

Os Mais Relevantes Projetos

de Conclusão dos Cursos
MBA's 2006

Ano 5 - 2007



OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO
DOS CURSOS MBAs 2006

ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO
DOS CURSOS MBAs 2006



Santo André Volume 5 Número 1 2007

Copyright © 2007 by STRONG CONSULTORIA EMPRESARIAL

Diretor Executivo
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Coordenação Editorial
Prof. Maria Madalena Nascimento Fonseca

IDE - Instituto de Desenvolvimento Educacional da FGV
Diretor:
Prof. Ph.D, Clovis de Faro

FGV Management
Diretor Executivo
Prof. Ph.D, Ricardo Spinelli de Carvalho
Superintendente
Prof. Ph.D, Silvio Roberto Badenes de Gouvêa

Revisão e Editoração Eletrônica
Espaço Editorial

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

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs de 2006 /
[coordenação editorial Maria Madalena Nascimento Fonseca]. -- Santo
André, SP: Strong, 2007.

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

Vários autores.
Bibliografia.

Solicita-se Permuta/Exchange is desired
ISSN: 1809-9769
Técnico científico, ano 5-2007
Periodicidade: anual

07-8258

CDD-378.242

Índices para catálogo sistemático:

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

A Strong Consultoria Empresarial não se responsabiliza pelo conteúdo dos trabalhos aqui apresentados, sendo todos os dados de total responsabilidade do(s) autor(es).

Strong Consultoria Empresarial

Av. Industrial, 1.455 - Santo André - SP - 09080-510 - Tel. (11) 4433-6166

Av. Conselheiro Nébias, 159 - Santos - SP - 11015-001 - Tel. (13) 3228-6000

Conselho Editorial Acadêmico

Prof. Dr, Felipe Chiarello de Souza Pinto – EDESP/GVLaw

Prof. Ms, Isnard Marshall Jr – FGV MANAGEMENT

Prof. Ms, Jamil Moysés Filho - FGV MANAGEMENT

Prof. Ms, Jose Ângelo Santos do Valle - FGV MANAGEMENT

Prof. Ph.D, Luiz Antonio Joia – EBAPE/FGV

Prof. Ms, Luis Carlos Seixas de Sá - FGV MANAGEMENT

Prof. Dr, Ms, Miguel Ferreira Lima - FGV MANAGEMENT

Prof. Ph.D, Pedro Carvalho de Mello – FGV MANAGEMENT

Prof. Ms, Regina Célia A. J. Socolowski – ESAGS

Prof. Ms, Regina Lúcia Leite Lemos Sardinha - FGV MANAGEMENT

Prof. Livre Docente, Renaud Barbosa da Silva – EBAPE/FGV

Representante do Setor Produtivo

Sra. Denise Tofanelli Barrote – REVISTA LIVRE MERCADO

Sumário

Apresentação, 9

1. *La Cave Des Vins* — A Arte de Degustar Vinhos, 13
2. Haras Condominial, 73
3. Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste, 137
4. A Aplicabilidade da Biometria Digital em Aeroportos Brasileiros, 187
5. *Solution Languages*, 231
6. *Coaching* como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças, 329
7. Lançamento do Automóvel CrossFox da Volkswagen, 387
8. Exportação de Veículos Comerciais (ônibus) para Angola, 445
9. Análise e Performance Empresarial e suas Metodologias de Formação do Preço no Segmento de Prestação de Serviços, 523
10. *Essência Brazil* — Moda Praia e *Fitness*, 599
11. Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos, 667

Apresentação

Em 1966, Mario Henrique Simonsen iria implantar no âmbito da FGV, no Rio de Janeiro, a EPGE (Escola de Pós-Graduação em Economia), a qual — desde os seus primeiros dias estaria permanentemente posicionada na linha de vanguarda e modernidade na sua área de atuação.

Mario Henrique Simonsen aos 31 anos de idade trazia consigo uma bagagem universitária, acadêmica e profissional extraordinária — como engenheiro, estudioso de matemática e técnico/consultor/pesquisador nas áreas de economia e projetos, além de professor.

A sua facilidade para conviver com modelos matemáticos (não freqüente à época) possibilitou ajustar a EPGE dentro das correntes quantitativas mais sofisticadas no panorama internacional de pós-graduação na área de economia, principalmente as universidades norte-americanas. Por outro lado, a interação da própria FGV com o processo econômico através de Eugênio Gudin, Otávio Gouvêa de Bulhões e Julian Chacel, dentre outros — já priorizava um combate inclemente contra o vírus inflacionário. A EPGE naquele momento precocemente se constituía num centro muito respeitado na área internacional realizando-se intercâmbio efetivo com o exterior. Complementando essa fundamentação, Simonsen iria dar destaque ao que ele denominava o lado pragmático da Escola com várias cadeiras na área de projetos, economia aplicada e programação econômico-financeira, contabilidade, matemática financeira e custos industriais. Bom senso e senso prático são essenciais à formação acadêmica, afirmava ele! Todo o mundo com o pé no chão... Essa foi a arquitetura central de abertura da EPGE.

No final dos anos 60, Simonsen vislumbrou outra vertente de ação através de cursos de longa e média duração. Um co-produto de admirável alcance! No primeiro bloco situe-se o CEPED, na área de direito. No segundo, cursos de especialização na área de Mercado de Capitais — e Cursos *In Company*, como, por exemplo, o de economia para o Instituto Rio Branco, do Ministério das Relações

Exteriores. Esses cursos iriam se constituir na estruturação embrionária dos MBAs abertos e fechados desenvolvidos atualmente pelo IDE/FGV com vários “desenhos funcionais”. A idéia central de Simonsen era de que essas ações deveriam se situar numa faixa de 300 a 400 horas e, a meu ver, foram diretamente inspirados no antigo curso de engenharia econômica da Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil, onde ele fez parte da 1ª turma — concluída em 1956. A propósito, a iniciativa do CEPED, admiravelmente conduzida por Alberto Venâncio, operacionalizou de forma pioneira o convívio da FGV com uma administração autônoma relativamente à gestão integrada de curso (matrícula de alunos, acompanhamento acadêmico, relação com os professores, apostilas, etc), “aliviando” toda a própria estrutura da instituição. Foi, de fato, uma primeira sinalização de que os futuros conveniados poderiam se constituir numa configuração de viabilidade super-atrativa para a própria FGV.

A implantação dos MBAs e dos cursos de especialização materializa uma jornada extraordinária da FGV onde se destacam na sua alavancagem, além do próprio Simonsen — as participações de Alberto Venâncio — aliás, já citado, Carlos Ivan Simonsen Leal, Moisés Glat, Irapuan Cavalcanti, Bianor Scelza Cavalcanti, Clóvis de Faro e Antônio Porto Gonçalves. A propósito, no âmbito do Conselho Diretor lutou-se arduamente para que o MBA se fixasse como atividade permanente dentro da organização. Não foi fácil, existiam oponentes francos ao novo processo. Nesse particular, Jorge Oscar de Mello Flôres e eu nos empenhamos de modo decidido para que esse desdobramento se solidificasse de forma irreversível no comando-vértice da organização. Quando se retorna no tempo constata-se quão complexo foi todo esse desafio! Como foi difícil!

O compromisso de Simonsen e de sua equipe de colaboradores é de que o MBA deveria apresentar real abrangência nacional, constituir-se num projeto **comprometido com a excelência** e minimizar, na medida do possível, todos os custos fixos para a FGV. Foi dentro desse capítulo que surgiu a participação dos CONVENIADOS, em várias regiões do país. Esses conveniados atuariam como projeções sistêmicas e acadêmicas da instituição, transbordando territorialmente e de modo isotrópico toda uma ementa estratégica configurada pelas equipes de planejamento central da EPGE e de seus desdobramentos funcionais posteriores. O papel dos coordenadores acadêmicos, nesse particular, foi exemplar e prolonga até os dias de hoje em constante e contínuo aperfeiçoamento. O desenho proposto por Simonsen envolveria, portanto, a FGV como um todo, situando a EPGE como o seu principal “braço de ação”, os conveniados, os coordenadores acadêmicos, os professores e os alunos. Todos juntos, indo muito além da qualidade, ou seja — buscando principalmente a excelência.

Nesse particular, a Strong através de seus coordenadores-vértice Sérgio Tadeu Ribeiro e Madalena Fonseca vêm funcionalmente materializando um conveniado exemplar para a FGV, apurando ao máximo as inter-relações com a própria instituição, os coordenadores acadêmicos, os professores e os alunos. Num

dos mercados mais disputados do país, a Grande São Paulo, vêm administrando com rara eficiência grandes contingentes de alunos e níveis densos de aperfeiçoamento dos mesmos e, concomitantemente, buscando maximizar a relação conveniado/coordenador/professor — em todos os planos.

Com relação aos alunos esse compromisso de excelência é visível sob vários ângulos e um deles — muito especial — refere-se à diferenciada e inovadora publicação anual “Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs de 2006”, em que são reunidos e divulgados um conjunto de trabalhos considerados como de notável destaque no âmbito da população discente da Strong. Basta a leitura dessa publicação para verificar-se que os ideais de transbordamento preconizados por Simonsen, há mais de quarenta anos constituem uma realidade indiscutível. Não era sonho! O desenho do antigo mestre era para valer, mesmo. E foi feito para durar, crescer e vencer. Enfim, agir e persistir.

Os trabalhos publicados este ano são os seguintes, presentes em vários ramos da economia:

- *La Cave Des Vins* — A Arte de Degustar Vinhos
- Haras Condominial
- Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste
- A Aplicabilidade da Biometria Digital em Aeroportos Brasileiros
- *Solution Languages*
- *Coaching* como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças
- Lançamento do Automóvel CrossFox da Volkswagen
- Exportação de Veículos Comerciais (ônibus) para Angola
- Análise e Performance Empresarial e suas Metodologias de Formação do Preço no Segmento de Prestação de Serviços
- *Essência Brazil* — Moda Praia e *Fitness*
- Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

Mario Henrique Simonsen tinha muita razão ao desenhar na “esteira do tempo” o processo precursor e o adensamento inicial dos MBAs de hoje. Valeu muito a pena lutar por tudo isso. E eu especialmente me orgulho muito de participar de toda essa história, extremamente importante para o processo de gestão avançada de nosso país — como fundador, professor e conselheiro. Desde os seus primeiros momentos, até hoje. Sou um “survivor” e estou aqui também para contar a grande história e nela continuar a participar. Conspirando com o tempo. Conspirando para sucesso. Pena que lá se vai algum tempo! Hé!l!s!

Parabéns à Strong, ao seu corpo acadêmico e administrativo e a todos os seus magníficos colaboradores. Tenho certeza que Simonsen iria ter muito orgulho

dessa sua admirável performance. Com certeza, ele participaria do lançamento desta obra, genialmente culto, bem-humorado, civilizado e amigo de seus amigos!

Obrigado à Strong e a Mario Henrique Simonsen. Longa vida, para ambos, no presente e no futuro de todos nós e na memória dos ausentes realmente revolucionários. Simonsen foi, sem dúvida alguma, o condutor maior de um dos mais importantes movimentos (de massa) de especialização no campo da gestão. Ousou, arriscou. Revolucionou. De certa forma todos nós somos herdeiros de sua admirável pessoa e de sua forma de pensar nesse universo para o inteligenciamento brasileiro.

Vamos continuar. Aliás, temos que continuar. Essa é a nossa saga. O Brasil precisa dela.

