessidade de redução de custos.

O mercado de soluções para gestão hospitalar deverá também gerar uma certa dependência por parte dos clientes para com a solução adotada, pois a aquisição de um sistema resulta sempre em reestruturação de processos administrativos.

### **3. A Empresa**

#### **3.1. Dados Cadastrais**

##### **3.1.1. Razão Social**

SYS2000 Projetos e Implementação de Sistemas Ltda.

##### **3.1.2. Endereço**

Rua Antônio Bastos, 265, sala 31

Vila Bastos – Santo André – SP

CEP 09040-220

##### **3.1.3. Contato**

Pedro Bernardinelli

E-mail: [sys2000@uol.com.br](mailto:sys2000@uol.com.br)

Site: <http://www.sys2000.com.br>

Telefone/Fax: (11) 4994 5144

##### **3.1.4. CGC IE**

00.469.799/0001-60

##### **3.1.5. Capital**

R\$ 100 mil

#### **3.2. Perfil do Empreendedor**

Pedro Bernardinelli é casado e possui três filhos. Nasceu em 18 de setembro de 1952. É formado em Economia pela Fundação Santo André e pós-graduado em Administração da Produção pela Fundação Getulio Vargas.

Suas qualificações segundo seu *curriculum vitae* estão listadas a seguir:

- Implementação de Sistemas de Gestão-ERP, abrangendo Planejamento de Vendas, Pedidos de Clientes, Planejamento, Controle da Produção, Automação Fabril, Controle de Estoques, Faturamento, Expedição, Contas a Receber, Custos, Compras, Recebimento, Contas a Pagar, Bancos, Fluxo de Caixa etc.;
- Revisão, Simplificação e Informatização de processos com redução de custos e aumento de faturamento;
- Coordenação de grupos de re-engenharia, de inventário anual e de diversos projetos utilizando metodologia e ferramentas informatizadas de apoio;
- Assessoramento à Diretoria na elaboração de relatórios gerenciais e preparação para venda da empresa;
- Elaboração e Implementação de Plano Diretor de Informática, *Downsizing*, Criação de LAN's e WAN, Implementação de metodologia de desenvolvimento de sistemas, e Gerenciamento do Desenvolvimento de Sistemas, Suporte Técnico e *Helpdesk*;
- Elaboração, Implementação e Administração de Empresa de Planos de Saúde (Campos do Jordão), abrangendo a criação dos produtos, elaboração dos processos, formulários e sistemas de controle, elaboração dos modelos de contratos, registro na Agência Nacional de Saúde, treinamento do pessoal, criação das equipes de operação e vendas;
- Desenvolvimento de Sistema de Gestão Hospitalar e Gestão de Planos de Saúde;

As empresas em que atuou, o cargo e o período estão listados a seguir, de acordo com seu *curriculum vitae*:

- SYS2000 INFORMÁTICA (de fevereiro de 1995 a 1999 e retomada em 2003 até a presente data).

Empresa própria de consultoria e desenvolvimento de sistemas.

CLIENTES: Jundiáí Clínicas, Hospital Paulo Sacramento, Samil Assistência Médica de Indaiatuba, Hospital Santa Ignês, Uniclinicas (Campinas), Interclínicas (Unidade ABC), Hospital Sanatorinhos de Campos do Jordão, Farmaplan (Campinas), Hospital das Nações (Santo André).

- INTERCLÍNICAS NEODATA (de abril de 1999 a janeiro de 2002).

Empresa nacional de assistência médica (Planos de saúde, Hospitais, Clínicas).

CARGO: Gerente de Desenvolvimento de Sistemas e O&M.

- FILOBEL INDÚSTRIAS TÊXTEIS DO BRASIL (de fevereiro de 1992 a fevereiro de 1995).

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Empresa do Grupo Safra.

CARGO: Gerente de Informática e O&M.

■ COFAP (de outubro de 1983 a janeiro de 1992 ).

Empresa nacional de autopeças (amortecedores, anéis, escapamentos etc.).

CARGO Inicial: Analista de Sistemas e Final: Gerente de Desenvolvimento de Sistemas.

VOLKSWAGEN DO BRASIL (de agosto de 1977 a agosto de 1983).

Empresa multinacional do ramo automobilístico.

CARGO Inicial: Programador de Computador e Final: Supervisor de Análise de Sistemas.

RHODIA (de julho de 1975 a agosto de 1977).

Empresa multinacional dos setores químico e têxtil.

CARGO Inicial: Programador de Computador Pleno e Final: Programador Sênior.

GENERAL ELECTRIC (de janeiro de 1974 a julho de 1975).

Empresa multinacional dos setores de eletrodomésticos, locomotivas, lâmpadas e outros.

CARGO Inicial: Programador de Computador Júnior e Final: Programador Pleno.

### 3.3. Histórico

A SYS2000 foi fundada em fevereiro de 1995, como resultado de um *spin-off* de um processo de terceirização na Jundiáí Clínicas, onde Pedro Bernardinelli era Gerente de Informática, atuando na região e oferecendo suporte a hospitais, ambulatórios, empresas de planos de saúde, clínicas e laboratórios.

Com o conhecimento adquirido na área, se especializou no segmento, identificando a carência de processos e sistemas existentes.

Em paralelo às atividades gerenciais no grupo, Pedro iniciou, por conta própria, o desenvolvimento de um sistema de gestão hospitalar, visando agregar novos clientes e atender a um mercado carente em sistemas e informações.

A SYS2000 conquistou alguns clientes, como o Hospital Paulo Sacramento, a Samil Assistência Médica de Indaiatuba, o Hospital Santa Ignês, a Uniclínicas (Campinas), a Interclínicas (Unidade ABC), o Hospital Sanatorinhos de Campos do Jordão e a Farmaplan (Campinas).

Nestas empresas, a SYS2000 Informática implementou seu *software* e prestou serviços de consultoria em sua maioria, chegando a administrar um plano de saúde em Campos do Jordão. No período entre abril de 1999 e janeiro de 2002, Pedro trabalhou como Gerente de Sistemas e O&M para a Neodata, empresa de

consultoria em informática e sistemas hospitalares do grupo Interclínicas e, durante esse período, não houve atividade da SYS2000 no mercado. Houve o final das atividades na Interclínicas, e Pedro retomou, em 2003, o processo de estruturação da empresa, atualizando sua tecnologia e buscando novos clientes e parceiros de negócio. A empresa retornou ao mercado, não possuindo sociedade, sendo ele o único proprietário.

### 3.4. Principais Produtos e Serviços

A SYS2000 oferece produtos de gestão hospitalar para pequenas e médias empresas de saúde e serviços de consultoria, com uma solução completa aos seus clientes.

Seus principais serviços e consultorias estão descritos a seguir:

- Levantamentos, diagnósticos e propostas de soluções para gestão hospitalar, visando redução de custos, aumento de produtividade e melhorias nos processos e gerenciamento. Neste contexto, são oferecidas assessorias à diretoria na elaboração de relatórios gerenciais, revisão, simplificação e informatização de processos identificando eventuais problemas, duplicação de tarefas e conseqüente redução de custos com aumento do faturamento; elaboração e implementação de plano diretor de informática; implementação de ERP integrado para gestão hospitalar e de clínicas; implementação de sistemática de custos.
- Levantamentos, diagnóstico e proposta de soluções para criação de empresas de planos de saúde, abrangendo criação dos produtos, elaboração dos processos, formulários e sistemas de controle, dos modelos de contratos, registro na Agência Nacional de Saúde, treinamento do pessoal e criação das equipes de operação e vendas.
- Desenvolvimento de sistemas informatizados e customizações.

Os produtos de gestão envolvem as seguintes soluções:

- **HOSPITALSYS** – para administração hospitalar e integra todos os processos existentes, permitindo uma operação ágil e otimizada com conseqüente redução de custos.
- **CLINICSYS** – para administração de clínicas e consultórios médicos e automatiza os processos de agendamento, atendimento, consultório, faturamento, caixa e estatísticas.
- **PLANOSYS** – para a integração de empresas de planos de saúde, oferecendo uma gestão unificada e global de todas as informações sobre o plano de saúde.

### 3.5. Dados da Evolução

Como houve uma interrupção na jornada da empresa e o reinício das atividades em 2003, a SYS2000 não possui dados históricos que demonstrem o faturamento por produto nos últimos cinco anos.

### **3.6. Recursos Humanos**

A empresa possui, como recurso, somente seu proprietário. Há um projeto de investimentos em Recursos Humanos para 2004 que reconhece a necessidade de expansão imediata. O plano financeiro será demonstrado juntamente com a evolução do quadro de Recursos Humanos, que inclui a terceirização de desenvolvedores, consultores de vendas, analistas de suporte e consultores para implantação de produtos e consultoria na área de serviços.

### **3.7. Organização e Governança**

A SYS2000 retornou ao mercado em 2003 e ainda não possui funcionários além de seu proprietário. Tem como objetivo o investimento em RH e contratação de recursos, utilizando o plano financeiro que avaliará a viabilidade no decorrer dos próximos cinco anos.

### **3.8. Parcerias**

A SYS2000 Informática firmou uma parceria, em 2001, com a empresa paranaense *Exactus Software*, sediada em Londrina. Empresa nacional, tradicional produtora e distribuidora de *softwares* contábeis e administrativos, tem por filosofia atender às necessidades dos usuários aliando alta tecnologia e eficiência no uso. Fundada em 1970, é pioneira em informática, com 32 anos de atuação.

Ao longo deste período, dedicou-se à produção de *softwares* aplicativos contábeis e administrativos para diversas áreas, como comércio, indústria e prestação de serviços. A empresa conta ainda com 120 distribuidores de suas soluções espalhados por todo o Brasil.

A parceria firmada com a Exactus Software criou um canal de distribuição dos produtos da SYS2000 Informática, por meio da rede de distribuição de *software* da empresa. A parceria compreende também a integração dos sistemas hospitalares da SYS2000 com os módulos contábeis e administrativos do software da Exactus, além da transferência de tecnologia entre ambas.

### **3.9. Principais Clientes**

A empresa já prestou serviços e forneceu produtos para os seguintes clientes:

- Jundiaí Clínicas (Jundiaí);
- Hospital Paulo Sacramento (Jundiaí);
- Samil (Assistência Médica de Indaiatuba);
- Hospital Santa Ignês (Indaiatuba);
- Uniclínicas (Assistência Médica de Campinas);

- Farmaplan (Assistência Farmacêutica de Campinas);
- Interclínicas (Grande ABC) (Assistência Médica);
- Plano de Saúde Sanatorinhos (Campos do Jordão);
- Padoveze (Locação de materiais).

Atualmente, a empresa fechou contrato com dois clientes em fase de implantação do sistema. Estes são:

- Hospital das Nações (Santo André);
- Hospital Regional (Assis).

### **3.10. Políticas de Qualidade**

A SYS2000 é uma empresa que fornece soluções para empresas do mercado de saúde permitindo que seus clientes obtenham melhorias em seus processos de trabalho e possui, como política de qualidade, a melhoria contínua em seus serviços e produtos. Entretanto não existe um processo formal e documentado na evolução dos produtos, sendo que a diretriz é a implantação das melhores práticas no desenvolvimento de seus produtos e serviços. A SYS2000 pretende ainda avaliar a satisfação de seus clientes com o envio de um simples formulário via e-mail ou formulário impresso (*scorecar*) devido ao seu baixo custo.

### **3.11. Experiência Internacional**

A SYS2000, atuando no mercado brasileiro, não possui nenhuma experiência internacional por parte de seu fundador.

### **3.12 Retrospecto Econômico-Financeiro**

Com o reinício das atividades em 2003, a empresa teve a receita bruta no valor de aproximadamente R\$ 50 mil nesse ano.

## **4. Análise Estratégica**

### **4.1. Visão do Negócio**

Ser reconhecida como uma das melhores empresas no Brasil no ramo de prestação de serviços em sistemas de gestão hospitalar.

### **4.2. Foco da Empresa**

Focada no mercado da área de saúde para o segmento de pequenas e médias empresas em todo o território nacional.

### **4.3. Missão**

Prover sistemas de informações voltados para a área de saúde, como hospitais e clínicas de pequeno e médio porte, que permitam alavancar os negócios

dos seus clientes, utilizando as melhores práticas do mercado com alta aderência e baixo custo.

#### 4.4. Oportunidades e Ameaças

Foram realizadas análises de duas alternativas dos prováveis cenários e tendências para a SYS2000, conforme a figura a seguir. Por meio dessa análise, foram levantadas as oportunidades e ameaças do macroambiente, considerando o cenário B.