Luiz Fernando da Silva Pinto
Professor do FGV Management

La Cave Des Vins
A Arte em Degustar Vinhos

MBA em Gestão Empresarial

Turma ABC 51

Andréia Reichert

Débora dos Santos Araujo Paradella

Douglas Rossi

Maria Simone da Silva

Silvio J. Santos

Professor Orientador: Alexandre Pavan Torres

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo, 19
2. Descrição da empresa e caracterização do empreendimento, 21
 - 2.1 Loja de Vinhos, 22
 - 2.1.1 Qualidade, 22
 - 2.1.2 Variedade, 23
 - 2.1.3 Preço, 23
 - 2.1.4 Serviços, 23
 - 2.1.5 Exposição do Produto, 24
 - 2.1.6 Assinatura, 24
 - 2.1.7 Acessórios, 24
 - 2.1.8 Horário Funcionamento, 24
 - 2.2. Espaço Gourmet, 25
 - 2.3. Loja Virtual, 25
3. Análise do Mercado e Competitividade, 26
 - 3.1. Definição e Conceituação de Vinho, 26
 - 3.2. História do Vinho, 27
 - 3.3. História do Vinho no Brasil, 28
 - 3.4. Mercado Produtor, 29
 - 3.4.1. França, 29

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- 3.4.2. Itália, 30
- 3.4.3. Espanha, 31
- 3.4.4. Portugal, 32
- 3.4.5. Chile, 33
- 3.4.6. Argentina, 33
- 3.4.7. Brasil, 34
- 3.5. Mercado Consumidor, 36
- 3.6. Análise da Concorrência, 40
 - 3.6.1. Lojas de Importadoras, 40
 - 3.6.2. Supermercados, 40
 - 3.6.3. Lojas Independentes, 41
 - 3.6.4. Adegas, 41
 - 3.6.5. Lojas Virtuais na Internet, 41
- 3.7. Perfil do Consumidor, 41
- 3.8. Comportamento do Consumidor, 43

- 4. Estratégias Competitivas, 43
 - 4.1. Definição do Negócio, 43
 - 4.2. Definição da Visão, 43
 - 4.3. Definição da Missão, 44
 - 4.4. Definição de Valores, 44
 - 4.5. Definição de Princípios, 44
 - 4.6. Análise do Ambiente, 44
 - 4.6.1. Análise Externa e Macro Ambiente, 44
 - 4.6.1.1. Contexto Político Nacional, 44
 - 4.6.1.2. Ambiente Econômico, 45
 - 4.6.1.3. Ambiente de Mercado, 46
 - 4.6.1.4. Ambiente Tecnológico, 47
 - 4.6.1.5. Ambiente Relações Capital Trabalho, 47
 - 4.6.1.6. Ambiente Sócio – Cultural, 48

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

- 4.6.2. Incertezas, 49
- 4.6.3. Análise SWOT, 49
 - 4.6.3.1. Matriz SWOT – Priorização das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos, 49
 - 4.6.3.2. Critérios de Pontuação, 49
 - 4.6.3.3. Matriz SWOT – Objetivos Estratégicos, 50
 - 4.6.3.4. Ações de Alavancagem, 51
 - 4.6.3.5. Ações de Vulnerabilidade, 51
 - 4.6.3.6. Ações de Limitações, 51
 - 4.6.3.7. Ações de Problemas, 51
 - 4.6.3.8. Forças de Porter, 52
 - 4.6.3.9. Análise Setorial – Mercado de Vinhos, 52
 - 4.6.3.10. Atratividade e Risco do Negócio, 53
 - 4.6.3.11. Fatores Críticos de Sucesso, 53
- 4.6.4. BSC, 53
 - 4.6.4.1. Perspectiva Negócio, 53
 - 4.6.4.2. Perspectiva Financeira, 53
 - 4.6.4.3. Perspectiva de Processos Internos, 54
 - 4.6.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, 54
 - 4.6.4.5. Perspectiva Mapa de Interações das Metas do BSC, 54
- 5. Plano de Marketing, 55
 - 5.1. Ambiente, 55
 - 5.2. Produto, 55
 - 5.3. Mercado/Promoção, 56
 - 5.4. Preço, 58
 - 5.5. Campanha de Lançamento, 58
- 6. Plano Organizacional, 59
 - 6.1. Seleção e Recrutamento, 59

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- 6.2. Remuneração, 59
- 6.3. Benefícios, 59
- 6.4. Capacitação de Funcionários, 59
- 6.5. Estrutura Cargos, 59
- 6.6. Estrutura Organizacional, 62
- 6.7. Organograma Funcional da Loja e do Espaço Gourmet, 62

- 7. Plano Operacional, 63
 - 7.1. Descrição das Atividades Propostas, 64
 - 7.1.1. Pesquisa de Mercado, 64
 - 7.1.2. Desenvolvimento de Fornecedores, 64
 - 7.1.3. Enquadramento na Legislação Tributária, 64
 - 7.1.4. Escolha do Local, 64
 - 7.1.5. Abertura da Empresa, 64
 - 7.1.6. Execução do Projeto e *Design* da Loja, 65
 - 7.1.7. *Software* de Gerenciamento, 65
 - 7.1.8. Contratação de Serviços Terceirizados e Mão-de-Obra, 65
 - 7.1.9. Treinamento dos Funcionários, 65
 - 7.1.10. Definição dos Produtos a serem Comercializados, 66
 - 7.1.11. Inauguração da Loja, 66

- 8. Plano Financeiro, 66
 - 8.1. Análise do Investimento, 66

- 9. Referências Bibliográficas, 72

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

La Cave des Vins é um empreendimento comercial dedicado à arte da degustação de vinhos. Propõe-se a fomentar o consumo de vinhos através de ações direcionadas ao seu público alvo, oferecendo um portfólio abrangente de produtos de excelente qualidade a preços competitivos.

Localizada no bairro Jardim, local mais luxuoso da cidade de Santo André, em São Paulo, tem uma única concorrente direta no ABC Paulista. Esta concorrente, no entanto, por ser uma loja de importadora, tem uma relação limitada de rótulos a venda.

Além da loja física há também o Espaço *Gourmet*, espaço para a realização de eventos relacionados ao mundo do vinho, como degustações, lançamentos, festivais, cursos, etc.

Seu público alvo é formado por pessoas com idade superior a 30 anos, rendimentos elevados e bons conhecimentos de vinhos.

Para garantir a variedade de rótulos que a diferenciará no mercado, firmará parcerias com os melhores importadores e produtores do mercado, assegurando o acesso a alguns dos melhores produtos disponíveis no mercado.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA E CARACTERIZAÇÃO DO EMPREEN- DIMENTO

La Cave des Vins é um empreendimento dedicado ao comércio varejista de vinhos finos e seus assessórios, integrado por três unidades de negócios:

- Loja de Vinhos
- Espaço *Gourmet*
- Loja Virtual

A equipe do empreendimento é composta por:

- 1 Gerente
- 1 *Sommelier*
- 1 Auxiliar Administrativo
- 6 Atendentes
- 2 Garçons
- 1 Chef
- 1 Auxiliar de Cozinha
- 2 Seguranças *
- 2 Faxineiros *
- * Terceirizados

O Gerente deverá ter experiência de no mínimo 3 anos no cargo, ter atuado no mercado varejista de bebidas, preferencialmente em lojas de vinhos. Ser orientado para resultados, ser dinâmico, comunicativo e capaz de conduzir a sua equipe para garantir a satisfação e posterior fidelização dos clientes. Deverá ter formação superior e sólidos conhecimentos em informática.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

O *Sommelier* deverá ter formação específica, experiência no atendimento a clientes, ser dinâmico, comunicativo, criativo e com forte habilidade para treinamento de pessoas.

O Auxiliar Administrativo deverá ser uma pessoa dinâmica, com orientação para o negócio e com conhecimentos da área de vendas.

Os Atendentes deverão ser pessoas dinâmicas, organizadas, criativas, comunicativas, e com habilidade para trabalhar em equipe. Deverão ter ensino médio completo e conhecimentos em informática.

O *Chef* deverá ser dinâmico, organizado, criativo, e com habilidade para trabalhar em equipe. Deverá ter ensino médio completo e formação em gastronomia.

Os Garçons deverão ser pessoas dinâmicas, organizadas, criativas, comunicativas, e com habilidade para trabalhar em equipe. Deverão ter ensino médio completo e formação específica.

As atividades de Contabilidade, Publicidade, Sistemas de Informação, Logística de Distribuição, Recrutamento e Seleção de Pessoal serão terceirizadas, liberando o Gerente da La Cave des Vins para focar seus esforços no *core business* da empresa.

A base de fornecedores será formada por produtores nacionais e importadoras, visando um maior leque de oferta de produtos.

A seguir, analisaremos detalhadamente cada uma das Unidades de Negócios:

2.1 Loja de Vinhos

A loja física deverá ser estabelecida em espaço amplo, com decoração moderna e ligada ao tema, necessariamente com ambiente climatizado.

A loja deverá ser instalada no Bairro Jardim, em Santo André. Esse é um bairro nobre, em uma região central do ABC, com fácil acesso a outras áreas nobres de São Caetano, de São Bernardo e mesmo de São Paulo, e com o melhor poder aquisitivo da região. Apresenta grande concentração de comércio de alto padrão, bem como vida noturna bastante agitada.

Por outro lado, a concorrência para venda de vinhos é representada apenas por supermercados e por uma única loja de importadora, a Expand de Santo André.

Visando a diferenciar-se da concorrência representada pelas lojas de importados e supermercados, esta UN adotará posicionamento de mercado baseado em:

2.1.1. Qualidade

Trabalharemos somente com vinhos de excelente qualidade, visando a criar no consumidor imagem de confiança e diferenciando-nos dos supermercados, que trabalham geralmente com vinhos de menor qualidade.

2.1.2. Variedade

Manteremos contratos com diversos importadores e produtores nacionais, permitindo-nos trabalhar com grande variedade de vinhos e mantendo rótulos representativos de todas as origens importantes e de todas as tendências significativas:

- Tintos, brancos, rosês e espumantes.
- Encorpados, leves, amadeirados, frutados.

Manteremos também uma linha de vinhos orgânicos, produzidos sem utilização de implementos ou defensivos químicos. A procura por esse tipo de vinho ainda é pequena, porém vem crescendo significativamente nos últimos anos, tendência também verificada em outros tipos de produtos vegetais ou animais.

Desta forma, nos diferenciamos das lojas de importadoras, que só podem comercializar os rótulos importados por sua importadora.

2.1.3. Preço

O foco da loja será nos vinhos de preço médio, situado entre R\$ 40,00 e R\$ 200,00 aproximadamente. Deveremos praticar o mesmo preço de venda praticado pelas lojas de importados, que tendem a se situar cerca de 20% a 30% abaixo dos preços de supermercados e lojas independentes.

2.1.4. Serviços

O serviço ao cliente será outro grande diferencial. Ofereceremos um pacote de serviços não oferecido por nenhuma outra loja da grande São Paulo. A equipe de vendas será composta por um *Sommelier*, que participará da escolha dos rótulos da casa, e será o responsável pelo atendimento aos clientes na loja, formando equipe de funcionários treinados para atendimento ao público, com profundo conhecimento dos vinhos da casa. Os clientes deverão ser apresentados às novidades (produtos ou linhas de produtos ou serviços), ter suas dúvidas esclarecidas e receber indicações, quando solicitadas. Tudo isto deverá ser feito, sem que pareça um ato agressivo ou invasivo.

Além deste serviço, a loja também oferecerá:

- Degustações periódicas com produtos novos ou conhecidos da casa.
- Degustações com vinhos dos clientes: ofereceremos o ambiente e a assessoria, e cobraremos o "serviço de rolha".
- Mala direta para clientes efetivos e potenciais, apresentando novos produtos ou linhas.
- Catálogos de vinhos na *Internet*.
- Catálogo explicativo de rótulos: uma das grandes dificuldades para a escolha dos vinhos é a grande diversidade de rótulos existente, cada qual respei-

tando a legislação de seu país ou de sua região produtora. Isto gera rótulos com as mais diversas informações, termos regionais, DO's¹, sem a especificação de castas de uvas, etc, tudo isso em idiomas não necessariamente conhecidos pelo público. Este catálogo destina-se a auxiliar o cliente no entendimento do rótulo, apresentando suas principais características.

■ Vinhos do mês: grupo de vinhos escolhidos para ser a promoção do mês. Vinhos de alta qualidade, que inspirem a confiança do cliente na promoção, com preços abaixo do normal. Visa ao cliente que está com pressa ou que ainda não tem segurança na escolha dos vinhos. Disponível somente na loja.

2.1.5. Exposição do Produto

Devido à grande variedade de procedências, tendências e rótulos, a exposição do produto assume importância estratégica no plano de marketing. É vital que exista uma lógica na divisão dos produtos, que o cliente perceba essa lógica e que possa se orientar através dela. É também vital que o cliente tenha fácil acesso ao produto, permitindo a leitura do rótulo e a identificação das principais características do vinho. Dessa forma, todos os vinhos disponíveis na loja deverão estar expostos a cerca de 1 metro do solo, atendendo à seguinte divisão: país, cor, tendência (corpo, complexidade, etc) e preço.

2.1.6. Assinatura

Através do pagamento de um valor fixo mensal, o cliente recebe mensalmente em sua casa uma caixa com 3, 6, 9 ou 12 garrafas de vinhos escolhidos pela loja. Os pacotes poderão ser por países, regiões, castas de uvas ou estilos, dentro da idéia de "fazer uma viagem enológica por região, estilos, etc." Para a loja, haverá a vantagem de garantir um faturamento conhecido, mensalmente. Por isso, o preço poderá ser menor que o da loja. Destina-se a clientes que estão começando a conhecer o universo dos vinhos, e não têm segurança na compra.

2.1.7. Acessórios

A loja comercializará uma série de acessórios para vinhos, como taças, *decanter*s, saca-rolhas, baldes, etc. Estes produtos terão exposição em área própria dentro da loja. A loja terá ainda uma linha de embalagens especiais para presente e para transporte.

2.1.8. Horário de Funcionamento

ter a sex: 14h00 às 23h00

sab: 10h00 às 23h00

dom: 10h00 às 22h00

¹ DO's – Denominações de origem: Designação atribuída a vinhos cuja produção está tradicionalmente ligada a uma região geograficamente delimitada e sujeita a um conjunto de regras consignadas em legislação própria (características dos solos, castas recomendadas e autorizadas, práticas de vinificação, teor alcoólico, tempo de estágio, etc.).

2.2 Espaço Gourmet

Este é o bar anexo à loja. Destina-se a buscar a popularização do hábito de consumir vinho fora das ocasiões especiais, e será o espaço utilizado nas degustações e outros eventos promovidos pelo empreendimento. A carta de vinhos do bar será o estoque da loja, ou seja, o cliente do bar poderá selecionar qualquer vinho oferecido na loja para consumo imediato no bar, respeitando apenas algumas necessidades especiais de alguns vinhos, como resfriamento, decantação, etc. Oferecerá destilados e acompanhamentos harmonizados com a carta de vinhos, focando nos queijos como sua especialidade.

Venderá vinho a copo, e permitirá o serviço de rolha. Terá promoções especiais para *happy hours*, oferecendo uma linha de vinhos mais leves e frutados, com preços mais acessíveis e que tenham boa harmonização com os acompanhamentos, mantendo a excelente qualidade que é a marca do empreendimento.

O atendimento no “Espaço Gourmet” será realizado por funcionários próprios. O *Sommelier* será responsável pela harmonização do cardápio com os vinhos disponíveis na loja.

Serviço de Vinho: serviço especial para eventos organizados pelos clientes: a loja elabora a carta de vinhos, garantindo os rótulos corretos para cada fase do evento², harmonizados com o cardápio. Também providencia todo o material e equipamentos necessários, tais como taças, *decanter*s, baldes, adegas e outros, e pessoal especializado para o serviço. O *Sommelier* será o responsável pela coordenação deste serviço, definindo o cardápio e vinhos do evento. Manteremos parcerias com empresas especializadas para a organização destes eventos.

Horário de Funcionamento:

Quinta: 17h00 às 23h00

sex a sab: 14h00 às 02h00

dom: 14h00 às 0h00

2.3 Loja Virtual

Site na internet que permitirá a compra do catálogo completo da loja. Permitirá pesquisas por país, região, produtor, linha, casta de uva, cor, corpo e preço. A assinatura poderá ser feita pela loja virtual.

² Por exemplo, se o evento é um jantar, deve haver um vinho para aperitivo, outro para a entrada, um para o prato principal, um para a sobremesa e outro digestivo para fechar o evento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

O *Site* contará com breve história dos vinhos e suas regiões produtoras, com o objetivo de orientar os clientes que estão em busca de informações sobre vinhos. Também teremos artigos relacionados ao vinho como um produto benéfico à saúde.

Espaço sommelier, com dicas de nosso *sommelier* sobre os melhores vinhos disponíveis e um tira dúvidas. Haverá também *links* de *sites* relacionados.

O Atendimento dos pedidos via loja virtual será processado pela loja física e a logística de entrega será terceirizada, com empresa especializada no manuseio de produtos frágeis.

3. ANÁLISE DO MERCADO E COMPETITIVIDADE

3.1 Definição e Conceituação de Vinho

De acordo com a definição oficial do Ministério da Agricultura, "Vinho é o produto resultante da fermentação alcoólica do mosto de uvas". O mosto de uvas é o resultado da prensagem da uva, composto pela parte líquida (o suco) e pela parte sólida (sementes, casca e bagaço) das uvas.

Os vinhos brasileiros estão classificados em dois níveis de qualidade:

Vinho Fino: vinho superior, elaborado a partir de variedades de uvas nobres (Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Pinot Noir, Merlot, Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, etc.) da espécie europeia (*Vitis vinifera*).

Vinho de Mesa: vinho inferior, elaborado a partir de variedades de uvas comuns (Concord, Herbemont, Isabel, Seyve Willard, Niágara, etc.) de espécies americanas (*Vitis labrusca*, *Vitis rupestris*, etc.).

Quanto a cor, os vinhos podem ser divididos em:

Vinho Tinto: Elaborado a partir de variedades de uvas tintas. A diferença de tonalidade depende do tipo de fruto e de sua maturidade.

Vinho Rosado ou Rosê: Produzido de uvas tintas, porém após breve contato, as cascas que dão a pigmentação ao vinho são separadas. Obtém-se também um vinho rosado pelo corte, isto é, pela mistura, de um vinho branco com um vinho tinto.

Vinho Branco: Produzido a partir de uvas brancas ou tintas, a fermentação é feita com a ausência das cascas.

Quanto a composição, os vinhos finos podem ser:

Vinho Varietal: vinho feito com uma só variedade de uva, que deve ser informada no rótulo.

Vinho de Corte (ou de Assemblage): vinho elaborado a partir de diferentes variedades de uvas.

Os vinhos ainda podem ser divididos em:

Vinhos Espumantes: vinhos com presença de gás carbônico (CO₂), geralmente resultado de 2 fermentações sucessivas. Classificam-se em espumantes (maior teor de gás), Proseccos (menor quantidade de gás) e Frisantes (baixa quantidade de gás, produzido com uma única fermentação).

Vinhos calmos ou tranqüilos: vinhos sem gás.

Os vinhos ainda podem ser classificados de acordo com o teor de açúcar residual, conforme abaixo:

Vinho seco: vinho com teor de açúcar menor do que 5 gramas por litro.

Vinho *demi-sec*: vinho com teor de açúcar entre 5-20g/l.

Vinho suave: vinho com teor de açúcar maior do que 20g/l.

As principais variedades, ou castas de uvas, utilizadas no Brasil e no mundo são:

UVAS TINTAS

Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Syrah ou Shiraz, Pinot Noir, Gamay, Malbec, Merlot, Zinfandel, Tannat, Tempranillo e outras.

UVAS BRANCAS

Sauvignon Blanc, Chardonnay, Gewürztraminer, Pinot Blanc, Malvasia, Moscato, Riesling Itálico, Riesling Renano, Semillon, Trebbiano (Saint Emilion ou Ugni Blanc).

3.2 História do Vinho

Se na segunda metade do século XIX o homem não tivesse descoberto a técnica de enxerto com videiras, possivelmente hoje não estaríamos bebendo vinhos. O surgimento de uma praga, conhecida por filoxera, destruiu quase a totalidade dos vinhedos da Europa - na época, único continente fabricante da bebida.

A história do vinho, porém, começa muito antes. Não existem documentos que comprovem, mas a história oferece elementos que nos fazem acreditar que o vinho foi uma daquelas invenções do homem, que se deu por acaso. Não seria de se estranhar se fosse confirmado que um homem, provavelmente há 7.000 ou 8.000 anos no Oriente Médio, tivesse esquecido um punhado de uvas amassadas que, fermentadas, viraram vinho.

A descoberta provavelmente deve ter empolgado os homens da época - não exatamente por causa do sabor, mas pela idéia de conseguir uma bebida alcoólica de forma fácil. Os gregos, por exemplo, adicionavam água do mar, ervas e mel à bebida - provavelmente para disfarçar o sabor.

Nos países do Mediterrâneo é que o vinho ganhou força como bebida divina. Assim como os gregos, os romanos também teriam personagens enófilos em sua mitologia: Dionísio e Baco. Com o Cristianismo, Jesus Cristo utilizou-se da bebida para simbolizar seu sangue e representar um milagre. Mais tarde, na Idade Média, a Igreja Católica, que já pregava o consumo litúrgico da bebida, adotou a produção.

Pouco antes disso, o desenvolvimento dos tonéis de madeira, atribuído ao gauleses, transformou os métodos de vinificação. Outra importante novidade, já no século XVII, foi o uso de garrafas e de rolhas de cortiça para conservação e transporte da bebida. Iniciava-se aí a indústria do vinho. Na segunda metade do século XIX, o cientista francês Louis Pasteur descobriu como se dava a vinificação das uvas: a ação das leveduras (tipo de bactéria) sobre o açúcar da uva transformava-o em álcool e gás carbônico e o suco da uva, em vinho.

3.3 História do Vinho no Brasil

As primeiras videiras do Brasil foram trazidas pela expedição colonizadora de Martim Afonso de Souza, em 1532. Brás Cubas, fundador da cidade de Santos, é reconhecidamente, o primeiro a cultivar a vinha em nossas terras. Em meados do século XVII aparece o primeiro registro histórico de cultivo da vinha no Rio Grande do Sul, associado à fundação das primeiras missões jesuíticas no sul do país, por missionários vindos da Argentina. Embora houvesse necessidade da produção de vinho para utilização na missa, a dificuldade de adaptação de variedades viníferas em nossas terras impediu a disseminação da vitivinicultura no Brasil. Essa situação principiou a se alterar no século XVIII quando da fundação de Porto Alegre por açorianos. Em 1813, D. João VI reconhece oficialmente a primazia de Manoel de Macedo Brum da Silveira, no plantio de videiras e produção de vinho no Rio Grande. Em 1840, a introdução da variedade americana Isabel, por Thomas Master, na ilha dos Marinheiros, foi sucedida de grande sucesso. Sua resistência e rusticidade fizeram que ela se implantasse preferencialmente na região, em detrimento das cepas viníferas, mais frágeis. A uva Isabel foi se disseminando nas áreas de colonização alemã, como São Leopoldo. As guerras de unificação da Itália provocaram a vinda maciça de imigrantes vênnetos para a Serra Gaúcha. Novamente os bacelos de cepas viníferas, por eles trazidos, não medraram e os colonos foram se habituando ao sabor estranho do vinho foxado produzido pelas uvas Isabel que gradativamente tornou-se o padrão da região, onde ainda é muito apreciado. Há algumas décadas, a preocupação com a melhoria de qualidade e a melhoria das técnicas agrônômicas fez com que, novamente, se iniciasse o plantio de variedades viníferas.

A partir de 1970, vinícolas multinacionais como a Moët & Chandon, a Martini & Rossi e a Heublein estabeleceram-se na Serra Gaúcha, trazendo equipamentos de alta tecnologia e técnicas viticulturais modernas. Essas empresas implementaram, também, junto aos calouros da Serra, um programa de estímulo

à modificação do sistema de plantio, passando da latada à espaldeira. Estimularam, igualmente, a produção de cepas viníferas. Essas medidas tiveram como consequência um grande salto qualitativo no vinho brasileiro, a despeito das dificuldades de solo e clima.

3.4 Mercado Produtor

Os maiores e mais tradicionais produtores de vinhos do mundo encontram-se na Europa, notadamente na França, Itália, Espanha, Portugal e Alemanha. Nesses países se originaram todas as castas de uvas viníferas.

Ao longo da segunda metade do século XX, algumas regiões fora da Europa adquiriram qualidade e escala, e tornaram-se importantes produtores, como Estados Unidos (Califórnia), Chile, Argentina, e, mais recentemente Austrália, Nova Zelândia e África do Sul.

No Brasil, os esforços para aumento de qualidade iniciaram-se com a abertura comercial do início dos anos 90. Nesse momento, o mercado brasileiro foi invadido por grande quantidade de vinhos importados. O produto brasileiro, caro e de baixa qualidade, não conseguiu competir, e vários produtores nacionais encerraram as atividades. Com o auxílio decisivo da EMBRAPA Uva e Vinho, um grupo de produtores iniciou um forte programa de investimentos, pesquisa e qualificação de mão de obra, que resultou em sensível ganho de qualidade e aumento de escala no vinho brasileiro. Embora ainda esteja longe do melhor padrão mundial, encontrado nas regiões mencionadas anteriormente, o vinho brasileiro tem amplo espaço para ganhos de qualidade, especialmente na seleção e aperfeiçoamento genético das uvas e das leveduras que farão a fermentação. Pelas características das uvas brasileiras, clima e solo, as expectativas são particularmente promissoras para os vinhos espumantes, que já se encontram bem posicionados no mercado mundial.