VARIÁVEIS	HIPÓTESES			
	CENÁRIO A	TENDÊNCIA	CENÁRIO B	TENDÊNCIA
Política Nacional de Saúde	Criação	Inovação	Manutenção	Inovação
Crescimento de instituições de saúde	Inadequado	Reestruturação	Correto	Manutenção
Transformações políticas e sociais	Maior	Aumento	Menor	Diminuição
Crescente interesse pela qualidade de vida	Maior	Aumento	Maior	Aumento
Linhas de financiamento	Diversificados	Aumento	Diversificados	Diminuição
Recursos e investimentos disponíveis	Insuficientes	Manutenção	Maior	Aumento
Qte de modelos de gestão Eficientes	Insuficientes	Manutenção	Maior	Aumento
Processos automatizados	Insuficientes	Manutenção	Maior	Aumento
Sistema modular e flexível	Insuficientes	Manutenção	Maior	Aumento
P&D na área da saúde	Grande Importância	Aumento	Novas tecnologias	Aumento da importância
Progresso tecnológico e apoio à inovação	Grande Importância	Aumento	Novas tecnologias	Aumento da importância
Informatização dos hospitais	Razoável Infra-estrutura	Melhoria	Boa Infra-estrutura	Desenvolvimento e melhoria
Formação de recursos humanos qualificados	Relativa importância	Média Valorização	Alta importância	Alta valorização
Avaliação contínua de desempenho	Insuficiente	Melhoria	Constante atualização	Maiores investimentos
Política salarial	Constante, sem mudanças	Novas formas	Livre negociação	Participação nos resultados
Desenvolvimento e treinamento	Insuficiente	Melhoria	Constante atualização	Maiores investimentos

#### LEGENDA

Ambiente Político/Social  
 Ambiente Econômico  
 Ambiente Mercado/ Produto  
 Ambiente Tecnológico  
 Ambiente Capital/Trabalho

#### 4.4.1. Ambiente Político-Social

##### Tendências

Criação de uma política nacional de ciência, tecnologia e inovação em saúde.

Iniciativas individuais ou de pequenos grupos fizeram surgir um número expressivo de clínicas prestadoras de serviços, orientadas para a qualificação dos fundadores. Alguns desses núcleos, sem infra-estrutura adequada, cresceram e se

transformaram em hospitais fazendo com que o mercado experimentasse o desconforto pelo excesso de oferta de leitos e dos serviços direcionados à prevenção e recuperação da saúde.

As transformações demográficas, sociais e econômicas pelas quais passa a sociedade brasileira impactam as condições de vida e saúde da população, ao mesmo tempo em que geram novas demandas para o sistema de saúde do País, pressionando-o no sentido de adaptar-se ao novo perfil de necessidades.

### **Oportunidades**

- Intensificação da regulamentação do setor;
- Reestruturação de clínicas e hospitais com iniciativas para aumentar a eficiência e competência;
- Necessidade de informações sobre pacientes e processos administrativos;
- Crescente interesse pela qualidade de vida.

### **Ameaças**

- Intervenção do governo;
- Dependência de planos de saúde;
- Excesso de regulamentação.

## **4.4.2. Ambiente Econômico**

### **Tendências**

Grande diversidade nas linhas de financiamento, que leva à pulverização de recursos disponíveis.

Os investimentos em gestão, treinamento, tecnologia da informação e automação são completamente insuficientes.

### **Oportunidades**

- Orientação para o custo;
- Poder crescente do consumidor;
- Falta de sistemas de informação com o custo adequado para as empresas de pequeno porte.

### **Ameaças**

- Hospitais com dificuldades financeiras;
- Empresas de ERP entrando no mercado.

### 4.4.3. Ambiente Mercado-Produto

#### Tendências

A tecnologia na área de saúde está começando. No geral, são poucos os modelos de gestão eficientes.

#### Oportunidades

- Sistemas atuais de difícil manutenção;
- Arquiteturas tecnológicas pouco estruturadas, rígidas e de evolução complexa;
- Falta de aderência ao negócio;
- Necessidades de automatização de processos para redução de custos;
- Maior presença dos seguros de saúde privados;
- Expansão das organizações americanas de saúde;
- Aparição de novos entrantes: bancos, companhias de seguros gerais;
- Tecnologia com baixo custo na solução;
- Sistema modular e flexível.

#### Ameaças

- Novos competidores;
- Popularização de medicinas alternativas.

### 4.4.4. Ambiente Tecnológico

#### Tendências

- Manutenção e ampliação da infra-estrutura de P&D na área da saúde no Brasil;
- Divulgação dos produtos científicos e tecnológicos pelo governo;
- Estímulo à participação das empresas nas atividades de P&D e à institucionalização do controle social sobre as atividades de P&D;
- No campo da política tecnológica, destacam-se a modernização industrial, a difusão do progresso tecnológico e o apoio à inovação;
- Vários estudos têm como objetivo demonstrar o cenário das empresas prestadoras de serviços em saúde, nas quais o desenvolvimento tecnológico e o custo dos equipamentos de diagnósticos vêm contribuindo para o aumento das despesas hospitalares e, com isto, elevando os custos finais dos procedimentos médicos;

- Instituições menos desorganizadas convivendo com um alto descontrole, desperdício de insumos superior a 15%, perdas de faturamento superiores a 10%, baixa qualidade no atendimento aos clientes e absoluto desconhecimento dos seus custos.

### **Oportunidades**

- Maioria dos hospitais e clínicas não está informatizada ou possui sistemas defasados;
- Investimentos por parte dos hospitais e clínicas em novas tecnologias;
- Forte aderência aos processos de negócio;
- Sistemas no mercado de difícil manutenção.

### **Ameaças**

- Desenvolvimento de sistemas de baixo custo pelos Centros de P&D do governo;
- Surgimento de novas tecnologias.

## **4.4.5. Ambiente Capital-Trabalho**

### **Tendências**

- Estruturação e formação de Recursos Humanos que permitam a ampla abordagem do processo da cadeia de produção de conhecimento e assegure, por meio da gestão tecnológica em saúde, as ferramentas necessárias à produção do conhecimento, orientada para o mérito científico, no respeito aos princípios éticos, na distribuição dos benefícios e disseminação de resultados;
- Formação de Recursos Humanos qualificados;
- Reafirmação da necessidade de uma política nacional de Recursos Humanos;
- Estabelecimento de mecanismos de avaliação contínua de desempenho dos profissionais de saúde;
- Ausência de política salarial, que diminua as disparidades que ocorrem entre os servidores das diferentes instituições, e a inexistência de Planos de Cargos e Carreiras e Salários, acarretam desmotivação e conflitos de natureza financeira e profissional;
- Atividades de treinamento, quando existem, são desarticuladas e eventuais;
- Colaboradores possuem pouca qualificação e baixo conhecimento da necessidade de integração das informações entre os diversos setores.

### **Oportunidades**

- Criação de novas atividades profissionais;
- Incentivo à inovação profissional.

## Ameaças

- Hospitais administrados por médicos;
- Falta de visão administrativa em empresas familiares.

Motivadas por custos crescentes e exigências pós-regulamentação do setor, as Operadoras de Planos de Assistência à Saúde, Hospitais e Clínicas Médicas pressionam prestadores de serviços em busca de maior profissionalismo e qualidade, revendo seus modelos de gestão. Torna-se fundamental estreitar o diálogo entre essas duas partes.

A SYS2000 irá acompanhar as mudanças no setor com o monitoramento do mercado e aplicação dessas mudanças no *software* de gestão, de acordo com as necessidades do cliente, a fim de supri-lo com soluções tecnológicas que o tornem mais produtivo e competitivo.

A saúde é um negócio e como tal deve ser tratada, necessitando de gestão adequada dos recursos, agilidade na tomada de decisões, transparência no relacionamento entre seus agentes. A questão da dificuldade financeira dos prestadores de serviço de saúde pode ser minimizada com a redução de custos, por meio da implantação do *software* de gestão, onde todos os processos serão reestruturados, evitando desperdício com materiais, dinamizando o atendimento e fidelizando o cliente. A grande vantagem do produto da SYS2000 é o preço acessível e a plataforma modular que permitem obter vantagens sobre as outras empresas de ERP atuantes no mercado, por ser mais flexível e atender o cliente de acordo com suas necessidades.

Uma das principais ferramentas para atingir os objetivos corporativos é a gestão de informações exercida de forma confiável e precisa. Neste contexto, o produto desenvolvido e os serviços de consultoria e suporte prestados pela SYS2000 constituem-se em um diferencial estratégico para as empresas que participam do mercado de saúde.

Em um mercado que apresenta grande fragmentação dos processos de atendimento aos pacientes e das regras de negócios entre fontes pagadoras e prestadores de serviços, os *softwares*, que viabilizam a integração dos dados clínicos dos atendimentos às funções administrativas e operacionais dos *softwares* de gestão de operadoras e hospitais, agregam valor real ao negócio, pois o que mais se gerencia, na saúde, são informações, sem as quais não se obtém redução nos custos crescentes do setor que desperdiça recursos expressivos anualmente. Para vencer as dificuldades, os projetos devem ser implementados com grande senso de responsabilidade e persistência de todos os envolvidos, principalmente os gestores. A busca de profissionais da saúde, que tenham uma visão administrativa, estrutura de processos e grande capacidade de aperfeiçoamento, inovação e adequação às mudanças ambientais, faz-se necessária para que as empresas possam adequar-se ao seu ambiente.

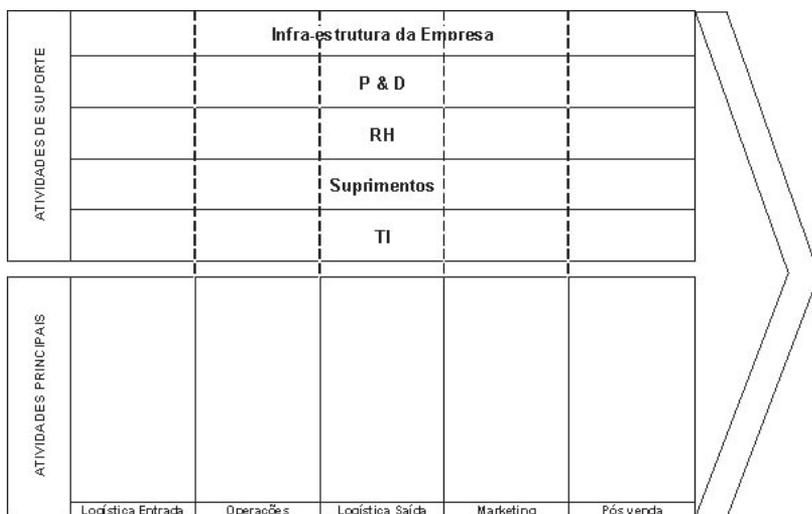
## 4.5. Pontos Fortes e Fracos

Para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa foi realizada uma análise do ambiente interno, utilizando-se da Cadeia de Valor e da Análise de Recursos e Competências Centrais.

### 4.5.1. Cadeia de Valor

A análise da Cadeia de Valor permite uma avaliação dos recursos da organização a fim de entender a companhia como um todo e, a partir dessa análise, identificar as atividades primárias e secundárias, suas vantagens e desvantagens e concentrar esforços para adicionar valor ao cliente.

A figura abaixo representa a Cadeia de Valores da empresa, sua estrutura e atividades principais e de suporte.

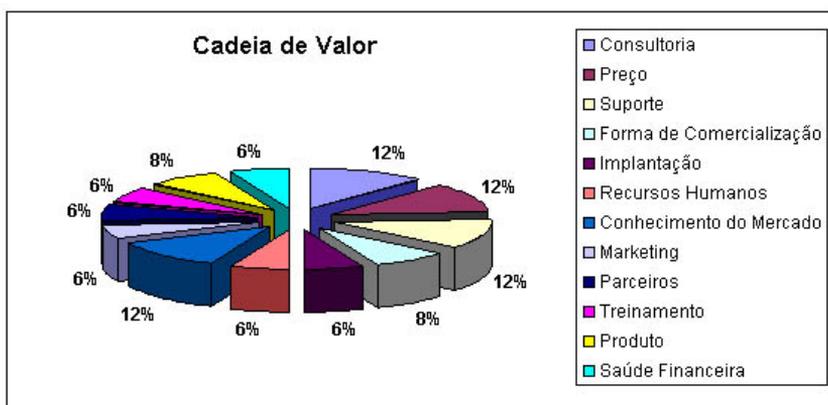


### 4.5.2. Análise de Recursos e Competências Centrais

Recursos / Competências	Análise dos Pontos	Cadeia de Valor (%)
Consultoria	9	12
Preço	9	12
Suporte	8	12
Forma de Comercialização	6	8
Implantação	5	6
Recursos Humanos	3	6
Conhecimento do Mercado	9	12
Marketing	4	6
Parceiros	3	6
Treinamento	4	6
Produto	7	8
Saúde Financeira	5	6
TOTAL		100

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Na figura a seguir, é possível visualizar o Mapa de Recursos / Competências Essenciais gerados a partir da definição dos recursos / competências centrais da empresa e da atribuição das suas respectivas pontuações.