A seguir estão representadas as principais regiões vinícolas do mundo:

3.4.1. França

Não é um exagero classificar a França como o melhor país vinícola do mundo. Nenhum país possui tantos vinhos de excepcional qualidade. Há cerca de uma dezena de grandes regiões vinícolas demarcadas, de maior destaque, algumas delas subdivididas em até mais de vinte regiões menores. *Bordeaux* é, sem dúvida, a região vinícola francesa que mais se destaca por possuir o maior número de vinhos excepcionais (*os famosos Grand Cru, Premier Cru, Deuxième Cru, etc.*) muitos deles atingindo preços estratosféricos. Suas sub-regiões mais importantes são *Médoc, Graves, Pomerol e Saint Emilion para os tintos, e Sauternes-Barsac, para os brancos.*

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.2. Itália

Com razão, os gregos na Antigüidade denominavam a Itália Enotria (terra do vinho). Ela possui como a França, um mar de vinhos e com ela vem se alternando, de tempos em tempos, na posição de maior produtor e consumidor mundial de vinhos. Ainda que o número de vinhos maravilhosos da Itália não seja tão numeroso como na França, a ótima qualidade de muitos de seus vinhos é inquestionável.

A Itália possui vinte regiões vinícolas e entre elas destacam-se: o Piemonte, região de bons espumantes e de vinhos robustos entre os quais se destaca o grande Barolo, denominado o vinho dos reis e o rei dos vinhos; a Toscana, o Jardim da Itália, com o seu popular Chianti e os grandes Brunello de Montalcino, o Sassicaia e o Tignanello, três colocados entre os melhores vinhos do mundo; o Veneto dos populares Valpolicella e Bardolino; a Umbria do famoso branco Orvieto; o Lazio, região do alegre Frascati e a Emilia-Romagna do popular Lambrusco (esses dois últimos são vinhos frisantes muito adequados para o clima brasileiro).

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos



Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.3. Espanha

A Espanha, detentora da maior área cultivada em vinhedos no planeta é, sem dúvida, um país de grande tradição vinícola e possui inúmeros vinhos de alta qualidade. Desconhecê-los é ignorar uma importante parte do maravilhoso mundo do vinho.

Existem hoje na Espanha 54 regiões DOs, e boa parte delas têm seus vinhos consumidos localmente ou exportados em pequenas quantidades. Nos últimos anos, tem sido crescente o interesse mundial pelos vinhos espanhóis, levando ao aumento das exportações, mas, ainda assim, são poucos os melhores vinhos disponíveis no mercado internacional e especialmente no Brasil.

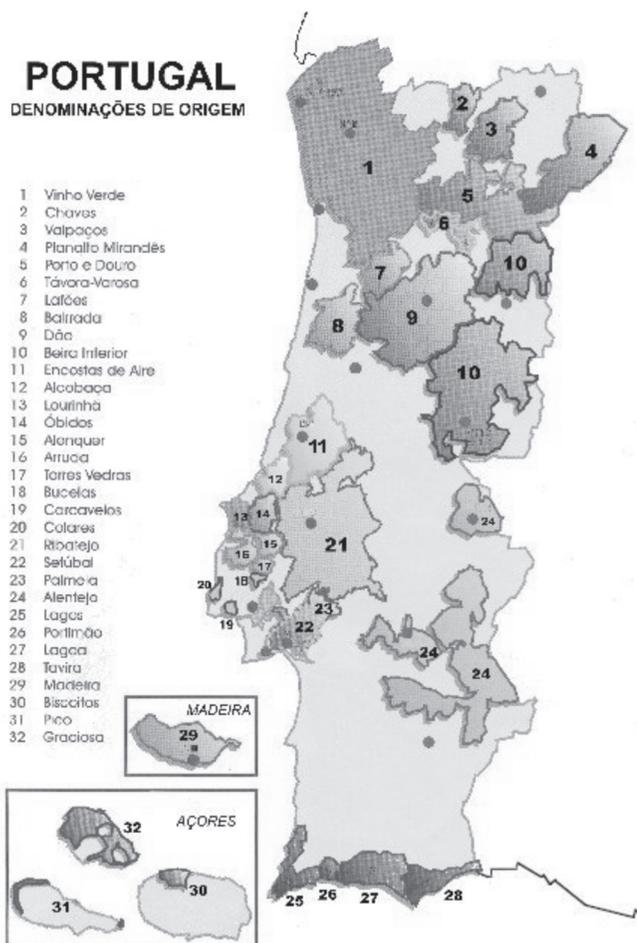


Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.4. Portugal

Portugal é um país de longa tradição vinícola, tendo como marco mais importante a implantação da vinicultura pelos romanos, tal como ocorreu nos demais países de maior expressão vinícola da Europa.

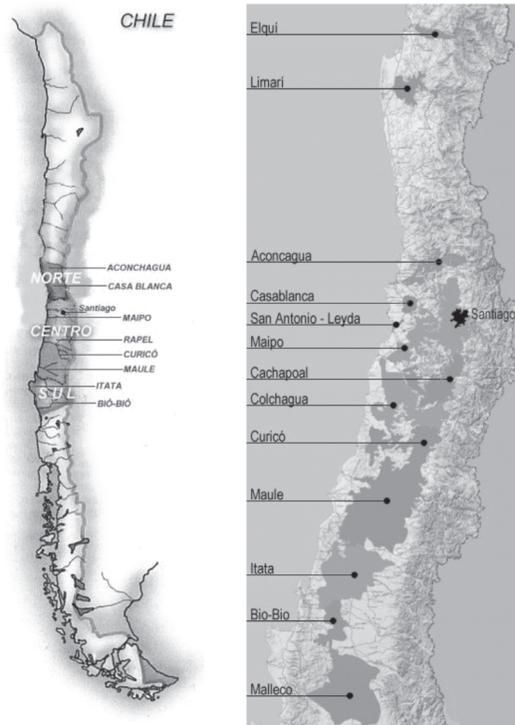
A vitivinicultura portuguesa demorou a evoluir tecnologicamente e, por muito tempo, produziu poucos vinhos de alta qualidade. Este quadro, no entanto, é coisa do passado. Nas últimas duas décadas, como consequência do fantástico desenvolvimento econômico, político e social do país, a vitivinicultura portuguesa sofreu sensíveis avanços, particularmente no campo tecnológico.



Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.5. Chile

O Chile é, indubitavelmente, o país da América Latina que possui os melhores vinhos tintos elaborados com a uva *Cabernet Sauvignon*, alguns dos quais colocados pelos especialistas entre os melhores do mundo. Os vinhos tintos de outras uvas, especialmente a *Merlot*, melhoram a cada dia e alguns também já se destacam mundialmente.



Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.6. Argentina

As estatísticas da OIV em 1996 confirmam a importância da Argentina no cenário vinícola internacional, especialmente no século XX: é o quinto maior produtor e o quinto maior consumidor mundial de vinhos e já ocupou a quarta posição na década de oitenta.

Durante muito tempo, a quantidade superou a qualidade nos vinhedos argentinos que adotava o cultivo de uvas de alto rendimento, porém de baixa qualidade (Criola Grande, Cereza, etc.), e um sistema de plantação arcaico. A alta produção de vinhos inferiores inundou a mesa das famílias argentinas, que não se importavam com a qualidade da sua bebida do dia-a-dia. Nas décadas mais recentes, a vitivinicultura Argentina passou a cultivar em maior escala uvas de espé-

cies européias nobres, adotou modernas técnicas de cultivo e vinificação e, consequentemente passou a produzir vinhos de boa qualidade. Embora o consumo *per capita* tenha diminuído, o consumidor argentino aumentou consideravelmente a produção e a exportação de grande número de vinhos de alta qualidade.



Fonte: www.academiadovinho.com.br

3.4.7. Brasil

No Rio Grande do Sul concentra-se mais de 90% da produção vinícola do país e lá estão as melhores vinícolas brasileiras. A maior parte destas vinícolas está localizada na Serra Gaúcha, região de montanha a nordeste no estado, destacando-se as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Caxias do Sul.

Fora da região da Serra Gaúcha existem outras regiões vinícolas do estado, menores, como a região de Viamão e Campanha, sendo que esta última, no extremo sul do estado, é atualmente alvo de intensa expansão de viticultura, com pesquisa no uso de novas variedades de uvas viníferas de regiões européias.

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos



Fonte: www.academiadovinho.com.br

No quadro vinícola descrito para as regiões fora do Rio Grande do Sul, a grande novidade está situada no Nordeste brasileiro. É o promissor Vale do rio São Francisco, especialmente na cidade de Santa Maria da Boa Vista, próxima de Petrolina e Juazeiro, na fronteira de Pernambuco e Bahia. Nessa região, técnicas de cultivo diferenciadas pela irrigação mecanizada permitem a produção de até 2,5 safras por ano, numa vinicultura que desperta a curiosidade do mundo com seus bons vinhos de latitude impensável, até então.



Região Vinícola do Vale do São Francisco

Fonte: www.academiadovinho.com.br

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Nas tabelas abaixo estão relacionados os volumes de produção de vinhos nos principais países produtores:

Tabela 1 - Produção Vinícola Mundial 2001/2003 – em 1000 litros

Anos	França	Itália	Espanha	USA	Argentina	Mundo
2001	5.976.563	5.408.752	4.179.000	2.660.000	1.253.700	29.281.034
2002	5.576.862	5.229.300	3.093.700	2.300.000	1.583.500	27.715.853
2003	5.199.930	4.460.413	3.444.310	2.540.000	1.215.500	26.786.731

Fonte: EMBRAPA Uva e Vinho

Tabela 2 - Produção Anual Vinhos Brasil 1995/2004 – em 1000 litros

Anos	Vinho de Mesa	Vinho Fino			
		Tinto	Branco	Rose	Total
1995	152.917	11.924	34.209	992	47.125
1996	182.816	12.819	31.893	611	45.323
1997	150.814	12.590	33.792	605	46.987
1998	226.520	8.716	24.384	798	33.898
1999	273.025	14.640	30.674	515	45.829
2000	273.025	18.545	36.955	709	56.209
2001	228.932	13.587	20.393	178	34.158
2002	259.589	13.619	17.911	124	31.654
2003	202.545	15.357	14.058	135	29.550
2004	313.962	23.062	19.803	36	42.901

Fonte: EMBRAPA Uva e Vinho

3.5 Mercado Consumidor

Mais do que um produto, o consumo do vinho está fortemente arraigado na cultura de boa parte dos países europeus e de alguns países latino-americanos com forte influência cultural européia, como Argentina e Uruguai. O consumo de vinhos nesses países é bastante elevado, como mostra o quadro a seguir. O Brasil, ao contrário, sempre teve preferência por bebidas destiladas, notadamente a cachaça e cerveja. Dessa forma, o consumo *per capita* ainda é bastante pequeno, o que indica haver espaço para forte crescimento nos próximos anos.

Tabela 3 - Consumo Mundial de Vinho – em litros per capita/ano

Posição	País	Consumo
1	França	60,00
2	Itália	59,37
3	Portugal	58,46
4	Luxemburgo	50,40
5	Argentina	42,32
6	Suíça	41,17
7	Espanha	37,71
8	Áustria	32,00
9	Romênia	31,50
10	Grécia	30,93
11	Uruguai	30,70
15	Chile	15,80
23	Estados Unidos	7,70
29	Brasil	1,85

Fonte: OIV (Organização Internacional do Vinho)

O consumo *per capita* do Brasil apresentado acima, refere-se ao consumo total de vinhos finos e de mesa. O consumo *per capita* somente de vinhos finos, é da ordem de 0,3 litros / ano. Este consumo vem aumentando gradativamente, especialmente a partir do início dos anos 90, quando a abertura da economia possibilitou importação de grandes volumes de vinhos finos a preços competitivos, embora boa parte, de qualidade duvidosa.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A partir do final dessa década, com o aumento do conhecimento enológico por parte do consumidor brasileiro, o consumo de vinho fino de baixa qualidade vem sendo reduzindo sistematicamente, com visível retorno ao vinho de mesa, significativamente mais barato e de qualidade pouco inferior. O consumo do vinho fino de alta qualidade, por outro lado, permanece crescendo. Este é um produto percebido pelos consumidores como de maior qualidade e de maior valor agregado, justificando a cobrança de preço igualmente elevado. A participação dos vinhos importados, na média, de melhor qualidade que os vinhos nacionais, tem crescido nos últimos anos. Em 2005, cerca de 61% do vinho fino consumido no Brasil foi importado.

O consumo de vinhos finos no Brasil é de aproximadamente 56.000.000 litros / ano, que geram faturamento de R\$ 1.900 milhões, dos quais cerca de 35%, ou R\$ 665 milhões, no estado de São Paulo. Na tabela abaixo pode ser vista a evolução deste mercado nos últimos anos, bem como uma projeção de crescimento até 2010.

Tabela 4 – Evolução e Projeção do Mercado de Vinhos - 2003/2010

Vinhos	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Importados (Its)	26.799	36.070	33.790	37.845	42.386	47.473	53.170	59.550
Importados (US\$)	517.220	681.732	692.700	791.341	904.027	1.032.761	1.179.826	1.347.833
Importados (R\$)	1.470.714	2.095.575	1.624.451	1.740.949	2.169.666	2.685.178	3.303.513	3.773.933
Nacionais (Its)	23.271	19.747	21.851	23.158	22.692	22.570	23.163	23.821
Nacionais (R\$)	267.622	236.968	273.136	289.473	283.651	293.415	324.286	357.319
Total Mercado (Its)	50.070	55.818	55.641	61.003	65.079	70.043	76.333	83.371
Total Mercado (R\$)	1.738.336	2.332.543	1.897.587	2.030.422	2.453.317	2.978.594	3.627.799	4.131.252
Consumo per capita	0,278	0,310	0,309	0,339	0,362	0,389	0,424	0,463

Fonte: Uvibra Valores em 1.000

As projeções estão baseadas em um crescimento médio de 12% ao ano no consumo de vinho importado. Aliado a um aumento de 2% a.a. no preço médio do vinho e à recuperação da cotação do dólar frente ao real, o valor das vendas de vinhos importados deverá crescer à taxa média de 18% a.a. Os vinhos nacionais, ao contrário deverão ver seu volume comercializado decrescer nos próximos anos, para iniciar uma lenta recuperação a partir de 2009, fruto de ações visando ao aumento de qualidade e de posicionamento no mercado, que

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

estão sendo adotadas pelos produtores gaúchos desde 2004, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a EMBRAPA Uva e Vinho. Apesar desses esforços, a participação do vinho nacional no consumo do Brasil deverá decair dos atuais 39% para 29% do volume consumido, e de 14,5% do valor vendido em 2005, para 8,5% em 2010.

Este consumo está ainda muito atrelado a ocasiões festivas e conviviais, não constituindo hábito que faça parte do dia-a-dia do consumidor. Na Europa, por exemplo, é comum o consumo de vinho durante as refeições, *happy hours*, etc. No quadro abaixo, está relacionado o consumo *per capita* total (vinho fino e vinho de mesa) brasileiro, por estado.

Tabela 5 - Consumo de Vinho no Brasil – em litros per capita/ano

Posição	Estado	Consumo	Posição	Estado	Consumo
1	RS	4,80	13	BA	0,79
2	SP	3,95	14	RO	0,74
3	PR	3,20	15	MT	0,70
4	ES / RJ	2,36	16	AM	0,68
5	SC	1,99	17	PE	0,61
6	DF	1,21	18	PB	0,43
7	MG	1,17	19	CE	0,32
8	AM	1,06	20	PA	0,27
9	AC	1,09	21	RN	0,14
10	RR	0,92	22	SE	0,11
11	GO	0,90	23	AL / TO	0,10
12	MS	0,82	24	MA / PI	0,08

Fonte: OIV (Organização Internacional do Vinho).

No Brasil, os picos de procura do produto ocorrem nos meses de inverno (maio a julho) e na época do Natal (novembro e dezembro), quando são absorvidos, respectivamente, 35% e 30% do volume total.

Comemorações especiais como casamentos, aniversários, formaturas também influenciam o consumidor a escolher vinhos mais caros, considerados de melhor qualidade.

3.6 Análise da Concorrência

A venda de vinhos no Brasil é bastante pulverizada. O supermercado Pão de Açúcar, líder na venda de vinhos, tem apenas 6% de “market share”. Este mercado pode ser dividido em:

3.6.1. Lojas de Importadoras

Esta é uma tendência recente no Brasil. Até pouco tempo, as importadoras apenas traziam o vinho para o país, e distribuíam por lojas associadas. O baixo nível de profissionalismo da maioria dessas lojas, inclusive dos supermercados, fez com que algumas importadoras passassem a montar suas próprias lojas e distribuir o produto diretamente ao consumidor. São lojas bem montadas, destinadas ao público de maior poder aquisitivo e de maior conhecimento enológico. Por serem “lojas de fábrica”, têm acesso a preço de compra diferenciado. Porém, apresentam alguns problemas: podem comercializar apenas os produtos da importadora, o que limita a variedade oferecida ao consumidor; por não serem o *core business* da empresa, apresentam alguma falta de cuidado com detalhes, especialmente ligados aos serviços (profissional para auxiliar na escolha, campanha para produtos novos, divulgação de produtos pouco conhecidos, etc.).

Existe apenas uma loja no ABC, localizada em Santo André, da importadora Expand. Tendem a ter os melhores preços do mercado, trabalhando com *mark-up* médio de 30% sobre o preço de compra dos vinhos.

3.6.2. Supermercados

Responsáveis pela maior parcela da comercialização, têm como vantagem o baixo custo de compra, em função da escala, e a possibilidade de compra casada, em que o vinho é mais um produto comprado pelo cliente. Apresentam, porém, desvantagens significativas: por não ser sua especialidade, raramente têm em estoque variedade para atender a todos os gostos; não oferecem serviços ao comprador do vinho, como assistência na escolha, compra por Internet, etc.; não expõem corretamente o vinho, dificultando a escolha. Por tudo isso, tendem a se direcionar a um público com menor conhecimento, menos exigente, e que compra produtos de menor valor e de menor qualidade. Existem várias alternativas na região do ABC. Em média, seus preços situam-se cerca de 20% a 30% acima dos preços cobrados pelas lojas de importadoras.

3.6.3. Lojas Independentes

Assim como as lojas de importadoras, geralmente são lojas bem montadas, com espaço interno amplo e de bom gosto, e correta exposição dos produtos. Visam quase sempre ao consumidor de maior poder aquisitivo. Por não pertencerem a importadoras, tendem a pagar preço mais alto pelos produtos. Esta desvantagem, no entanto, é compensada pela maior variedade de origens e produtores que podem oferecer. Além disso, tendem a preocupar-se mais com o atendimento ao cliente, oferecendo amplo leque de serviços. Não existem concorrentes no ABC. Seus preços, em geral, situam-se próximos dos preços praticados pelos supermercados.

3.6.4. Adegas

Normalmente são lojas simples, que se dedicam a comercializar principalmente vinhos de mesa e alguns poucos vinhos finos, geralmente de baixa qualidade. Caracteriza-se pelo espaço simples, a exposição confusa de produtos e ausência total de serviços ao cliente. Consideramos aqui, também as lojas que não se autodenominam Adegas, mas que têm o perfil acima descrito.

3.6.5. Lojas Virtuais na Internet

Como todo o mercado eletrônico pelo mundo afora, as lojas virtuais de vinhos têm crescido fortemente nos últimos anos. Têm as vantagens da praticidade e da segurança, mas apresentam uma desvantagem crítica: a impossibilidade de tocar e degustar o vinho, o que é muito apreciado pelos enófilos. Geralmente, é uma unidade de negócio de uma loja física.

3.7 Perfil do Consumidor

O consumo de vinho exige alguns conhecimentos técnicos sobre a bebida, para maior aproveitamento de suas qualidades. O consumidor de vinho deve atentar para sua cor, seus aromas e seu paladar. Esta complexidade é que torna o vinho uma bebida diferente, e sua correta percepção é que fazem com que as pessoas se tornem consumidores regulares. A aquisição desses conhecimentos leva tempo, exige dedicação e algum investimento. Além disso, o vinho é uma bebida relativamente cara para os padrões brasileiros.

Por tudo isso, o consumidor típico de vinhos finos de alta qualidade, foco de atenção de nossa empresa, tem idade superior a 30 anos, renda familiar relativamente elevada e hábitos gregários.

Na tabela abaixo, podemos ver que cerca de 127.000 pessoas possuem renda acima de 10 salários mínimos na região do ABC (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano) na grande São Paulo. Como é mais comum o aumento de salário com o passar da idade, admitimos para fins deste estudo que somente

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

pessoas com idade superior a 30 anos ganham mais do que 10 salários mínimos. Dessa forma, 127.000 pessoas formam o público alvo de nosso empreendimento. Esse universo de pessoas representa 10% do total da população da região, e concentram mais de 51% da renda.

Tabela 6 – Habitantes por Faixa de Renda - 2001

Cidade	Sem Rendimento	Até 1 Mínimo	1 a 2 Mínimos	2 a 3 Mínimos	3 a 5 Mínimos	5 a 10 Mínimos	10 a 20 Mínimos	Acima 20 Mínimos
Santo André	215.277	34.407	56.794	48.800	67.151	80.099	33.929	16.114
São Bernardo	239.186	32.239	59.450	50.323	66.217	80.138	38.943	18.113
São Caetano	39.853	6.921	10.527	10.274	15.194	21.919	11.903	8.200
Total ABC	494.316	73.567	126.771	109.397	148.562	182.156	84.775	42.427

Fonte: PNAD/IBGE

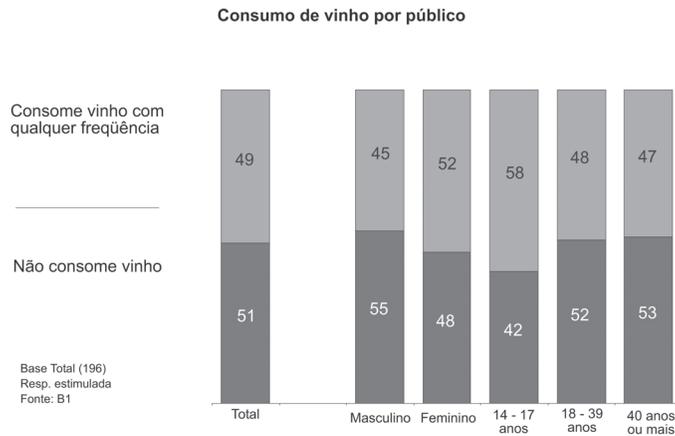
Tabela 7 – Habitantes por Faixa Etária - 2001

Cidade	0 a 9 anos	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 a 69 anos	Acima 70 anos
Santo André	96.760	116.651	115.020	104.881	89.763	59.072	38.569	28.614
São Bernardo	118.568	132.838	131.470	121.683	94.922	55.274	29.366	19.056
São Caetano	15.367	21.645	22.918	21.609	20.967	15.224	11.453	10.977
Total ABC	230.695	271.134	269.408	248.173	205.652	129.570	79.388	58.647

Fonte: PNAD/IBGE

Ao mesmo tempo, pesquisa da Secretaria Nacional Antidrogas (reproduzida parcialmente abaixo) demonstra que 49% das pessoas consomem vinho com alguma frequência. Dessa forma, podemos inferir que, das 127.000 pessoas detectadas anteriormente, cerca de 62.000 são clientes potenciais de nosso empreendimento, já que consomem vinho, mesmo que esporadicamente.

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos



Fonte: Secretaria Nacional Antidrogas

3.8 Comportamento do Consumidor

Podemos identificar um padrão de comportamento singular no consumidor regular de vinhos. Ele tende a não se satisfazer em apenas tomar a bebida, mas procura conhecer mais sobre o vinho: sua história, tipos, técnicas de plantio e de produção, conservação, degustação, harmonização, etc. As pessoas com esse perfil são chamadas de enófilos, e têm hábitos de compra peculiares: por consumirem vinho quase diariamente, compram vinhos em quantidade (5 a 10 garrafas de cada vez); parte da compra é de vinhos conhecidos, e parte de vinhos (produtores, tipos ou safras) desconhecidos — os enófilos adoram apresentar vinhos novos, com boa relação custo-benefício. Por isso, tendem a passar horas em uma loja bem montada, buscando informações sobre vinhos, safras e produtores.