Foi determinado que, na escala de 0 a 6, a competência seria um ponto fraco e, na escala de 7 a 10, ponto forte. Portanto, com a atribuição, os pontos fortes e fracos foram identificados.

### 4.5.3. Pontos Fortes

#### Consultoria

Uma das grandes carências no mercado de saúde é a prestação de serviços na área de consultoria e integração por profissionais com pleno conhecimento em processos hospitalares, e esta é uma das grandes vantagens competitivas da SYS2000 ao oferecer serviços de consultoria para elaboração de uma estratégia, mapeando as pessoas, os processos da empresa e adotando uma tecnologia compatível em custo.

## **Preço**

A SYS2000 garante aos seus clientes um rápido retorno do investimento. Sua estrutura enxuta e ágil, aliada a uma metodologia de desenvolvimento e implementação comprovada, garante preços competitivos em suas soluções para atuar no mercado de pequenas e médias empresas.

## **Conhecimento de Mercado**

A SYS2000 possui vasto conhecimento em diversos segmentos do mercado, como na indústria automotiva, de autopeças, em bens de consumo, têxtil e química e conta também com uma experiência de mais de 30 anos em Tecnologia da Informação, garantindo uma consultoria de alto nível às empresas.

## **Suporte**

Treinamento, atualização e suporte constante, com apoio de manuais eletrônicos completos (*Help on line*) e Guia de Operação com os passos básicos para a execução das funções do sistema.

## **Produto**

A tecnologia dos produtos é totalmente desenvolvida pela SYS2000 com forte aderência aos negócios dos clientes. Atualmente a ferramenta para desenvolvimento dos produtos possui arquitetura baseada em *Microsoft Access*; *MS Visual Basic Application* para empresas de pequeno / médio porte ou *MS SQL Server* / *MS VBA* para empresas de médio / grande porte. Apresenta como característica a sua grande funcionalidade e facilidade de uso para geração de soluções; sistema voltado ao usuário, utilizando ferramentas de fácil assimilação, reduzindo os custos de treinamento e implantação; rotinas de segurança e controle de acesso em todos os níveis do sistema; integração com os sistemas proprietários de cada empresa ou de terceiros, possibilitando importação e exportação de dados de forma fácil e rápida.

### **4.5.4. Pontos Fracos**

#### **Forma de Comercialização**

A empresa não possui ainda um processo definido na forma de comercialização de seus produtos e serviços. Basicamente tem como meta oferecer uma redução nos custos dos seus aplicativos para atender ao segmento de pequenos e médios hospitais, oferecendo alta aderência aos negócios.

#### **Saúde Financeira**

A SYS2000 reiniciou as suas atividades em 2003, após quase dois anos sem atividade e, portanto, possui um faturamento pequeno e com capacidade reduzida de novos investimentos. A empresa precisa resolver muitos desafios de uma forma bem planejada, mas possui uma pequena carteira de clientes que permitirá o seu desenvolvimento de forma lenta e gradual. Um plano financeiro foi traçado para contornar algumas fraquezas.

### **Implantação**

Os produtos da SYS2000 possuem facilidades de instalação e implantação, mas atualmente a execução de serviços ou produtos está limitada, tendo como recurso apenas o fundador da empresa.

### **Marketing**

A SYS2000 possui um plano de marketing em processo de formação com o reinício das atividades. Tem como alvo o crescimento no mercado, adquirindo novos clientes com o envio de material impresso e e-mails com *cases* de sucesso da empresa. Também serão utilizados *banners*, registro do nome da empresa nos principais sites de busca. São formas de divulgar produto e serviço, com baixo custo. Eventos e feiras são importantes mecanismos para atingir clientes, mas este tipo de divulgação exige um investimento relativamente alto e será efetuado somente a partir do quarto ano. A utilização de referência de clientes para seus produtos e serviços também é fundamental.

### **Treinamento**

A SYS2000 não possui uma estrutura de treinamento em relação aos seus produtos, por estar reiniciando suas atividades, e também pela ausência de funcionários. Os clientes são treinados durante o processo de implantação e consultoria.

### **Recursos Humanos**

A empresa não possui uma área de Recursos Humanos, e todo conhecimento técnico e de consultoria em serviços está centrado em seu proprietário. É necessário investimento em Recursos Humanos e um plano financeiro para que a formação destas equipes de trabalho seja criada de uma forma gradativa.

### **Parceiros**

A SYS2000 Informática firmou uma parceria com a paranaense Exactus Software, que é uma empresa sólida de 32 anos e possui uma boa rede de distribuição no Brasil. Para uma maior abrangência do mercado de saúde, novos canais de distribuição serão desenvolvidos para comercialização dos produtos e serviços.

## **4.6. Objetivos / Metas / Estratégias**

Por meio das análises e discussões dos ambientes interno e externo e, conseqüentemente, a montagem da matriz SWOT, foi possível estabelecer um conjunto de objetivos e metas correspondentes de maneira a seguir a visão estratégica da empresa para o cumprimento da missão.

#### 4.6.1. Objetivos

Número	Objetivos Estratégicos
1	Alavancar o faturamento da empresa

#### 4.6.2. Metas

Objetivo	Meta	Descrição das Metas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1	1	Captação de novos clientes ao ano	3	4	4	5	5
1	2	Lançamento de uma nova versão do produto .(geração II )	0	0	1	0	0

#### 4.6.3. Estratégias

	Estratégias
1	Alocar recursos para o processo de venda direta
2	Estreitar parcerias com os clientes atuais para referência de serviços e produtos
3	Buscar parceria para desenvolvimento tecnológico
4	Reestruturar RH.

#### 4.7. Competências da Empresa

Atualmente a SYS2000 possui, como única forma de divulgação dos seus serviços e produtos, a venda direta do empreendedor, não possuindo uma forma de divulgação indireta que pode auxiliar na geração de novos clientes. Haverá atuação em vendas indiretas em marketing para que o produto seja disseminado no mercado, mas o foco ainda será na venda direta com recurso alocado e, conseqüentemente, aumento da receita e carteira de clientes.

Devido ao pequeno porte da empresa, não possui estrutura para treinamento em produtos, ocasionando a necessidade de um período maior no processo de implantação. Para isso, a SYS2000 pretende obter analistas de suporte e consultores, para atender seus atuais e futuros clientes, reduzindo o tempo de implantação e aumentando o atendimento às novas demandas.

Uma das fortes características da empresa é o conhecimento de seu proprietário nos processos e negócios nos ramos de saúde. Porém, é necessária a passagem desse conhecimento para outras pessoas, para que elas também acompanhem as tendências do mercado e se mantenham continuamente atualizadas, para estarem sempre oferecendo os produtos e serviços, de acordo com as possíveis mudanças que poderão ocorrer.

A satisfação dos clientes é um dos principais indicadores de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela SYS2000. Para que a empresa possa saber do quanto seus produtos estão sendo aceitos no mercado, é necessária a criação de uma pesquisa de satisfação junto aos clientes, com o objetivo de se preparar e planejar estrategicamente, conforme os resultados.

Essa pesquisa possibilitará também que conheça profundamente os processos de cada cliente, mapeando-os e permitindo uma forte atuação na melhoria e automatização desses processos. Tais melhorias correspondem na personalização dos produtos e serviços, de acordo com as necessidades de cada cliente no intuito de minimizar possíveis impactos que esses produtos possam ocasionar nos processos atuais, e, também, oferecer uma solução adequada a um custo viável.

A pesquisa e o acompanhamento das tendências do mercado possibilitarão à SYS2000 planejar estrategicamente a criação de produtos e serviços, captando novos clientes, aumentando suas receitas e, conseqüentemente, ocasionando seu crescimento natural.

## **5. Análise de Mercado**

A indústria de assistência à saúde está sendo puxada e empurrada em todas as direções – por médicos, para aumentar a qualidade da assistência; por empresários, para diminuir os custos e melhorar a estabilidade financeira de suas empresas; pelas agências legais e de regulamentação que, para fins de auditoria, forçam os hospitais a produzir detalhada documentação de seus procedimentos; e pela academia, para prover dados para pesquisa e aumentar as oportunidades para a educação. Os sistemas de informação em saúde situam-se no meio de todas essas demandas.

### **5.1. Panorama do Mercado**

O Brasil ingressou, em 2004, com uma certa instabilidade, no mercado financeiro devido à ata do Copom, que contrariou as expectativas iniciais não promovendo novos cortes, por manter a taxa básica de juros. Já o Banco Central Americano (Fed) manteve a taxa básica em 1%, mas retirou a promessa de mantê-la inalterada, indicando também uma leve alta na taxa de juros, provocando instabilidade em todo o mercado internacional. Apesar de tudo isso, as perspectivas continuam positivas e atualmente há um processo de recuperação, colocado em prática pelo governo com uma pequena retomada econômica, e o Banco Central mantendo a taxa básica de juros (Selic) em 16,5% ao ano.

O cenário econômico tem amedrontado os empresários brasileiros, e isto paralisa iniciativas de investimento das empresas, afetando diretamente a competitividade. Na área de saúde, as conseqüências são imediatas. O aumento do desemprego causa redução no número de pessoas que possuem planos de saúde, o que se reflete nas receitas dos hospitais privados brasileiros, que deles dependem. Com a queda das receitas, há um congelamento dos projetos em geral. Em releção aos planos de saúde, as empresas padecem com a alta inadimplência e o número de competidores, elevado para o tamanho do mercado local, ocasionando um nivelamento por baixo na qualidade dos serviços.

Neste cenário, o primeiro reflexo dos gestores é reduzir investimentos buscando redução de custos. No entanto, a ausência de sistemas de informação, que suportem as modernas técnicas de administração, dificulta a tomada de decisões estratégicas sobre onde estes cortes podem ser realizados sem impactos graves no dia-a-dia da organização. A saída passa pela racionalização e otimização dos processos, que podem ser facilitados com o uso de sistemas de gestão. Com eles, as organizações obtêm um controle rigoroso de todas as atividades hospitalares, melhorando os processos de atendimento e administração dos estoques de medicamentos, por exemplo. Ao mesmo tempo, podem prover, ao paciente, maior segurança, qualidade e agilidade no atendimento.

Hospitais, que têm utilizado soluções deste tipo, podem obter benefícios, como a redução de quase 50% no nível de estoques de medicamentos. Os ganhos na rotação dos leitos, 20%, e na redução de glosas, que chegam a 92%, dão uma idéia do imenso benefício que a tecnologia pode oferecer às instituições.

A gestão dos serviços de saúde, com apoio da Tecnologia da Informação, tornou-se clara. Há grande necessidade de otimização de processos e aumento de produtividade que resultem em melhor atendimento a um menor custo. Esta situação tem evidenciado a importância da informação, como ferramenta de diagnóstico e gerenciamento dos recursos de saúde. Os hospitais, em particular, têm procurado se beneficiar ao máximo dos recursos que a Tecnologia de Informação pode oferecer. Grande parte dos administradores de hospitais reconhece a necessidade da existência de bons Sistemas de Informação Hospitalar, como ferramenta de auxílio à gestão, mas encontram dificuldades em tomar as decisões certas para a implantação, ou mesmo, a renovação destes sistemas. Além do aspecto de gestão, os Sistemas de Informação devem fornecer apoio à atividade clínica dos profissionais de saúde. Nesse aspecto, também existem dificuldades em compatibilizar a rotina diária com a constante evolução da tecnologia e das técnicas.

O mercado brasileiro de saúde se apresenta como um grande desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para as empresas de tecnologia, já que o baixíssimo nível de informatização dos hospitais no País faz deste mercado um filão tentador. O desafio fica por conta da carência de investimentos no setor e as dificuldades culturais encontradas na adoção de tecnologia da informação por médicos e enfermeiras, acostumados a prescrições em papel e mesmo à condução dos negócios.

O aumento significativo no número de cursos superiores, pós-graduações e cursos MBA em Gestão Hospitalar, demonstram um evidente movimento no sentido de profissionalizar o gerenciamento e a administração dos hospitais.