4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

4.1 Definição do Negócio

La Cave des Vins é um espaço para venda e degustação de vinhos finos, onde temos a Loja, o Espaço *Gourmet* e a Loja Virtual, oferecendo um *mix* de produtos diferenciados para atendimento ao público do ABC, sendo que o foco será a qualidade e variedade dos produtos, alinhadas a um serviço inovador na região.

4.2 Definição da Visão

La Cave des Vins será a melhor e mais lucrativa loja de vinhos do ABC, respeitando seus clientes e oferecendo produtos de qualidade, proporcionando retorno do capital investido em 3 anos.

4.3 Definição da Missão

Ser a mais completa e acolhedora Loja de Vinhos no ABC, satisfazendo plenamente seus clientes, com retorno de capital adequado para seus investidores e alinhada aos desejos dos clientes.

4.4 Definição de Valores

Nossos valores expressam quem somos, e é através deles que atingiremos nossa missão e visão.

Integridade: nós acreditamos que nossas promessas são nosso principal produto, e que o relacionamento com nossos clientes é essencial para manutenção do nosso negócio.

Respeito: Respeitar é saber conviver com as diferenças, aprendendo com a diversidade e contribuindo para o todo. Expressamos este Valor na relação com os diversos públicos com os quais interagimos e também através de nossos produtos e serviços, honrando os compromissos assumidos como empresa cidadã e parceira comercial.

Ética: ser ético não é simplesmente cumprir as normas que nos são impostas, e sim, saber realizar nossas ações de forma que os resultados sejam sempre percebidos como contribuições para o bem comum. É ter consciência e competência, é ser responsável e coerente em tudo o que se faz.

4.5 Definição de Princípios

Satisfação do Cliente: Compreender e identificar as necessidades dos clientes da região, buscando sempre sua satisfação dentro dos objetivos propostos pela empresa.

Garantia da Qualidade: Garantir sempre a qualidade dos produtos e a qualidade no atendimento, buscando a perfeição no atendimento de nossos clientes.

4.6 Análise do Ambiente

4.6.1. Análise Externa e Macro Ambiente

La Cave des Vins analisou os contextos políticos, econômicos, sócios culturais, tecnológicos e ambientais referentes ao nosso mercado de atuação, conforme descrito abaixo:

4.6.1.1. Contexto Político Nacional

■ Cenário Provável

Tabela 8 - Jogo Político Contexto Nacional 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
Intervenção no Setor	Sem Risco	Sem Risco	Sem Risco
Internacionalização da Economia	Crescente	Crescente	Crescente
Intervenção de Órgãos Reguladores	Sem Risco	Sem Risco	Sem Risco
Implementação das Reformas previstas (Tributos)	Crescente	Estável	Estável
Proteção ao Cliente/Consumidor	Estável	Estável	Estável
Outros relevantes - NOVO PRESIDENTE	Estável	Estável	Estável

Apesar da acirrada luta pelo poder que se anuncia para a próxima eleição, em caso de vitória de uma ou de outra parte, PT ou PSDB, o cenário político deve permanecer estável durante os próximos anos.

No contexto Regional, deverá manter-se a mesma tendência do contexto Nacional.

■ **Cenário Otimista**

Eleição de um novo presidente que mantenha os gastos públicos sob controle e promova um crescimento acelerado do PIB e melhor distribuição de renda.

■ **Cenário Pessimista**

Aumento da corrupção com o novo governo, gerando desobediência civil e afugentando os investimentos internacionais no país.

4.6.1.2. Ambiente Econômico

■ **Cenário Provável**

Tabela 9 – Evolução Econômica 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
PIB (Nacional)	4,50%	6,00%	6,50%
Inflação/ano	4,00%	4,00%	4,00%
Câmbio (dólar)	2,40	2,60	2,80
Taxa de Juros	14%	12%	12%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Inflação sob controle aliada à Valorização do Dólar frente ao Real a patamares historicamente mais altos que o atual e queda da taxa de Juros irão proporcionar um crescimento mais significativo do PIB.

Diretamente, isto deve permitir um aumento de renda da população, bem como sua melhor distribuição com base na tendência política dos grupos atualmente dominantes.

■ Cenário Otimista

O Brasil consegue atingir níveis de crescimento comparáveis aos da China, em torno de 10% a.a, ainda assim conseguindo manter a inflação sob controle.

A taxa de juros cai a níveis internacionais de países emergentes e com isto o poder de compra do brasileiro aumenta drasticamente.

■ Cenário Pessimista

O país entra em recessão com a inflação voltando a atingir dois dígitos a.a, provocando como reação imediata do governo a elevação da taxa de juros para patamares ainda maiores que os da década de 90.

Com uma possível recessão, o poder de compra da classe média é diretamente afetado.

4.6.1.3. Ambiente de Mercado

■ Cenário Provável

Tabela 10 – Comportamento do Mercado 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
Crescimento do Mercado	5,00%	6,50%	7,00%
Comportamento da Concorrência	Estável	Estável	Estável
Comportamento dos Clientes (+Críticos)	Crescente	Crescente	Crescente
Comportamento dos Fornecedores	Estável	Estável	Estável

O esperado aumento de renda da população irá proporcionar um crescimento altamente positivo do mercado nos próximos anos.

Consumidores de forma geral estarão buscando produtos e serviços de maior qualidade.

■ **Cenário Otimista**

O vinho torna-se tão popular quanto a cerveja, passando a ser consumido nos *happy hours*.

■ **Cenário Pessimista**

Uma escalada crescente contra o consumo de bebidas alcoólicas faz com que o consumo de vinhos também seja afetado, diminuindo-o drasticamente.

4.6.1.4. Ambiente Tecnológico

■ **Cenário Provável**

Tabela 11 – Ambiente Tecnológico 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
Informática	Crescente	Crescente	Crescente
Telecomunicações	Crescente	Crescente	Crescente
Processos Organizacionais	Crescente	Crescente	Crescente
Desenvolvimento Tecnológico	Crescente	Crescente	Crescente

Tendência de crescimento generalizado e irreversível.

Isto deverá proporcionar um grande crescimento do *E-commerce*.

■ **Cenário Otimista**

Explosão de compra via Internet propiciando aumento significativo das vendas via loja virtual, onde os custos são mais baixos.

■ **Cenário Pessimista**

Os custos com tecnologia de informação aumentam significativamente, inviabilizando a loja virtual e aumentando os investimentos em *hardware* e *software* na loja física.

4.6.1.5. Ambiente Relações Capital Trabalho

■ **Cenário Provável**

Tabela 12 – Mercado de Trabalho 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
Participação do Trabalhador na Gestão	Estável	Estável	Estável
Formas e Valor Remuneração	CLT	CLT	CLT
Disponibilidade Colaboradores Qualificados	Crescente	Crescente	Crescente

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

As condições políticas estáveis deverão garantir estabilidade nas relações trabalhistas.

A melhor qualificação da mão de obra em termos de ensino fundamental deverá ter um crescimento mais expressivo do que nos anos anteriores.

■ **Cenário Otimista**

Excesso de mão de obra qualificada reduz o custo com treinamento e salário.

■ **Cenário Pessimista**

Alta rotatividade e escassez de mão de obra qualificada aumentam significativamente os custos com salários e treinamento.

4.6.1.6. Ambiente Sócio – Cultural

■ **Cenário Provável**

Tabela 13 - Indicadores Sócio Culturais 2007/2009

Contexto	2007	2008	2009
Comportamento Social	Estável	Estável	Estável
Indicadores Desenvolvimento Social (IDH)	Cres. Discreto	Crescimento	Crescimento
Indicadores de Condições de Cida	Cres. Discreto	Crescimento	Crescimento
Indicadores de Tendências Culturais	Estável	Cres. Discreto	Crescimento
Cultura Vínica	Crescente	Crescente	Crescente

A melhor distribuição de renda esperada proporcionará um crescimento nos indicadores sociais.

Também é esperado um aumento da cultura vínica, em função do crescimento da formação educacional da população em geral e de ações da indústria de vinho.

■ **Cenário Otimista**

Com o aumento significativo da distribuição de renda, o vinho fino de qualidade passa a ser um item de consumo diário pela população.

■ **Cenário Pessimista**

Com a recessão, os indicadores sociais caem drasticamente, provocando uma queda no consumo de gêneros considerados supérfluos.

4.6.2. Incertezas

A maior incerteza advém dos cenários político/econômico de não conseguir manter a inflação sob controle. Deverá desencadear ações que novamente frearão o crescimento da economia.

Neste cenário a tendência de consumo de gêneros que não são de primeira necessidade, a exemplo do vinho, terão uma queda significativa.

4.6.3. Análise SWOT

4.6.3.1. Matriz SWOT – Priorização das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos

		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					TOTAL	
		Apenas 1 concorrente direto na região	Número de clientes potenciais elevado	Alto Poder aquisitivo, e em elevação	Aumento da cultura vinícola no Brasil	Aumento do consumo de vinho	Estabelecimento de novas lojas de importadoras	Especialização dos supermercados	Desvalorização excessiva do real, aumentando o preço do produto	Dependência de importadoras	Escassez de mão-de-obra qualificada		Alta reatividade da mão-de-obra
PONTOS FORTES	Grande variedade de vinhos	3	3	3	4	4	4	3	3	3	0	0	30
	Qualidade elevada dos vinhos	2	3	4	4	4	3	4	3	1	0	0	28
	Proposta exclusiva de abrangência dos Serviços na região	4	3	3	3	3	4	4	4	0	0	0	28
	Localização	2	2	2	1	1	2	2	2	0	1	1	16
	Parceria com fornecedores	3	2	1	2	2	3	3	3	4	2	2	27
	Visão estratégica do negócio	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	33
	TOTAL	24	19	17	20	19	24	24	20	11	9	9	166
PONTOS FRACOS	Necessidade de financiamento para o projeto	4	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	8
	Inexperiência no setor	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	26
TOTAL		24	19	17	20	19	24	24	20	11	9	9	166

4.6.3.2. Critérios de Pontuação

Os Pontos Fortes e Fracos foram analisados em relação ao seu impacto ou influência sobre as oportunidades e ameaças, gerando uma pontuação em cada intersecção na matriz, conforme critérios abaixo:

- 0 - Não há impacto
- 1 - Impacto / influência pequeno e indireto
- 2 - Impacto / influência médio e indireto

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

3 - Impacto / influência considerável e direto

4 - Impacto / influência alto

A nota atribuída a um ponto forte indica sua influência sobre as oportunidades (favorecendo-as) e sobre as ameaças (atenuando-as).

Analogamente as notas atribuídas a um ponto fraco referem-se à sua influência sobre as oportunidades (no sentido de não favorecê-la) e ameaças (potencializando suas conseqüências).

A pontuação dos Pontos Fortes e Fracos é somada e apresentada na coluna "Total" da matriz SWOT. Assim, as maiores pontuações totais indicam os Pontos Fortes e Fracos que mais impactam as Oportunidades e as Ameaças. Da mesma forma, as Oportunidades e Ameaças com maior pontuação são as mais influenciadas pelos Pontos Fortes e Fracos.

Denominamos de Objetivos Estratégicos os itens de maior pontuação entre os Pontos Fortes e Fracos e entre as Oportunidade e Ameaças, conforme quadro abaixo:

4.6.3.3 - Matriz SWOT – Objetivos Estratégicos

Para cada objetivo traçamos Ações, de Alavancagem, Vulnerabilidade, Limitações ou Problemas, como pode ser observado a seguir:

		OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
		Apenas 1 concorrente direto na região	Aumento da cultura viníca no Brasil	Aumento do consumo de vinho	Estabelecimento de novas lojas de importadoras	Especialização dos supermercados	Desvalorização excessiva do real, aumentando o preço do produto
PONTOS FORTES	Grande variedade de vinhos.	ALAVANCAGEM			VULNERABILIDADE		
	Qualidade elevada dos vinhos						
	Proposta exclusiva de abrangência dos Serviços na região.						
	Visão estratégica do negócio						
PONTOS FRACOS	Inexperiência no setor	LIMITAÇÕES			PROBLEMA		

4.6.3.4. Ações de Alavancagem

- Elaborar e revisar periodicamente o planejamento estratégico;
- Criar e implementar ações para aumentar a cultura do vinho entre os brasileiros;
- Acompanhar constantemente os lançamentos de vinhos, apresentando sempre novidades consistentes com o elevado nível de qualidade dos vinhos comercializados;
- Inovar e ampliar o pacote de serviços oferecidos, mantendo-o como forte diferencial percebido pelo mercado;
- Investir fortemente em *Marketing* e Comunicação.