Para se adequar à nova Lei em vigor no País, todo médico que acumule função executiva deve ter MBA em Gestão Hospitalar. Até o final de 2004, todos os diretores de hospital deveriam estar quites com a portaria do Ministério da Saúde, ou ser substituídos por quem fosse graduado em Administração. Esta administração, que historicamente ficou a cargo de profissionais de saúde com atribuições gerenciais, mostra-se carente de ferramentas que possibilitam ao gestor o controle e acompanhamento das rotinas existentes em um hospital. A própria cultura do modelo vigente de administração implicava em não observar a base estrutural de sistemas de gestão, como sendo uma necessidade prioritária para o andamento dos negócios. O foco de investimentos sempre esteve mais voltado para equipamentos tecnológicos para as áreas fim. Nos hospitais de grande porte, a utilização de ferramentas de gestão é mais antiga, pois os potenciais econômicos, a extensão das empresas e profissionalização da administração, ocasionaram a necessidade de obter instrumentos gerenciais. Este mercado já foi preenchido com a adoção de soluções de empresas de grande porte, completas e atualizadas, mas igualmente caras, sobretudo para hospitais de porte mais modesto.

Para se ter uma idéia do desafio enfrentado pelos médicos gestores, basta resgatar alguns fatos recentes associados à saúde no País. Grandes potências e alguns dos maiores investidores no setor, como a Signa e a Aetna, por exemplo, não se adaptaram à cultura local.

Os executivos estrangeiros não conseguiram compreender o mercado brasileiro, que é complexo. Para os estrangeiros, é difícil conviver com a falta de entendimento entre médicos, governo, planos de saúde e profissionais.

O objetivo da SYS2000 é apresentar uma solução para reestruturar o modelo de negócios dos hospitais e clínicas de pequeno e médio porte, de forma a atender a um nicho de mercado em que a profissionalização da administração ainda está engatinhando.

O potencial de investimento por estas empresas é mais restrito, e as soluções disponíveis no mercado, principalmente aquelas oriundas de empresas estrangeiras ou adaptações de sistemas de gestão genéricos, são extremamente caras e inviáveis economicamente para os de menor porte, que sentem, a cada dia, crescer a necessidade de gerir o negócio profissionalmente.

Estudo da Organização Pan-americana de Saúde mostra que cerca de 70% dos hospitais brasileiros possuem menos de 100 leitos, e as empresas deste porte são classificadas como médias ou pequenas no ramo. Os produtos da SYS2000 se propõem a atender aos pequenos e médios hospitais e clínicas, que queiram informatizar seus serviços, como forma de competir adequadamente.

## 5.2. Dimensionamento do Mercado

Pesquisa recente da Organização Pan-americana de Saúde, em parceria com o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, aponta que 62% dos hospitais brasileiros não possuem nenhum sistema de informatização, 33% possuem algum sistema operando e apenas 5% têm um nível considerado adequado. É marcante a presença de *softwares* de gestão desenvolvidos internamente pelas empresas.

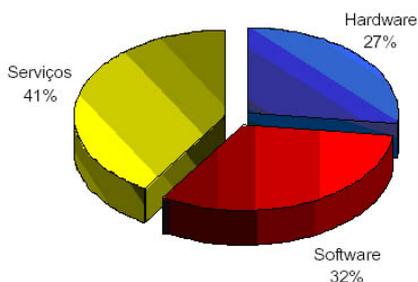
Um trabalho realizado pela consultoria Ilay Informática (<http://www.ilay.com.br>) mapeou o uso de Tecnologia da Informação (TI) na área de saúde, no Brasil, para o ano de 2003, que podemos estender para 2004. O estudo revelou que o setor é extremamente heterogêneo e fragmentado e que existe um enorme degrau entre os níveis de maturidade em informática nas grandes instituições privadas, como nos hospitais Albert Einstein e Sírio Libanês, e na maioria dos estabelecimentos nacionais de saúde.

Região do Brasil	Qtde. Hospitais
Sudeste	2.249
Nordeste	2.233
Sul	1.178
Centro Oeste	804
Norte	588
<b>Total</b>	<b>7.052</b>



Além disso, existem cerca de 33 mil clínicas e 12 mil laboratórios, em um mercado que consome investimentos anuais de cerca de 6% do produto interno bruto nacional – aproximadamente R\$ 60 bilhões. O setor investe anualmente R\$ 1,6 bilhão em TI, conforme o gráfico abaixo:

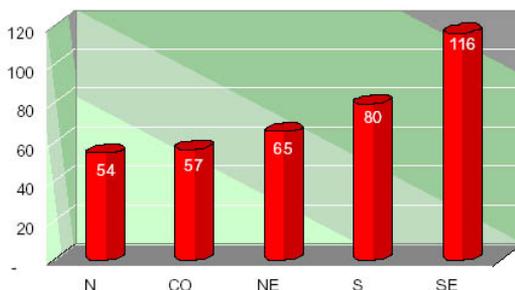
**Investimentos em TI por Categoria**



O Brasil tem a quarta maior base de hospitais (números totais) e a segunda de hospitais privados em todo o mundo.

Com mais de 7.000 unidades, o Brasil oferece cerca de 580 mil leitos. Tanto a distribuição de hospitais como de leitos varia de acordo com a região geográfica, o que é possível ser verificado nas figuras e gráficos a seguir:

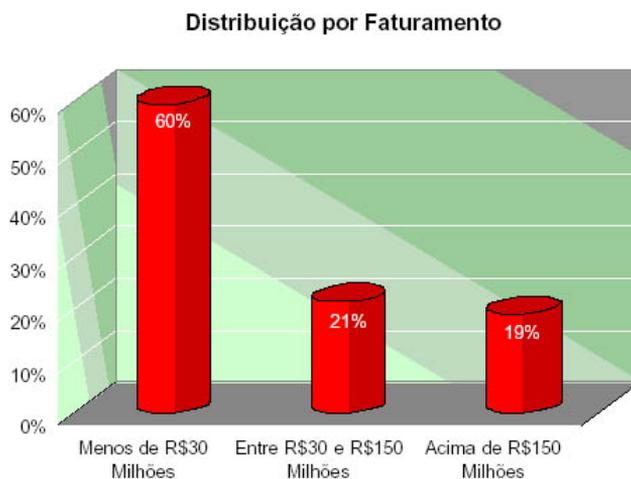
**Média de Leitos por Hospital por Região**



A distribuição por regiões apresenta forte concentração no Sudeste e Nordeste que, juntos, respondem por mais de 60% dos hospitais brasileiros. Porém, como os hospitais do Sudeste são, em média, bem maiores do que os do Nordeste, mais precisamente, apresentam um índice médio de leitos 78% maior. Na região Sul, embora com uma média de leitos bem superior à do Nordeste, a concentração de hospitais é de apenas 17%.

Com relação ao faturamento anual, o segmento de saúde é principalmente composto por empresas com um faturamento inferior a R\$ 150 milhões, e pela

grande presença de empresas de até R\$ 30 milhões. Esta informação auxilia a caracterizar o segmento de saúde como sendo primordialmente de pequenas e médias empresas, tendo, em sua maioria, um perfil de administração familiar.



Outro ponto que chama a atenção na pesquisa é de que 70% das empresas de saúde não têm orçamento específico para TI, mostrando que não existe planejamento para tecnologia. De fato, o trabalho revela que 95% das decisões de investimento são resolvidas “caso a caso”, quando surge uma necessidade específica.

Atualmente, o mercado de *softwares* de gestão empresarial, focado em administração hospitalar, apresenta-se muito pulverizado e competitivo, mas ainda carece de soluções realmente integradas e acessíveis financeiramente, que possam ser implantadas de forma rápida e eficiente, e que apresentem um custo-benefício interessante aos olhos dos contratantes. Em geral, a necessidade das empresas requer não somente a adoção de um *software*, mas também de uma consultoria de negócios que aplique práticas empresariais mais atualizadas e consigam impulsionar a qualidade da análise estratégica.

Os fornecedores não conhecem bem o mercado de saúde e não sabem que existem grandes oportunidades para as soluções de integração e para o modelo de *Application Service Provider* (ASP) e que as restrições orçamentárias, que pressionam o setor, obrigam que se comprove o retorno e o resultado prático das soluções oferecidas.

Grande parte do universo de mercado é composta por hospitais ou clínicas de pequeno ou médio porte. Existe uma clara destinação a este nicho específico de mercado dentro do direcionamento estratégico da SYS2000. A idéia é proporcionar aos clientes todo o ferramental necessário à gestão, baseado nas melhores práticas mercadológicas disponíveis em grandes empresas, especialmente grandes hospitais, mas com perfil mais leve, podendo assim participar deste mer-

cado de forma competitiva. Em geral, nestes hospitais, o nível de informatização é extremamente baixo e insatisfatório, e a integração entre as diversas áreas é feita muitas vezes de forma manual, apresentando falhas no tratamento do fluxo de seus processos, ocasionando um desvio significativo nas informações, que podem ser utilizadas para análise da saúde da empresa por parte de seus gestores.

Outro mercado que pode ser explorado são os hospitais públicos. No Brasil, a informatização em ambientes, como clínicas e hospitais públicos, ainda é muito baixa. Diferente do que acontece em outros países, como no Reino Unido, onde 96% dos hospitais e clínicas são hospitais públicos informatizados. Com a municipalização da saúde, já ocorrem os primeiros movimentos em Estados e municípios para implantar rede unificada e informatizar os serviços. É um mercado que certamente deve crescer.

Assim, temos um mercado amplamente inexplorado e com um potencial enorme de aceitação a ferramentas que possam alavancar o crescimento do nível de serviço no que tange aos fluxos internos e contribuir de forma significativa na qualidade das informações a serem entregues aos tomadores de decisão.

### **5.3. Barreiras de Entrada**

As barreiras de entrada são basicamente de ordem tecnológica e de conhecimento de processos no mercado de saúde.

O desenvolvimento de um produto requer amplo domínio em estrutura e rotinas de hospitais. Em geral, os profissionais oriundos destas empresas possuem afinidade reduzida com tecnologias computacionais, sendo reduzido o número de pessoas que possuem uma visão sistêmica adequada, principalmente no que diz respeito à integração dos diversos módulos necessários para a criação de uma ferramenta completa.

Em geral, é necessário amplo grau de conhecimento funcional do negócio para empreender o desenvolvimento de um *software* para esta área. A dificuldade de encontrar profissionais que apresentem tal conhecimento é muito grande, principalmente se levarmos em consideração a disposição dos mesmos para aderirem ao empreendimento. Na maioria dos casos, o conhecimento destas pessoas é aproveitado novamente no mercado de trabalho operacional, e estes recursos são, então, absorvidos pelos hospitais, sobrando um reduzido percentual disponível para aproveitamento no desenvolvimento de *software*.

### **5.4. Análise da Concorrência**

Como já citado anteriormente, o mercado de desenvolvimento de *software* para a área de gestão de saúde encontra-se extremamente pulverizado, sobretudo no que diz respeito àquelas empresas de pequeno porte que também visam o mercado de pequenos e médios hospitais e clínicas.

A SYS2000 busca competir neste mercado baseando seus produtos e serviços na alta acessibilidade financeira, disponibilizando consultorias de negócios e produtos completos, mas com um custo extremamente competitivo.

Como objeto de estudo para comparação, vamos analisar as seguintes empresas como concorrentes da SYS2000:

NEXT Sistemas e Consultoria Empresarial Ltda. ([www.nextsaude.com.br](http://www.nextsaude.com.br))

MV Sistemas ([www.mvsistemas.com.br](http://www.mvsistemas.com.br))

Infosaúde ([www.infosaude.com.br](http://www.infosaude.com.br)).

Além das empresas acima, vale a pena citar outras que, embora não se apresentem diretamente como concorrentes da SYS2000, por serem direcionados ao mercado de maior poder aquisitivo e de maior porte dentro das empresas de saúde, servem como referência de produto, sugerindo as tendências de mercado, tanto em termos de tecnologia quanto de funcionalidades operacionais:

SIVSA ([www.sivsa.com.br](http://www.sivsa.com.br))

GENS ([www.gens.com.br](http://www.gens.com.br))

Trak Health ([www.trakhealth.com.br](http://www.trakhealth.com.br)).

Uma análise mais aprofundada da concorrência, com tabelas comparativas das características dos produtos, está disponível no item seguinte deste documento.

## **6. Produtos e Serviços**

A SYS2000 vem atuando no mercado oferecendo produtos com soluções baseadas em sistema integrado de gestão hospitalar tendo como clientes pequenas e médias empresas do segmento de saúde. Seus produtos atendem principalmente aos hospitais com menos de 150 leitos, clínicas e empresas de plano de saúde. Uma das grandes carências neste mercado é a prestação de serviços na área de consultoria e integração por profissionais com pleno conhecimento em processos hospitalares. Esta é uma das grandes vantagens competitivas da SYS2000 que oferece serviços de consultoria para elaboração de uma estratégia, mapeando pessoas, processos da empresa e adotando uma tecnologia compatível em custo.