4.6.3.5. Ações de Vulnerabilidade

- Acompanhar os movimentos dos concorrentes potenciais, visando a antecipar-se e neutralizá-los;
- Implantar ações de *Marketing* visando ao fato de que o custo benefício do produto é atrativo, apesar do preço elevado;
- Buscar linha de produtos mais baratos, mantendo o elevado nível de qualidade;
- Estabelecer parceria com produtores brasileiros, eventualmente com linha exclusiva, visando a apresentar produtos com menor preço;

4.6.3.6. Ações de Limitações

- Buscar conhecimento rápido no mundo do vinho e no comércio, através de cursos, entrevistas, visitas, etc.;
- Contratar profissionais experientes que possam reduzir os efeitos da inexperiência dos sócios;
- Estabelecer parcerias com produtores e importadores, incluindo assistência técnica e transferência de *know how*.

4.6.3.7. Ações de Problemas

- Buscar conhecimento rápido no mundo do vinho e no comércio, através de cursos, entrevistas, visitas, etc.;
- Contratar profissionais experientes que possam reduzir os efeitos da inexperiência dos sócios;
- Estabelecer parcerias com produtores e importadores, incluindo assistência técnica e transferência de *know how*.

4.6.3.8. Forças de Porter

Após a realização de várias pesquisas e análises mercadológicas, entendemos que o mercado de vinhos apresenta algumas características importantes:

- Tendência de aumento de consumo de vinhos no Brasil;
- Tendência de aumento de preço de venda em função de desvalorização do real frente ao dólar;
- Tendência de aumento da cultura vínica no Brasil.
- Tendência de aumento de exigência do nível de qualidade.
- Tendência de aumento de lojas especializadas na mesma região.
- Tendência de aumento de ações contra o consumo de álcool.

4.6.3.9. Análise Setorial - Mercado de Vinhos

Ameaça de Novos Concorrentes	Analisando o mercado de vinhos, concluímos que no momento atual não há grandes barreiras para entradas de novos concorrentes, portanto classificaremos esta ameaça como MÉDIA. De acordo com nossas análises, futuramente as barreiras serão menores que as atuais, portanto esta ameaça passará a ser ALTA.
Rivalidade entre Concorrentes	Devido à tendência de crescimento deste mercado e crescimento cultural, concluímos que atualmente a rivalidade entre concorrentes é ALTA e de acordo com nossas pesquisas e análises, futuramente a tendência é que esta rivalidade aumente devido à entrada de novos concorrentes neste mercado.
Poder de Negociação dos Clientes	Nosso mercado está baseado em apreciadores de vinhos, que no momento atual têm BAIXO poder de negociação, por haver poucos concorrentes no mercado. Com a chegada de novos entrantes, se torna mais fácil para o cliente negociar de forma MODERADA com as lojas, pois terão outras alternativas para compra de vinhos, podendo deixar de comprar em nossa loja devido ao fator preço.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Nossos fornecedores são os grandes importadores e fabricantes, que possuem grandes clientes, portanto têm um poder de negociação ALTO. Com o futuro crescimento de mercado, concluímos que nossos fornecedores deverão ter um poder de barganha MODERADO, pois haverá uma diminuição da dependência de poucos fornecedores com o desenvolvimento de novos fornecedores no mercado.
Disponibilidade de Substitutos	Concluímos que devido ao fator preço, poderá haver uma migração do consumo de vinho fino para o consumo de vinho de mesa de forma MODERADA. Pode ocorrer também a busca de outros vinhos finos que não façam parte de nossa carta. Identificamos que o consumo de vinho está fortemente concentrado em ocasiões festivas ou conviviais. Uma de nossas estratégias, em consonância com as estratégias dos produtores e importadores, é incentivar o consumo de vinho em outras ocasiões, como happy hour, almoços, etc. Nesse sentido, a cerveja e os destilados aparecem como substitutos poderosos.

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

Conclusão Final	O setor apresenta uma atratividade ALTA/MÉDIA, temos poucos concorrentes, com uma alta rivalidade, e atualmente nossos clientes têm baixo poder de negociação. Um fator relevante para nosso negócio é que temos vários produtos que podem ser considerados "substitutos" para nossa linha de produto, como os vinhos de mesa, os destilados, cervejas, ou produtos com apelo à saúde.
------------------------	--

4.6.3.10. Atratividade e Risco do Negócio

Riscos	Competências e recursos necessários
Rivalidade entre Concorrentes	Diferenciação no atendimento e serviços.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Forte capacidade de negociação / compra de grandes quantidades.
Disponibilidade de Substitutos	Forte iniciativa em marketing, para divulgação dos nossos produtos.

4.6.3.11. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Chave de Compra	Fatores de Competição	Fatores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Produto • Qualidade no Atendimento • Prazo de Entrega Reduzido • Comodidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Diferenciação do Serviço • Variedade de Produtos • Cobertura/Presença na Região 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo operacional otimizado • Qualidade dos produtos e serviços • Originalidade nos serviços prestados • Diferenciação do empreendimento na região do ABC • Linha de produtos

4.6.4. BSC

4.6.4.1. Perspectiva Negócio

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Alvo	Iniciativa
Vender 10.000 garrafas/mês	Resultado Operacional	100%	Estabelecer metas agressivas de vendas em volume e preço médio.

4.6.4.2. Perspectiva Financeira

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Alvo	Iniciativa
Atingir Faturamento de R\$ 8.000.000,00 em 3 anos	Resultado Operacional	100%	Estabelecer política agressiva de negociação de preços acessíveis junto aos fornecedores
Atingir retorno de Capital de 15% a.a.	Resultado Operacional	90%	Acompanhar e cumprir 90% do orçamento em vendas, custo e preços unitários.

4.6.4.3. Perspectiva de Processos Internos

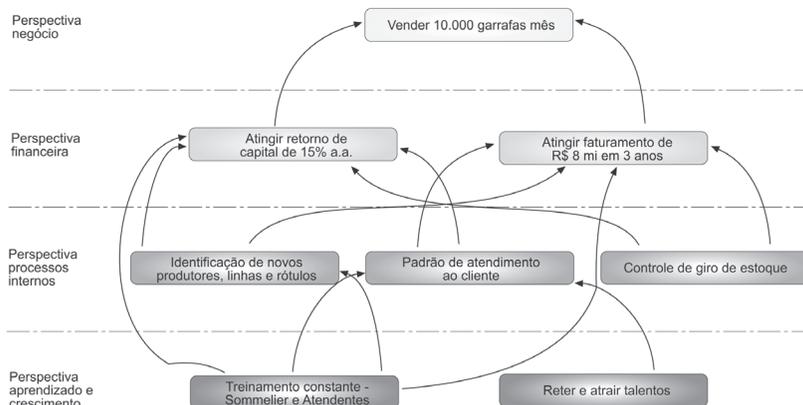
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Alvo	Iniciativa
Identificação de novos produtores, linhas e rótulos	Qtde de Novos Fornecedores X Qtde Total de Fornecedores	> 10%	Buscar no mercado as informações de novos fornecedores e linhas de produtos, para mantermos nossos estoques sempre atualizados.
Padrão Atendimento ao Cliente	Total de Clientes que Reclamam X Total de Clientes Atendidos	96%	Implementar sistema de pós venda e/ou SAC. Implantar ações corretivas focadas no problema.
Controle Giro Estoque e Mix de Vendas	Estoque em Unidades X Vendas em Unidades	> 90%	Medir o giro do estoque, comparando os produtos mais vendidos e os de menor giro, para definir o mix de produtos da loja.

4.6.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Alvo	Iniciativa
Treinamento Contínuo - Sommelier e Vendedores	Horas de Treinamento por Funcionário	96 horas/ano	Treinar e Capacitar a força de vendas com as novas tendências de mercado, visando o melhor conhecimento do mercado de vinhos.
Reter e Atrair Talentos	Desligamento do Período X Total de Funcionários	7%	Estabelecer uma política de Administração Participativa, com o objetivo da direção estar próxima dos funcionários para ouvi-los e ter um clima organizacional satisfatório.

4.6.4.5. Perspectiva Mapa de Interações das Metas do BSC

Mapa de interações das metas do Balanced Score Card



5. PLANO DE *MARKETING*

5.1 Ambiente

O consumo de vinhos finos no Brasil tem se mantido relativamente estável nos últimos anos, havendo inclusive um crescimento em torno de 10% em 2004 em comparação com 2003, o que proporcionou um consumo superior a 50 milhões de litros.

Este volume representou a recuperação da estabilidade perdida nos anos anteriores, superando inclusive o recorde anterior pertencente ao ano de 2001.

O Perfil do consumidor tradicional de vinhos inclui pessoas entre 30 e 65 anos, porém, observa-se recentemente um crescimento de consumo por parte de jovens entre 25 a 30 anos, da classe "A", principalmente de vinhos importados.

Os consumidores das classes "C" e "D" optam por vinhos nacionais de mesa, principalmente pelo tipo Garrafão.

Outro dado interessante, é que em geral o hábito de consumo de vinhos é mais freqüente entre os homens. No entanto, há que se considerar que apesar do consumo ser maior entre os homens, 65% das compras efetuadas são realizadas por mulheres.

O preço é um fator preponderante na decisão de compra dos consumidores de vinhos brasileiros.

Os picos de procura do produto ocorrem nos meses de inverno (Maio a Julho) e na época de Natal, quando são consumidos, respectivamente 35% e 30% do volume total.

Por outro lado, datas com comemorações especiais como casamentos, aniversários e formaturas também influenciam o consumidor a escolher vinhos mais caros e de melhor qualidade.

Outro dado, é que em São Paulo, o consumo de vinhos tem um pico aos domingos, em virtude do hábito paulista de comer pizzas, pastas e freqüentar restaurantes italianos nesse dia.

O consumo *per capita* de vinho no Brasil é estimado em 1,85 litros (este consumo é total — o consumo vinho fino é 0,3 litros). No entanto, esse consumo não é homogêneo, dado que nas regiões Sul, Sudeste e no Distrito Federal, regiões de maior poder de compra esse consumo torna-se necessariamente maior do que, por exemplo, nas regiões Norte e Nordeste.

5.2 Produto

Mais do que uma simples loja que irá comercializar vinhos de qualidade, a proposta estará na divulgação da cultura enogastronômica.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A loja estará situada em um bairro nobre de Santo André e contará com uma área de aproximadamente 150 metros quadrados, com um acervo de rótulos dos principais países produtores.

Além de estacionamento facilitado, o ambiente interno contará com projeto elaborado por arquiteto e decorador especializados, contando com as seguintes facilidades:

- Adega com ar condicionado
- Climatizadores para vinhos especiais
- Área separada para estoques
- Escritório administrativo / atendimento de pedidos da Loja virtual
- Espaço *Gourmet*

Os vinhos que comporão o estoque básico serão os vinhos finos de rótulos com “Denominação de Origem”, selecionados previamente pelo *Sommelier* da casa.

Foco em linhas especiais com “*Vinhos Varietal*”³ nacionais e importados.

Também serão comercializados acessórios, tais como:

- Taças de cristal
- Saca rolhas
- Adegas climatizadas
- Cortadores de cápsulas
- Decanters
- Livros didáticos

5.3 Mercado/Promoção

Os clientes da *La Cave des Vins* serão formados por:

- Apreciadores de vinhos
- Consumidores das classes A e B
- Consumidores que buscam vinhos de alta qualidade
- Consumidores Institucionais

Aquisições diretas de importadores e tradicionais vinícolas nacionais irão assegurar sortimento em constante atualização, a preços de mercado competitivos.

³ Vinho Varietal: vinho feito com uma só variedade de uva, que deve ser informada no rótulo.

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

Além da loja física o empreendimento contará com a loja virtual, que terá atendimento personalizado para clientes previamente cadastrados:

- Após o *Login* de identificação, o cliente será direcionado a uma área exclusiva previamente formatada de acordo com suas preferências, baseadas em suas últimas compras.
- Sistema semelhante será utilizado na loja física onde o cliente poderá consultar em um computador da loja suas últimas aquisições e ser direcionado quanto às novidades que atendam o seu perfil.

Esta integração proporcionará a otimização de um cadastro de cliente constantemente atualizado, a fim de promover uma interação loja/cliente.

Com base neste cadastro os clientes receberão sugestões antecipadas às suas datas comemorativas, com felicitações e indicações de produtos para a comemoração.