### **6.1. Produtos**

Seus produtos são divididos em três categorias a seguir:

#### **6.1.1. HOSPITALSYS – Sistema Integrado para Gestão Hospitalar**

Integra toda a cadeia dos processos hospitalares, permitindo uma organização ágil e otimizada, com conseqüentes reduções de custos. Desenvolvido para captar, processar e manter atualizadas as informações relacionadas à internação de um paciente, desde o momento da sua entrada no hospital até a sua alta.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Permite o controle dos vários profissionais da saúde que atuam no ambiente hospitalar:

- Atendimento de pacientes: consultas, registros, prescrições, internações, prontuário eletrônico e diagnose;
- Profissionais da administração: operam, supervisionam e controlam os processos administrativos (custos de materiais e financeiros);
- Alta administração: permitem que a diretoria obtenha subsídios e informações de forma rápida e precisa para tomada de decisões gerenciais e estratégicas.

Áreas integradas com a administração hospitalar por meio do HOSPITALSYS:

### **Recepção**

- Agendamento de consultas;
- Registro de atendimento;
- Termos de responsabilidade;
- Documentos de controle.

### **Internação e enfermagem**

- Registro das prescrições médicas;
- Administração de leitos;
- Pedidos à farmácia;
- Lançamentos em conta;

### **Centro Cirúrgico**

- Agendamento de cirurgias;
- Almojarifado departamental;
- Lançamentos em conta.

### **Farmácia e Almojarifado**

- Dose unitária;
- Controle de compras e pedidos;
- Controle de estoque;
- Pedidos de compras;
- Requisições de materiais e medicamentos.

### **Faturamento**

- Cálculo e emissão de Notas Fiscais;
- Boletos bancários;
- Controle do recebimento.

### **Caixa**

- Controle das contas particulares;
- Gastos não cobertos pelos convênios;
- Cheque caução e pagamento de consultas médicas.

### **Sistema de Custos e Estatísticas**

- Resultados por empresa, unidade, especialidade;
- Margem de contribuição Convênios;
- Custos detalhados por centro de custos e conta;
- Utilização por médico, convênio etc.

## **6.1.2. CLINICSYS – Sistema para Gestão de Clínicas**

Sistema completo para administração de consultórios e clínicas médicas, sendo parametrizável por especialidade, atuando desde o agendamento da consulta, recepção do paciente, do atendimento de consultório com prontuário eletrônico e abrangendo os processos administrativos e financeiros para permitir uma organização ágil e otimizada, com conseqüentes reduções de custos.

Áreas integradas com a administração de clínicas e consultórios médicos por meio do CLINICSYS:

### **Agendamento**

- Escala médica;
- Agendamento de consultas;
- Consulta com horário marcado, ou por ordem de chegada;
- Acesso da agenda no computador do consultório ou em papel;
- Registro de confirmação do paciente (caso seja necessário).

### **Atendimento**

- Verifica dados para convênio;
- Registra o atendimento (integrado com agenda);

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

- Emite termos de responsabilidade;
- Emite documento de controle;
- Utiliza mala direta.

### **Consultório**

- Formatação da tela de anamnese de acordo com o médico / especialidade;
- Registro dos dados de anamnese do paciente;
- Registro dos sintomas, do diagnóstico e das terapias indicadas;
- Registro dos laudos dos exames realizados;
- Visualização do prontuário do paciente com todos os atendimentos anteriores;
- Emissão de receita;
- Emissão de pedidos de exames;
- Emissão de pedidos de internação.

### **Faturamento**

- Fechamento das contas por convênio;
- Cálculo e emissão de notas fiscais;
- Boletos bancários;
- Controle do recebimento.

### **Caixa**

- Controla as contas particulares e os gastos não cobertos pelos convênios.

### **Estatísticas**

- Consultas / procedimentos por médico e por convênio;
- Comparecimento às consultas agendadas.

## **6.1.3. PLANOSYS – Gestão de Planos de Saúde**

É a solução para a integração de empresas de planos de saúde, oferecendo uma gestão unificada e global de todos os seus processos, permitindo uma organização ágil e otimizada, com consequentes reduções de custos. Gerencia todas as informações do plano de saúde, ou seja, beneficiários, empresas, prestadores de serviços, tipos de planos, carências, faturamento, cobrança bancária, contas médicas, controle da produtividade dos profissionais e respectivos custos.

Módulos que compõe o PLANOSYS:

#### **Módulo de Vendas**

- Planos para empresas e particulares;
- Contratos, recibos e carteirinhas;
- Mala direta.

#### **Módulo de Cadastros**

- Empresas, beneficiários, planos etc.

#### **Módulo de Guias**

- Carências, direitos e pagamentos;
- Senhas para congêneres / prestadores;
- Cheques consulta / guias;
- Bloqueios por carência / pagamento;
- Limitação de uso.

#### **Módulo de Faturamento**

- Cálculo e emissão de notas fiscais;
- Boletos bancários;
- Controle do recebimento.

#### **Módulo de Contas Médicas**

- Pagamentos a médicos e prestadores.

#### **Módulo de Custos**

- Resultados por empresa, unidade de negócios, centro de custos, clientes, planos e faixa etária (baseados no custo real ou em valores de mercado).
- Margem de contribuição mensal e acumulada;
- Custos detalhados por centro de custos e conta.

#### **Módulo de Estatísticas**

- Utilização detalhada por empresa, família e beneficiário;
- Estatísticas de utilização por cliente, faixa etária, famílias, de encaminhamentos para exames, especialistas, cirurgias e reincidências;
- Extrato de utilização por empresa.

## 6.2. Serviços

A prestação de serviços é uma das vantagens da SYS2000 em relação a inúmeras empresas que também oferecem soluções no segmento de saúde, salientando-se que uma grande parte destas destacam-se pelo desenvolvimento de *softwares* genéricos, que também se propõem a oferecer uma solução, mas sem o pleno conhecimento do ambiente hospitalar.

Os serviços de consultoria, atuando nos processos de levantamentos, diagnose e propostas de soluções para gestão hospitalar, visam:

- Redução de custos, aumento de produtividade e melhor gerenciamento;
- Assessoramento à Diretoria na elaboração de relatórios gerenciais;
- Revisão, simplificação e informatização de processos com redução de custos e faturamento crescente;
- Elaboração e implementação de Plano Diretor de Informática;
- Implementação de ERP Integrado para gestão hospitalar e de clínicas;
- Implementação de sistemática de custos.

Levantamentos, diagnose e propostas de soluções para criação de empresas de plano de saúde abrangendo:

- Criação de produtos;
- Elaboração dos processos, formulários e sistemas de controle;
- Elaboração dos modelos de contratos;
- Registro na Agência Nacional de Saúde;
- Treinamento do pessoal;
- Criação das equipes de operação e vendas;
- Desenvolvimento de sistemas informatizados específicos e / ou customizados.

## 6.3. Tecnologia

A tecnologia dos produtos é totalmente desenvolvida pela SYS2000 com forte aderência aos negócios dos clientes. Atualmente a ferramenta para desenvolvimento dos produtos possui arquitetura baseada em Microsoft Access VBA – *Visual Basic Application* para empresas de pequeno / médio porte, ou MS SQL Server VBA para empresas de médio / grande porte. As ferramentas da Microsoft proporcionam uma solução atual e de fácil migração para outras plataformas.

Tratando-se de empresas de médio e grande porte, atualmente, algumas das soluções existentes no mercado já utilizam banco de dados relacionais, como Oracle e SQL, que proporcionam o controle de um grande volume de informações

de clientes. A solução baseada em banco de dados relacional é recomendada quando o volume de dados a serem armazenados for relativamente grande, pois oferece uma estabilidade maior além de melhor performance. O uso de bancos relacionais tem como resultado um custo final maior na solução final, pois requer um investimento maior tanto em *softwares* que são relativamente caros, *hardwares* de alta performance e serviços de profissionais especializados (DBA) para processamento, administração e controle das informações.

Todo o trabalho de desenvolvimento do sistema integrado da SYS2000 é feito na sede da empresa, localizada em Santo André-SP.

Os produtos SYS2000 apresentam como característica a sua grande funcionalidade e facilidade de uso para geração de soluções para os clientes:

- Uso intensivo de código de barras;
- Sistema voltado ao usuário, utilizando ferramentas de fácil assimilação, reduzindo os custos de treinamento e implantação;
- Treinamento, atualização e suporte constante, com apoio de manuais eletrônicos completos (*Help on line*) e guia de operação com os passos básicos para a execução das funções do sistema;
- Rotinas de segurança e controle de acesso em todos os níveis do sistema;
- Transferência eletrônica de dados para cobrança bancária;
- Integração com os sistemas proprietários de cada empresa ou de terceiros, possibilitando importação e exportação de dados de forma fácil e rápida.

**Ambiente de Rede:** os sistemas HospitalSys, ClinicSys e PlanoSys operam em ambiente Windows NT / 2000.

**Implementação:** facilidade de instalação e implementação com o rastreamento do fluxo de documentos, eliminação de duplicidade de trabalho, segurança das informações, suporte e manutenção que os produtos da SYS2000 oferecem, garantindo produtividade, segurança e agilidade.

#### **Etapas de implementação:**

- Definição do ambiente tecnológico;
- Planejamento da implantação;
- Instalação do sistema;
- *Workshop* apresentando o sistema à organização;
- Planejamento da migração de dados;
- Análise e validação dos processos;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

- Instalação dos módulos customizados;
- Treinamento aos usuários finais.

## 6.4. Análise Comparativa com Produtos Concorrentes

Em se tratando de *software* integrado de gestão hospitalar/clínicas/plano de saúde, alguns itens devem ser observados em *benchmarking*:

### 6.4.1. Avaliação de produtos de mesma natureza:

- **Integrados:** são produtos modulares de gestão comparáveis a um ERP, que permitem conexão com todos os ambientes do hospital/clínica, gerando informações estratégicas para o administrador/gerente. São geralmente fornecidos de acordo com o número de usuários e possuem preços que variam de acordo com a tecnologia empregada e ainda envolvem uma customização realizada por consultores especializados em processos hospitalares;
- **Produtos não integrados:** são produtos que funcionam de forma isolada (*standalone*) em determinado departamento da empresa com o objetivo apenas do controle local, ou seja, geralmente focado em área e especialidade médica. Não existe comunicação dos produtos entre as diversas áreas da empresa, e muitos podem ser adquiridos como “produtos de prateleira” em lojas de *software* e magazines.

### 6.4.2. Avaliação de produtos de empresas focadas em solução para saúde:

Há diversas empresas oferecendo soluções no mercado, mas verificou-se que grande parte não é focada na área de saúde, sendo empresas de *software* que oferecem desde produtos/*software/hardware* e serviços diversos, inclusive para hospitais e clínicas e muitas acabam terceirizando a solução para outros.

Alguns dos termos e acrônimos utilizados no texto:

- ANS – Agência Nacional de Saúde ([www.ans.gov.br/portal/site/home/index.asp](http://www.ans.gov.br/portal/site/home/index.asp)) é o órgão do governo que regulamenta as regras nos planos de saúde;
- PACS (*Picture Archiving and Communication System*) — integração dos aplicativos de prontuário eletrônico com ferramentas de tratamento de imagens, que possibilitam o seu efetivo controle e armazenamento junto ao histórico de cada paciente;
- Dispositivos de Tecnologia Móvel (*wireless*) — aplicativos para utilização de dispositivos do tipo PDA (*Palms, Tablets*) conectados em redes sem fio;
- Anamnese — diálogo com o paciente para auxiliar na obtenção de um diagnóstico.

### 6.4.3. Concorrentes

Abaixo um breve histórico e uma tabela com algumas das empresas concorrentes da SYS2000, que oferecem produtos e serviços similares:

■ **NExT Sistemas e Consultoria Empresarial Ltda. ([www.nextsaude.com.br](http://www.nextsaude.com.br)):** nasceu em 1996 e mantém sua sede em São Paulo. Possui os seguintes produtos: Saúde Pública - Gestão de Saúde Pública, Health Care Management - Gestão de Planos de Saúde, Lab Management - Gestão de Laboratórios, Diagnose - Gestão de Centros de Diagnóstico e Vision - Gestão de Clínicas e Hospitais Especializados, a SYS2000 concorre diretamente com seus três produtos. É uma empresa de médio porte que oferece soluções no mercado de saúde, possuindo uma boa estrutura de parcerias e clientes de pequeno e médio porte.

■ **MV Sistemas ([www.mvsistemas.com.br](http://www.mvsistemas.com.br)):** iniciou suas atividades em 1987, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, prestando serviços de faturamento de contas hospitalares do SUS. A atuação da MV junto aos clientes é realizada em unidades próprias – localizadas em Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Fortaleza, João Pessoa e Teresina – com uma rede de representantes e parceiros comerciais qualificados para as tarefas de venda, implantação e suporte técnico em todas as regiões do Brasil. Sua sede está localizada em Porto Alegre – RS, e o desenvolvimento dos sistemas é realizado na filial de Recife – PE, cidade considerada o segundo pólo médico nacional e um dos centros de excelência em informática do País. Possui como produtos: MV 2000i – Gestão Hospitalar, MV Portal – Informações Gerenciais, MV Saúde – Gestão de Planos de Saúde, MV InCare – Gestão de Home Care, MV Custos – Gestão de Custos & Resultados, MV PACS – Captura e Gestão de Imagens. É uma das grandes empresas que atuam no segmento de fornecimento de *software* de gestão, com faturamento declarado de R\$ 14 milhões em 2003, possuindo uma rede de parcerias com grandes fornecedores de *software* de banco de dados e *Business Intelligence*.

■ **Infosaúde ([www.infosaude.com.br](http://www.infosaude.com.br)):** em meados dos anos 1990, um grupo de profissionais, composto por Administradores Hospitalares, Enfermeiras, Contadores, Analistas de Sistemas e Desenvolvedores, iniciou o desenvolvimento de um sistema dos processos hospitalares e de saúde para atender às necessidades dos usuários, tanto em nível operacional como principalmente gerencial. Nasceu então a Infosaúde, uma empresa de *software* de saúde, com sede de desenvolvimento, localizada em Porto Alegre-RS. Possui os produtos: Sistema de Gestão Hospitalar, Gestão de Plano de Saúde, Clínico Assistencial e *Business Intelligence*. Tem aproximadamente 100 funcionários, e clientes em todo o Brasil. Possui ainda uma rede de alianças com parceiros em negócios e tecnologias.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

<b>Gestão de Plano de Saúde</b>	SYS2000	NEXT	MV	Infosaúde
Produto	PlanoSys	Health Care Manager	MV Saúde	Gestão de Plano de Saúde
Desenvolvimento próprio	Sim	Sim	Sim	Sim
Regulamentado ANS	Sim	Sim	Sim	Sim
Venda e Locação do Produto	Locação	Venda	Venda	Venda
Consultoria própria	Sim	Sim	Sim	Sim
Ambiente de Rede	NT/2000	NT/2000/ Unix	NT/2000/ Unix/Novell	NT/2000/ Unix
Integrável com sistema legado da empresa ou produto de terceiros	Sim	Sim	Não	Não
Código de Barras	Sim	Sim	Sim	x
Dispositivos <i>Wireless</i>	Não	Sim	Sim	x
Treinamento e Suporte	Sim	Sim	Sim	Sim
Tecnologia com <i>Interface WEB</i>	Não	Sim	Sim	Sim
Transferência Eletrônica	Sim	Sim	Sim	Sim
Parcerias estratégicas	Pequena	Média	Alta	Média
Banco de Dados	SQL / VBA	SQL/Oracle	Oracle	Oracle/ SQL/ Sybase
Preço Final	Baixo	Médio / Alto	Alto	Alto

<b>Gestão Hospitalar</b>	SYS2000	NEXT	MV	Infosaúde
Produto	HospitalSys	Vision	MV 2000i	Sistema de Gestão Hospitalar
Desenvolvimento próprio	Sim	Sim	Sim	Sim
Produto Customizável	Sim	Sim	Sim	Sim
Arquitetura Tecnológica	Atual	Atual	Atual	Atual
Tecnologia com <i>Interface WEB</i>	Não	Sim	Sim	Sim
Ambiente de Rede	Windows NT/2000	Windows NT/2000/ Unix	Novell NT/2000/ Unix	Novell NT/2000/ Unix
Banco de Dados Relacional	VBA/SQL	SQL/Oracle	Oracle	Oracle/ SQL/ Sybase
Treinamento e Suporte	Sim	Sim	Sim	Sim
Venda e Locação do Produto	Locação	Venda	Venda	Venda
Dispositivos <i>Wireless</i> (PDA/Palm)	Não	Sim	Sim	Sim
Código de Barras	Sim	Sim	Sim	Sim
Integrável com sistema legado da empresa ou produto de terceiros	Sim	Sim	Não	Não
Preço Final	Baixo	Alto	Alto	Alto

<b>Gestão de Clínicas</b>	SYS2000	NEXT	MV	Infosaúde
Produto	ClinicSys	Vision	MV 2000i	Clínico Assistencial
Desenvolvimento próprio	Sim	Sim	Sim	Sim
Produto Customizável	Sim	Sim	Sim	Sim
Arquitetura Tecnológica	Atual	Atual	Atual	Atual
Tecnologia com <i>Interface</i> WEB	Não	Sim	Sim	Sim
Plataforma	Windows NT/2000	Windows NT/2000/ Unix	Novell NT/2000/ Unix	Novell NT/2000/ Unix
Banco de Dados Relacional	VBA/SQL	SQL/Oracle	Oracle	Oracle/ SQL/ Sybase
Treinamento e Suporte	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Interface</i> para WEB	Não	Sim	Sim	Sim
Venda e Locação do Produto	Locação	Venda	Venda	Venda
Código de Barras	Sim	Sim	Sim	x
Dispositivos <i>Wireless</i>	Não	Sim	Sim	x
Integrável com sistema legado da empresa ou produto de terceiros	Sim	Sim	x	x
Preço	Baixo	Médio / Alto	Alto	Alto

A SYS2000 compete com boas soluções no mercado, apesar de ser uma empresa pequena e não possuir algumas das inovações tecnológicas que os concorrentes oferecem (como *Interface* para Palm/*Wireless* e PACS). Tem a vantagem de possuir um preço final menor devido à sua pequena estrutura e ainda possuir um diferencial no processo de fornecimento do produto, que é baseado em um sistema de locação juntamente com um contrato de manutenção do produto. Isso cria um mecanismo de fornecimento de serviços sob demanda, no qual o cliente pode solicitar aumento ou redução de sua base instalada, sem comprometer o investimento. Algumas das tecnologias citadas, como o PACS, envolvem um investimento alto por parte dos hospitais, pois se trata de todo o processo de arquivamento de imagens com dados e histórico do cliente. No momento, apenas grandes hospitais têm investido em tecnologias de última geração, o que requer grande aporte financeiro também. A SYS2000 está alinhada com o seu foco de mercado e não irá investir no desenvolvimento de seus produtos em tecnologias que dificilmente seus mercados de pequenos e médios hospitais irão adquirir. O grande conhecimento por parte do seu fundador em processos hospitalares é uma vantagem no setor de serviços. A metodologia SYS2000 de desenvolvimento de sistemas nasceu e cresceu neste ambiente e utiliza o idioma dos profissionais de saúde e da automação hospitalar.

## 7. Plano de Marketing e Vendas

### 7.1. Modelo de Negócios

A SYS2000 desenvolve soluções de negócio baseadas em sistema integrado de gestão hospitalar, tendo como principais clientes as pequenas e médias empresas do segmento de saúde, melhorando seus processos internos que auxiliam na tomada de decisões dos administradores com a finalidade de reduzir custos. Seus produ-

tos atendem principalmente aos hospitais com menos que 150 leitos, clínicas e empresas de plano de saúde.

O modelo de negócios é baseado em locação dos *softwares* desenvolvidos pela empresa, agregando às suas soluções os serviços profissionais de consultoria e implementação. Neste modelo, o cliente paga uma taxa inicial e um valor mensal referentes ao licenciamento, à garantia e ao suporte do *software* durante a vigência do contrato. Todo novo contrato deve obrigatoriamente ser vendido com serviços de consultoria para implementação, garantindo, assim, o correto uso do sistema.

A empresa oferece produtos e serviços por meio de uma estrutura de vendas diretas, sendo capaz de levantar novas oportunidades e conduzir negociações junto aos clientes. Outra forma de comercialização de suas soluções é a parceria de negócios (canal). Os parceiros oferecem os produtos da SYS2000 em conjunto com os seus, para agregar valor e compor uma solução. Atualmente a SYS2000 conta com a estrutura de vendas da Exactus Software, para oferecer seus produtos em conjunto com o *software* contábil-administrativo desta empresa. A Exactus é uma empresa de 32 anos de existência no mercado e possui sede em Londrina-PR e ainda possui uma das maiores redes de distribuição de *software* para escritórios contábeis e administrativos do País. ([www.exactus.com.br](http://www.exactus.com.br))

### 7.1.1. Fontes de Receita

**Consultoria:** atualmente a maior parte das receitas são provenientes da prestação de serviços de consultoria (mapeamento dos processos, implementação, treinamento), aluguel das licenças e *helpdesk*.

Uma vantagem competitiva da SYS2000 é a sua consultoria com pleno conhecimento em processos hospitalares. Dessa forma, pode oferecer serviços também em *workshops* (apresentação, clientes) e congressos na área hospitalar. O consultor hospitalar não é um profissional com perfil genérico e fácil de ser encontrado no mercado, pois é fundamental ter experiência neste segmento. As taxas de consultoria também variam de acordo com o tamanho do projeto e a complexidade envolvida.

**Participação nas Vendas:** a SYS2000 receberá uma comissão de 30% sobre as vendas da solução integrada dos seus sistemas hospitalares com os módulos contábeis e administrativos do *software* da Exactus.

**Software:** o valor da locação do *software* irá depender de acordo com o tamanho do projeto, e o valor por licença será menor para projetos maiores. O preço por licença/usuário será de R\$ 300,00, e, a partir do ano 3, haverá o lançamento de um novo produto.

## 7.2. Estratégia de Marketing

A conquista de clientes do segmento de saúde é um processo lento. Os vendedores devem ter conhecimento pleno do ambiente hospitalar e ainda saber lidar com donos de hospitais, ambientes familiares e médicos-administradores que mal conhecem sistemas e processos.

Haverá o foco na venda direta de serviços e produtos por meio da alocação dedicada do empreendedor que conhece todo o processo hospitalar. As demais formas de vendas indiretas, como participação em eventos e feiras específicos da área de saúde e hospitalar, devem ocorrer somente a partir do quarto ano, pois exigem um investimento maior. Por ser um meio de divulgação indireto de baixo custo, utilizaremos o envio de e-mails trimestralmente contendo depoimentos de clientes, administradores, médicos e usuários operacionais dos *softwares* da SYS2000, mostrando os benefícios obtidos após a aquisição de nossos produtos e serviços. A partir do terceiro ano, a empresa utilizará *banners*, cadastro do *link* da SYS2000 em sites de busca como Google, Cadê e Altavista. Atualmente a demonstração do produto, utilizando *download*, já está disponível.

## 7.3. Distribuição

Os clientes são administradores de hospitais, bem como gerentes de informática de clínicas e empresas de planos de saúde. Historicamente os profissionais de saúde (médicos-administradores, donos de hospitais), que trabalham com atribuições gerenciais, mostram-se carentes de ferramentas que possibilitem o controle e acompanhamento das rotinas existentes em um hospital. A própria cultura do modelo vigente de administração implicava em não observar a base estrutural de sistemas de gestão como sendo uma necessidade prioritária para o andamento dos negócios. O foco de investimentos sempre esteve mais voltado para os equipamentos tecnológicos das áreas fim. Somado a isso, muitos administradores são donos dos hospitais que, com uma administração familiar, dirigem os negócios da empresa, mas com uma “miopia” profunda em TI.

O grande desafio em projetos de implementação em pequenas e médias empresas é a definição de todo o processo. Em grandes corporações, podemos encontrar processos mapeados ou parcialmente, e, mesmo assim, ainda necessitam de revisão total e atualização. As pequenas e médias clínicas e hospitais geralmente não possuem todas estas informações, necessitando de uma análise detalhada e redesenho dos mesmos para otimização e implantação do *software*.

Existe um exemplo de demonstração, no site da SYS2000, que permite que os interessados façam *download* e o testem em suas empresas. Para fazer este download são solicitadas informações do usuário para que se possa fazer um retorno em seguida.

Há dois tipos de vendas:

- **Via Direta:** a área comercial é formada por um representante, com experiência no setor hospitalar, que deverá realizar visitas aos clientes previamente contatados por meio de e-mails ou telefonemas e efetuar uma apresentação detalhada do produto e dos serviços;
- **Via Canal de Distribuição:** há uma parceria firmada com a empresa Exactus Software, que possui canais de distribuição, por todo o Brasil, de vários produtos, incluindo a SYS2000.

#### 7.4. Preço

A SYS2000 receberá uma comissão de 30% sobre a locação ou venda de seus serviços em negócios fechados pela Exactus Software.

Serão oferecidos também serviços de consultoria que envolvem mapeamento e redesenho de processos, treinamento e *helpdesk*. O valor H/H (homem-hora) de consultoria em qualquer uma das atividades descritas irá variar de acordo com o escopo do projeto, com um valor base de R\$ 85,00/hora.

Na tabela abaixo temos os valores da licença dos produtos SYS2000 para os próximos cinco anos, sendo que, a partir do ano 3, haverá um plano de um produto inovado (geração II) com novos investimentos a cada ano:

Produto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
HospitalSys	300/licença	300/licença	350/licença	350/licença	350/licença
ClinicSys	300/licença	300/licença	350/licença	350/licença	350/licença
PlanoSys	300/licença	300/licença	350/licença	350/licença	350/licença

#### 7.5. Promoção

A divulgação do produto será feita por meio de venda direta pelo seu empreendedor e venda por referência de clientes que já utilizam os produtos e serviços. A partir do ano 4 está prevista a alocação de mais um recurso dedicado à venda direta e participação em feiras e eventos.

Promoções *on line* a serem realizadas a partir do ano 4:

- **Campanhas de Banners:** anúncios em *banners* deverão ser utilizados a fim de alcançar um resultado positivo. Podemos escolher os melhores veículos publicitários da internet, em sites de grande audiência ou sites com pouco acesso, porém altamente segmentados e focados na área de saúde;
- **Cadastro em Sites de Busca:** os sistemas de busca são os principais meios que os usuários de internet utilizam para localizar os sites de seu interesse. O site da SYS2000 será cadastrado nos principais catálogos e mecanismos de busca. Sempre que possível, utilizar a inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas;

■ **E-mail-Marketing:** A SYS2000 possui um banco de dados de hospitais e clínicas e pretende enviar e-mails trimestralmente para manter um contato permanente e personalizado com seus clientes. Vai trabalhar com marketing de permissão para que o cliente não se sinta invadido, oferecendo a opção de remoção da lista. Os depoimentos dos clientes atuais passarão a credibilidade dos *softwares* da SYS2000, podendo assim abrir novas oportunidades de vendas. Haverá um canal de comunicação no qual os interessados poderão entrar em contato para solicitar uma visita ou demonstração.

## 8. Plano Financeiro

### 8.1. Projeção de Crescimento

O plano financeiro da SYS2000 está baseado na projeção de crescimento da figura a seguir:

Carteira projetada de clientes ao longo de 5 anos	Novos Clientes	Clientes com Software Geração I	Clientes com Software Geração II	Clientes Acumulados	Clientes Crescimento em relação ao ano anterior
Carteira de clientes da Sys2000 atual	0	2	-	2	-
Carteira de clientes da Sys2000 no primeiro ano	3	5	-	5	150,00%
Carteira de clientes da Sys2000 no segundo ano	4	9	-	9	80,00%
Carteira de clientes da Sys2000 no terceiro ano	4	-	4	13	44,44%
Carteira de clientes da Sys2000 no quarto ano	5	-	9	18	38,46%
Carteira de clientes da Sys2000 no quinto ano	5	-	14	23	27,78%

### 8.2. Plano de Investimentos

Para atingir as metas de crescimento, serão necessários investimentos em Recursos Humanos, pesquisa e desenvolvimento, marketing, equipamentos e *softwares* para a formação de uma infra-estrutura mínima da empresa.

#### 8.2.1. Recursos Humanos

Recursos Humanos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Diretor	1	1	1	1	1
Consultores de Vendas	0	0	1	1	1
Consultores Técnicos / Implem.	1	1	1	2	2
Analista de Suporte	1	1	2	2	3
Assistente Administrativo	0	1	1	1	2
Estagiário	2	2	3	3	4
<b>Total de recursos humanos</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

## 8.2.2. Marketing

<b>Gastos com Marketing</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Promoção e publicidade	0	0	0	6	12
Valor / Ref.	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00
Eventos e Workshops	0	0	0	1	2
Valor / Ref.	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00
Participação em feiras	0	0	0	0	1
Valor / Ref.	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00
Assessoria de imprensa	0	0	0	3	6
Valor / Ref.	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
<b>Total - Gastos com Marketing</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$5.900,00</b>	<b>R\$16.800,00</b>

## 8.2.3. Pesquisa e Desenvolvimento

<b>Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Cursos e palestras	0	0	0	3	3
Valor / Ref.	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Site / Portal na Internet	3	3	4	6	6
Valor / Ref.	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Analista Programador	12	12	6	0	0
Valor / Ref.	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00
<b>Total - Gastos com P&amp;D</b>	<b>R\$39.000,00</b>	<b>R\$39.000,00</b>	<b>R\$22.000,00</b>	<b>R\$9.000,00</b>	<b>R\$9.000,00</b>

O Analista Programador desenvolverá a nova versão do *software* de gestão, utilizando novas tecnologias, e também implementará melhorias e customizações. O seu salário faz parte do plano de investimentos com pesquisa e desenvolvimento.

## 8.2.4. Equipamentos / Software / Móveis

<b>Equipamentos / Software</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Computadores	4	0	2	0	3
Valor / Ref.	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00
Notebooks	2	0	1	1	0
Valor / Ref.	R\$5.500,00	R\$5.500,00	R\$5.500,00	R\$5.500,00	R\$5.500,00
Impressoras	2	0	1	0	1
Valor / Ref.	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00
Aparelho telefone	3	1	2	1	2
Valor / Ref.	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Licenças MS-Office	6	0	3	1	3
Valor / Ref.	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00
Assinatura MSDN	1	1	1	1	1
Valor / Ref.	R\$4.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00
Aquisição de Soft. Desenv.	1	1	1	1	1
Valor / Ref.	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$39.900,00</b>	<b>R\$12.200,00</b>	<b>R\$25.050,00</b>	<b>R\$18.150,00</b>	<b>R\$22.050,00</b>

Os notebooks são destinados ao diretor, consultores de vendas e consultores técnico / implementação. Foi considerada a compra de um computador adicional no primeiro ano para trabalhar como um servidor. As licenças do sistema operacional já estão contempladas na compra do computador / notebook.

<b>Móveis e utensílios</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Mesas e cadeiras	5	1	3	1	3
Valor / Ref.	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00
Armários	5	1	3	1	3
Valor / Ref.	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
<b>Total</b>	<b>R\$6.500,00</b>	<b>R\$1.300,00</b>	<b>R\$3.900,00</b>	<b>R\$1.300,00</b>	<b>R\$3.900,00</b>

## 8.2.5 . Investimentos

<b>Investimentos com Marketing, P&amp;D e equipamentos</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Gastos com Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.900,00	R\$16.800,00
Gastos com P&D	R\$39.000,00	R\$39.000,00	R\$22.000,00	R\$9.000,00	R\$9.000,00
Equipamentos / Software	R\$39.900,00	R\$12.200,00	R\$25.050,00	R\$18.150,00	R\$22.050,00
Móveis e utensílios	R\$6.500,00	R\$1.300,00	R\$3.900,00	R\$1.300,00	R\$3.900,00
<b>Total de gastos</b>	<b>R\$78.9430,00</b>	<b>R\$51.243,00</b>	<b>R\$47.093,00</b>	<b>R\$33.093,00</b>	<b>R\$47.893,00</b>

<b>Plano de Investimento</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Total de investimentos</b>	R\$212.250,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00

O valor do investimento necessário considera os Gastos com P&D do Ano1 e Ano 2 e os equipamentos e móveis necessários para os cinco anos.

## 8.3. Plano Econômico-Financeiro

### 8.3.1. Projeção da Receita Bruta

Nas projeções de receitas não foram consideradas as comissões resultantes dos negócios fechados pela Exactus Software.

O tempo médio estimado para o serviço de consultoria e implantação do sistema é de três meses. O período de aluguel das licenças novas não considera o tempo de consultoria e implantação.

<b>Projeção de Receita Bruta anual</b>						<b>Ano 1</b>
<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Período</b>	<b>Preço / Ref.</b>	<b>Número médio de Licenças</b>	<b>Clientes</b>		
Serviços de Consultoria	480 Horas	R\$85,00 / Hora	-	3		R\$122.400,00
Licenças novas - Software Geração I	9 Meses	R\$300,00 / Mês	7	3		R\$56.700,00
Licenças anteriores - Software Geração I	12 Meses	R\$300,00 / Mês	7	2		R\$50.400,00
<b>Total de receitas - Ano 1</b>						<b>R\$229.500,00</b>

<b>Projeção de Receita Bruta anual</b>						<b>Ano 2</b>
<b>Produtos e Serviços</b>	<b>Período</b>	<b>Preço / Ref.</b>	<b>Número médio de Licenças</b>	<b>Clientes</b>		
Serviços de Consultoria	480 Horas	R\$85,00 / Hora	-	4		R\$163.200,00
Licenças novas - Software Geração I	9 Meses	R\$300,00 / Mês	7	4		R\$75.600,00
Licenças anteriores - Software Geração I	12 Meses	R\$300,00 / Mês	7	5		R\$126.000,00
<b>Total de receitas - Ano 2</b>						<b>R\$364.800,00</b>

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004

Projeção de Receita Bruta anual					Ano 3
Produtos e Serviços	Período	Preço / Ref.	Número médio de Licenças	Clientes	
Serviços de Consultoria	480 Horas	R\$85,00 / Hora	-	4	R\$163.200,00
Licenças novas - Software Geração II	9 Meses	R\$350,00 / Mês	7	4	R\$88.200,00
Licenças anteriores - Software Geração I	12 Meses	R\$300,00 / Mês	7	9	R\$226.800,00
Licenças anteriores - Software Geração II	12 Meses	R\$350,00 / Mês	7	0	R\$0,00
<b>Total de receitas - Ano 3</b>					<b>R\$478.200,00</b>

Projeção de Receita Bruta anual					Ano 4
Produtos e Serviços	Período	Preço / Ref.	Número médio de Licenças	Clientes	
Serviços de Consultoria	480 Horas	R\$85,00 / Hora	-	5	R\$204.000,00
Licenças novas - Software Geração II	9 Meses	R\$350,00 / Mês	7	5	R\$110.250,00
Licenças anteriores - Software Geração I	12 Meses	R\$300,00 / Mês	7	9	R\$226.800,00
Licenças anteriores - Software Geração II	12 Meses	R\$350,00 / Mês	7	4	R\$117.600,00
<b>Total de receitas - Ano 4</b>					<b>R\$658.650,00</b>

### 8.3.2. Despesas Proporcionais de Vendas

Despesas Proporcionais de Vendas	
Receita Bruta	100,00%
(-) Impostos sobre vendas	
ISS	5,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
CMPF	0,38%
<b>Total impostos sobre vendas</b>	<b>14,63%</b>
(-) Comissões de Vendas	7,00%
<b>Total de despesas de vendas</b>	<b>21,63%</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>78,37%</b>

### 8.3.3. Receita Líquida

Receita Líquida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta</b>	R\$229.500,00	R\$364.800,00	R\$478.200,00	R\$658.650,00	R\$805.650,00
Impostos de vendas	R\$33.575,85	R\$63.370,24	R\$69.960,66	R\$96.360,50	R\$117.866,60
Comissões de vendas	R\$16.065,00	R\$25.536,00	R\$33.474,00	R\$46.105,50	R\$56.395,50
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$179.859,15</b>	<b>R\$285.893,76</b>	<b>R\$374.765,34</b>	<b>R\$516.184,01</b>	<b>R\$631.387,91</b>

### 8.3.4. Custo variável direto

Custo Variável Direto			
Itens	Quantidade	Preço / Ref.	Sub. total
Transporte	12	R\$0,00	R\$0,00
Locomoção	120	R\$15,00	R\$1.800,00
Hospedagem	60	R\$0,00	R\$0,00
Refeição	60	R\$9,00	R\$540,00
Manuais e apostilas	1	R\$50,00	R\$50,00
<b>Total</b>			<b>R\$2.390,00</b>

Custo padrão do serviço de consultoria e implantação do sistema.

Nos clientes onde for necessário o transporte e hospedagem, a diferença do custo deve ser negociado, caso a caso.

### 8.3.5. Margem de Contribuição

Margem de Contribuição					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Líquida</b>	R\$179.859,15	R\$285.893,76	R\$374.765,34	R\$516.184,01	631.387,91
Custo do serviço - variável direto	R\$7.170,00	R\$9.560,00	R\$9.560,00	R\$11.950,00	R\$11.950,00
<b>Margem de Contribuição</b>	R\$172.689,15	R\$276.333,76	R\$365.205,34	R\$504.234,01	R\$619.437,91

### 8.3.6. Custos Fixos

Salários					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Diretor	1	1	1	1	1
Salário / mês	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00
Consultores de Vendas	0	0	1	2	1
Salário / mês	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
Consultores Técnicos / Implem.	1	1	1	2	2
Salário / mês	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00
Analista de Suporte	1	1	2	2	3
Salário / mês	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Assistente Administrativo	0	1	1	1	2
Salário + encargos / mês	R\$1.110,00	R\$1.110,00	R\$1.110,00	R\$1.110,00	R\$1.110,00
Estagiário	2	2	3	3	4
Salário / mês	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00	R\$500,00
<b>Total</b>					
Pessoas	5	6	9	10	13
Total salário / ano	<b>R\$114.000,00</b>	<b>R\$127.320,00</b>	<b>R\$157.320,00</b>	<b>R\$199.320,00</b>	<b>R\$236.640,00</b>

Os consultores de vendas, os consultores técnicos / implementação e o analista de suporte serão terceirizados.

O salário do diretor será composto por uma parcela fixa mais uma parcela variável (comissão de vendas).

Os salários dos consultores de vendas serão compostos por uma parcela fixa mais uma parcela variável. (comissão de vendas).

Os consultores técnicos / implementação trabalharão na consultoria e implantação do sistema nos novos clientes.

Foi estimado um analista de suporte para uma média de 10 clientes.

O assistente administrativo será contratado CLT. Assumiu-se os encargos em 85% sobre os salários.

Demais custos fixos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel do escritório	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00	R\$5.000,00
Condomínio	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00
Energia elétrica	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$250,00	R\$300,00	R\$450,00	R\$500,00	R\$650,00
Telefone	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$250,00	R\$300,00	R\$450,00	R\$500,00	R\$650,00
Serviços profissionais - Jurídico	3	4	4	5	5
Valor / mês	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Serviços profissionais - Contador	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00
Viagens a negócio	6	8	8	10	10
Valor / viagem	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Consumíveis	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$250,00	R\$300,00	R\$450,00	R\$500,00	R\$650,00
Acesso à internet - Banda larga	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00	R\$300,00
Seguro empresarial	1	1	1	1	1
Valor / mês	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
<b>Total demais custos fixos</b>					
<b>Total demais custos fixo / ano</b>	<b>R\$61.000,00</b>	<b>R\$65.800,00</b>	<b>R\$101.200,00</b>	<b>R\$106.000,00</b>	<b>R\$111.400,00</b>

Para energia elétrica, telefone e consumíveis assumiu-se a média de

R\$50,00 por pessoa / mês

### 8.3.7. Capital de Giro Líquido Operacional

Custos Fixos – Resumo Geral					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total salário / ano	R\$114.000,00	R\$127.320,00	R\$157.320,00	R\$199.320,00	R\$236.640,00
Total demais custos / ano	R\$61.000,00	R\$65.800,00	R\$101.200,00	R\$106.000,00	R\$111.400,00
<b>Total custos fixos / ano</b>	<b>R\$175.000,00</b>	<b>R\$193.120,00</b>	<b>R\$258.520,00</b>	<b>R\$305.320,00</b>	<b>R\$348.040,00</b>

### 8.3.8. Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta</b>	<b>R\$229.500,00</b>	<b>R\$364.800,00</b>	<b>R\$478.200,00</b>	<b>R\$658.650,00</b>	<b>R\$805.650,00</b>
(-) Impostos sobre vendas	R\$33.575,85	R\$53.370,24	R\$69.960,66	R\$96.360,50	R\$117.866,60
(-) Comissão de vendas	R\$16.065,00	R\$25.536,00	R\$33.474,00	R\$46.105,50	R\$56.395,50
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$179.859,15</b>	<b>R\$285.893,76</b>	<b>R\$374.765,34</b>	<b>R\$516.184,01</b>	<b>R\$631.387,91</b>
(-) Custo do serviço - variável direto	R\$7.170,00	R\$9.560,00	R\$9.560,00	R\$11.950,00	R\$11.950,00
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>R\$172.689,15</b>	<b>R\$276.333,76</b>	<b>R\$365.205,34</b>	<b>R\$504.234,01</b>	<b>R\$619.437,91</b>
(-) Custos fixos	R\$175.000,00	R\$193.120,00	R\$258.520,00	R\$305.320,00	R\$348.040,00
(-) Gastos com Marketing	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$5.900,00	R\$16.800,00
(-) Gastos com P&D	R\$39.000,00	R\$39.000,00	R\$22.000,00	R\$9.000,00	R\$9.000,00
<b>Lucro antes da depreciação e amortização</b>	<b>-R\$41.310,85</b>	<b>R\$44.213,76</b>	<b>R\$84.685,34</b>	<b>R\$184.014,01</b>	<b>R\$245.597,91</b>
(-) Amortização dos investimentos	R\$0,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00
(-) Depreciação de máq./equipamentos	R\$0,00	R\$26.600,00	R\$21.433,33	R\$20.766,67	R\$20.450,00
(-) Depreciação de móveis e utensílios	R\$0,00	R\$1.300,00	R\$1.560,00	R\$2.340,00	R\$2.600,00
(-) Amortização de prejuízos	R\$0,00	R\$10.327,71	R\$10.327,71	R\$10.327,71	R\$10.327,71
<b>Lucro antes do IR</b>	<b>-R\$41.310,85</b>	<b>-R\$36.463,95</b>	<b>R\$8.914,29</b>	<b>R\$108.129,63</b>	<b>R\$169.770,19</b>
(-) Provisão para o IR	R\$0,00	R\$0,00	R\$2.941,72	R\$35.682,78	R\$56.024,16
<b>Lucro após o IR</b>	<b>-R\$41.310,85</b>	<b>-R\$36.463,95</b>	<b>R\$5.972,58</b>	<b>R\$72.446,85</b>	<b>R\$113.746,03</b>
(-) Investimentos	R\$212.250,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
(-) Formação Capital de Giro Líquido	R\$11.964,26	R\$10.673,73	R\$6.937,31	R\$13.325,76	R\$10.745,22
(+) Amortização dos investimentos	R\$0,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00	R\$42.450,00
(+) Depreciação equip. e móveis	R\$0,00	R\$27.900,00	R\$22.993,33	R\$23.106,67	R\$23.050,00
(+) Amortização de prejuízos	R\$0,00	R\$10.327,71	R\$10.327,71	R\$10.327,71	R\$10.327,71
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-R\$265.525,11</b>	<b>R\$33.540,03</b>	<b>R\$74.806,31</b>	<b>R\$135.005,47</b>	<b>R\$178.828,52</b>

Foi considerada uma taxa de 20% para amortização de investimentos

Foi considerado um prazo de 18 meses para depreciação de equipamentos

Foi considerado um prazo de 60 meses para depreciação de móveis

Na amortização de prejuízos foi considerada uma taxa de 25% para amortização do prejuízo do Ano 1

Foi considerada uma taxa de 33% para o imposto de renda

k = 16,50%  
VPL = R\$726,09  
TIR = 16,63%

(Taxa de referência)  
Projeto viável

## 9. Conclusão

Atualmente o segmento de saúde, sob o ponto de vista tecnológico, está defasado, porém, conforme pesquisas realizadas, há mais crescimento em investimentos em tecnologia do que na média de outros setores.

As principais soluções a serem buscadas são aquelas que permitem um maior controle nos processos de negócio, na redução dos custos e diferencial de competitividade.

Esta área possui uma forte tendência para a utilização de soluções de segurança, dadas as características das informações de pacientes e prontuários médicos. Também representa uma grande oportunidade para Soluções de Integração devido à grande diversidade de produtos já existentes, além da necessidade de integração entre os vários níveis de sua cadeia de produção. O segmento de saúde possui, assim, características próprias que determinam o perfil de atuação e o tipo de solução para os fornecedores do setor.

Para que a SYS2000 obtenha sucesso, é necessário manter seu foco em uma determinada solução ou área, devido à alta fragmentação desse segmento, e, também, dar especial atenção à sua cultura organizacional, representada pelos processos únicos de negócios, que diferem dos demais.

É importante lembrar que a área de saúde busca sempre “soluções de negócios”, e, para isso, procura identificar parceiros que demonstrem profundo conhecimento sobre as dinâmicas do segmento e os processos de negócio.

Outra característica é que o poder de decisão para adquirir tecnologia não está concentrado no departamento de TI. É fundamental identificar o poder decisório em cada uma das organizações e lembrar também que 95% dessas decisões são tomadas caso-a-caso.

Devido à grande diversidade de soluções e diferentes estruturas de negócios presentes no segmento, a empresa fornecedora deverá estar preparada para demandas por flexibilização e adequação das suas soluções com baixo custo.

## 10. Referências Bibliográficas

- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Atlas, 1996.
- PAVANI, Claudia; DEUSTCHER, José Arnaldo; Santiago, Maya Lopes. Como Preparar seu Plano de Negócios. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7 ed., Campus, 1997.

### Sites

- Computer World (<http://www.computerworld.com.br>)
- Organização Pan-Americana de Saúde (<http://www.opas.org.br>)
- Trak Health (<http://www.trakhealth.com.br>)
- Ministério da Saúde (<http://portal.saude.gov.br/saude>)
- Ilay Informática (<http://www.ilay.com.br>)
- FENAM - Federação Nacional dos Médicos (<http://www.fenam.org.br>)
- WEBLabs (<http://www.weblabs.com.br/>)
- IBGE (<http://www.ibge.com.br/>)
- Exactus Software (<http://www.exactus.com.br/>)

## 11. Anexos

### 11.1. Planilha SWOT

#### Defesas

Ambientes		PONTOS FORTES					AMEACAS			
		A	B	C	D	E	P.O.	REL.	Densidade	
POLITICO/SOCIAL	1		X	X		X	Intervenção do governo no Sistema de Saúde	60%	-5	-3
	2	X	X	X			Dependência de planos de saúde	60%	-5	-3
	3	X	X	X			Excesso de regulamentação	60%	-3	-1,8
ECONÔMICO	4	X	X	X		X	Hospitais com dificuldades financeiras	60%	-5	-3
	5	X	X	X	X	X	Empresas de ERP entrando no mercado	60%	-5	-3
MERCAD./PROD.	6	X	X	X	X	X	Entrada de novos competidores	60%	-5	-3
	7		X	X		X	Popularização de medicinas alternativas	60%	-2	-1,2
TECNOLÓGICO	8	X	X	X	X	X	Desenvolvimento de sistemas de baixo custo pelos Centros de P&D do Governo	60%	-3	-1,8
	9	X	X	X	X	X	Surgimento de novas tecnologias	60%	-5	-3
CAPITAL/TRABAL.	10					X	Cadeiras recentes de administração hospitalar nas universidades	60%	-4	-2,4
	11	X					Falta de visão administrativa	60%	-5	-3
	12	X	X	X			Hospitais administrados por médicos	60%	-4	-2,4
		A	B	C	D	E				
		CONSULTORIA	PREÇO	CONHECIMENTO DE MERCADO	SUPORTE	PRODUTO	VALORIZAR			
Análise Pfo / Pfr* (1 - 10)		9	9	9	8	7				
Valor		12%	12%	12%	12%	8%				
		PONTOS FORTES (>6)								

#### Problemas

Ambientes		PONTOS FRACOS						AMEACAS				
		F	G	H	I	J	K	L	P.O.	REL.	Densidade	
POLITICO/SOCIAL	1	X	X		X		X		Intervenção do governo no Sistema de Saúde	60%	-5	-3
	2		X		X			X	Dependência de planos de saúde	60%	-5	-3
	3	X	X		X		X		Excesso de regulamentação	60%	-3	-1,8
ECONÔMICO	4	X	X	X		X	X	X	Hospitais com dificuldades financeiras	60%	-5	-3
	5	X	X	X		X	X	X	Empresas de ERP entrando no mercado	60%	-5	-3
MERCAD./PROD.	6			X	X	X		X	Entrada de novos competidores	60%	-5	-3
	7					X			Popularização de medicinas alternativas	60%	-2	-1,2
TECNOLÓGICO	8		X	X		X		X	Desenvolvimento de sistemas de baixo custo pelos Centros de P&D do Governo	60%	-3	-1,8
	9	X		X	X	X	X	X	Surgimento de novas tecnologias	60%	-5	-3
CAPITAL/TRABAL.	10	X	X				X	X	Cadeiras recentes de administração hospitalar nas universidades	60%	-4	-2,4
	11	X	X	X	X	X	X	X	Falta de visão administrativa	60%	-5	-3
	12	X	X	X	X	X	X	X	Hospitais administrados por médicos	60%	-4	-2,4
		F	G	H	I	J	K	L				
		FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO	SUJEITO FINANCEIRO	INFRA-ESTRUTURA	MARKETING	TREINAMENTO	RECURSOS HUMANOS	PARCERIAS	VALORIZAR			
Análise Pfo / Pfr* (1 - 10)		6	5	5	4	4	3	3				
Valor		8%	6%	6%	6%	6%	6%	6%				
		PONTOS FRACOS (<7)										