Os clientes também receberão regularmente propagandas institucionais da loja, bem como indicações promocionais e novos lançamentos através de mala direta.

Também será ofertado o serviço de assinatura mensal, onde a partir de um valor fixo o cliente receberá em sua residência 3, 6, 9 ou 12 garrafas de vinhos por mês, de acordo com o plano escolhido.

Os vinhos serão selecionados pelo *Sommelier*, de acordo com as preferências cadastradas do cliente, bem como buscando oferecer novas experiências enológicas.

De forma a manter a atratividade de novos clientes, cursos de iniciação a apreciação do vinho serão ministrados na loja e realizados em parceria com os principais fornecedores.

Eventos especiais provendo degustação orientada pelo *Sommelier*, também em parceria com fornecedores, serão realizados regularmente.

O preço cobrado pela participação no evento de degustação, poderá ser utilizado na mesma data, como abatimento na compra de garrafas de vinho da loja.

A captação de novos adeptos, na faixa etária de 20 a 30 anos, também será feita através de eventos em *Shopping Centers* da região, promovendo a aproximação com a loja e a criação do hábito pela degustação de vinhos finos.

Os clientes institucionais terão uma promoção de associação diferenciada, com as seguintes ações:

- Participação junto às grandes empresas da região com promoções internas, principalmente durante períodos festivos e sazonais de maior consumo.
- Efetuar cadastro por empresas e oferecer descontos especiais a seus colaboradores para compras na loja física, a fim de atrair novos clientes.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Parceria com grandes empresas, oferecendo a seus colaboradores serviço de degustação enológica ao final de eventos internos/externos de confraternização e treinamento.
- Parceria com restaurantes para oferecer aos clientes a possibilidade do consumo de vinhos finos durante as refeições, em taças, sem a necessidade da compra da garrafa. Visa também, poder ofertar o consumo de tipos diferentes de vinhos durante as fases da refeição (prato de entrada, principal e sobremesa).
- Parcerias com restaurantes, bares e discotecas para promoção em loco de degustação de vinhos.

Outras ações que trarão diferenciação:

- Através da parceria com “buffets” será oferecido um serviço especializado para eventos festivos como casamentos, aniversários e encontros empresariais.
- Estabelecer ações para promover a imagem do vinho entre os jovens (> 21 anos) fazendo uso de vinhos de qualidade, porém com preço mais acessível.
- Promover parcerias com produtores e importadores para a criação de “rótulos” promocionais, criando uma diferenciação e personificação de alguns tipos de vinhos.

5.4 Preço

A pesquisa de preços efetuada junto à concorrência durante a elaboração deste projeto deverá ser atualizada no mês que anteceder a abertura da loja e servirá como base para a tabela de preços a ser praticada.

O preço base inicial será o mesmo da concorrência, porém com promoções específicas e dirigidas para o posicionamento de mercado pretendido.

Após o reconhecimento pelo mercado como um dos novos *players*, a estratégia será de um posicionamento de preços acima do mercado local.

Esta estratégia será adotada em função do maior valor agregado a ser oferecido aos clientes.

5.5 Campanha de Lançamento

Atenção especial será dada na implementação de uma campanha preparatória para o lançamento e inauguração da loja.

A estratégia será definida em conjunto com empresa especializada, mas basicamente deverá contar com os seguintes eventos:

- Divulgação nos principais jornais e revistas da região.
- Divulgação em rádios e rede de televisão local.

- Pré-lançamento para clientes institucionais.
- Inserção em "Outdoors" nas principais vias da região.
- Divulgação em bares, restaurantes e danceterias.

6. PLANO ORGANIZACIONAL

6.1 Seleção e Recrutamento

A seleção e o recrutamento da mão-de-obra serão realizados na região onde o empreendimento será instalado, com anúncios em jornais e consultorias de seleção de pessoas.

6.2 Remuneração

A remuneração dos funcionários será fixa, respeitando a CLT e o Sindicato de Classe. As faixas salariais serão definidas conforme pesquisa seguindo as referências de mercado. Após o período de *pay-back* do empreendimento, será implantada a remuneração variável para os funcionários, por meio de Prêmio por atingimento das metas estabelecidas para o negócio.

6.3 Benefícios

Serão oferecidos os benefícios praticados pelo mercado incluindo vale transporte, assistência médica e vale refeição.

6.4 Capacitação de Funcionários

A capacitação será baseada nas competências identificadas como essenciais para o negócio, bem como, treinamentos específicos para técnicas de vendas, conhecimento das técnicas de produção de vinhos e treinamentos específicos referente aos produtos comercializados pela loja.

6.5 Estrutura Cargos

A *La Cave Des Vins* possui 2 sócios, que não terão função administrativa, somente o investimento. O Gerente será o responsável pela gestão do negócio. Abaixo descrevemos as atribuições de cada cargo dentro da estrutura do negócio.

■ Gerente

Será o responsável por identificar as oportunidades de mercado e novos produtos que possam ser incorporados ao portfólio de vendas da loja e avaliar o público alvo destas novas tendências.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Deverá planejar e acompanhar a quantidade de produtos em estoque, bem como, mensurar os níveis adequados de estoque conforme o crescimento do negócio.

A pesquisa de satisfação de clientes e a melhoria contínua dos serviços, também serão de sua responsabilidade, com o objetivo de termos um atendimento de primeira linha em nossa loja.

Responsável também pela identificação de novas oportunidades de melhoria dos serviços do Espaço *Gourmet* e da Loja Virtual.

Será o responsável por toda área administrativa e de pessoal, com o objetivo de organizar os processos administrativos e avaliação de melhorias para o bom funcionamento da loja, definindo as atribuições e responsabilidades dos colaboradores.

Terá como responsabilidade toda a gestão das contas a pagar e a receber da loja, a interação com fornecedores para a obtenção de prazos adequados para pagamentos, e também forte relacionamento com instituições financeiras para manter sempre disponíveis as linhas de crédito da loja, caso seja necessária a obtenção de empréstimo.

Para o bom acompanhamento das operações da loja, o Gerente deverá elaborar relatórios periódicos de acompanhamento do caixa da loja e do recebimento de mercadorias e aprovação de notas fiscais.

Será de sua responsabilidade sempre prezar pela maximização dos lucros, e para esta gestão deverá definir indicadores de desempenho alinhados com os objetivos e valores do empreendimento.

Também será responsável pela abertura e o fechamento diário da loja e do Espaço *Gourmet*.

■ **Sommelier**

Será responsável por toda a pesquisa de novos vinhos e pela harmonização do cardápio servido no Espaço *Gourmet*. Também atenderá aos clientes, esclarecendo suas dúvidas e dando sugestões de vinhos.

Responsável pela orientação dos atendentes da loja e dos garçons do Espaço *Gourmet*, sobre os vinhos e a harmonização dos mesmos com a culinária, para que eles possam atender cada vez melhor os clientes.

Também será de sua responsabilidade a interação com as empresas responsáveis pela organização dos eventos coordenados pelo Espaço *Gourmet*, definindo o cardápio e os vinhos que serão servidos no evento.

Na Loja Virtual ele será responsável pelo espaço: “dicas do *Sommelier*”, onde sempre terá indicações de compra e dicas de harmonização de vinho com o cardápio do evento que o cliente está preparando.

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

■ Auxiliar Administrativo

Será responsável por preparar as ações de *marketing* da loja, em conjunto com o Gerente e o *Sommelier*.

Cuidará, junto à empresa responsável pelo site, de toda a caracterização do site e do conteúdo do mesmo.

Será o responsável por coordenar, junto aos atendentes, o processamento e envio dos pedidos originados pelo site.

■ Atendente

Responsável pelo atendimento dos clientes e orientação no momento da compra, sempre agregando valor na compra realizada pelo cliente, para que o mesmo tenha a certeza de que teve um atendimento diferenciado.

Também será responsável pela organização dos pedidos originados pela Loja Virtual e pelo envio dos mesmos à empresa que será a responsável pela entrega.

Terá como função a organização da loja e a remarcação dos preços.

■ Chef

Será o responsável pela execução do cardápio do Espaço *Gourmet*, bem como a criação de novas opções a serem servidas aos clientes, sempre com base nas orientações do *Sommelier* e respeitando a harmonização dos pratos com os vinhos servidos no Espaço.

Será de sua responsabilidade a compra e a organização do estoque dos itens necessários para o preparo dos itens do cardápio.

■ Auxiliar de Cozinha

Responsável pelo preparo dos itens do cardápio servidos no Espaço *Gourmet*, garantindo a qualidade e apresentação dos pratos. Auxiliará o *Chef* no acompanhamento do estoque.

■ Garçom

Responsável por prestar um atendimento de qualidade aos clientes do Espaço *Gourmet*, sendo sempre solícito e orientando os clientes sobre as dúvidas com relação ao cardápio e à carta de vinhos.

Terá interação com o *Sommelier* tirando dúvidas sobre qual o vinho adequado a ser servido aos clientes, caso os mesmos tenham dúvidas.

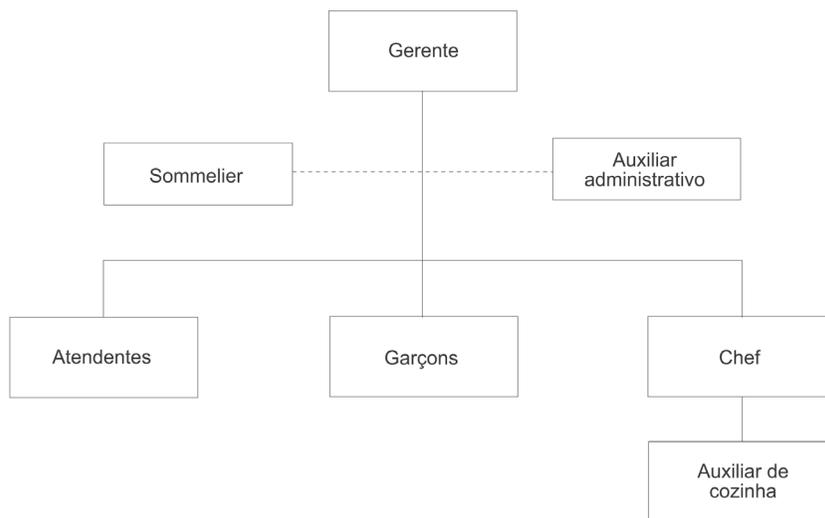
6.6 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da *La Cave Des Vins* foi elaborada para que possa ser adotada a administração participativa, onde a valorização das pessoas nos processos de tomada de decisão faça parte do dia-a-dia da organização, respeitando o talento individual de cada funcionário.

Para que este modelo de administração possa ser conduzido com sucesso, foram definidas as competências básicas da organização, abaixo relacionadas, sendo que todos os funcionários devem possuí-las, como requisito básico na contratação.

- Foco no Cliente
- Visão Sistêmica
- Trabalho em Equipe
- Comunicação
- Iniciativa
- Construção de Relacionamentos
- Empreendedorismo

6.7 Organograma Funcional da Loja e do Espaço *Gourmet*



7. PLANO OPERACIONAL

WHY	What	When	Who	Where	How	How Much
Identificar e conhecer o mercado que queremos atuar	Pesquisas de mercado	6 meses antes Day 1	Sócios	Grande São Paulo / ABC	Consultas a Internet, visitas a lojas especializadas no setor e reuniões com produtores/distribuidores e importadores de vinhos	Sem custo
Desenvolvimento de fornecedores	Identificar os produtos e negociar com importadoras e produtores	5 meses antes Day 1	<i>Sommelier</i>	Brasil / Exterior	Reuniões com possíveis fornecedores, negociações e contratos	Sem custo
Enquadramento na legislação tributária	Identificar qual o regime de arrecadação de impostos, enquadramento legal	5 meses antes Day 1	Escritório Contábil	São Paulo	Terceirização – contratação de contador	Incluso nos serviços mensais
Estar perto do público alvo	Escolher local apropriado para a loja	5 meses antes Day 1	Sócios	Bairro Jardim – Santo André	Aluguel de imóvel através de imobiliária / Internet no Bairro Jardim – Santo André	\$ 2.000,00
Abertura da empresa	Providenciar documentação, registros e legalização da empresa	4 meses antes Day 1	Escritório Contábil	São Paulo	Terceirização – contratação de contador	\$ 1.300,00
Montagem da loja	Desenvolver e executar projeto arquitetônico e design interior da loja	4 meses antes Day 1	Arquiteto & Decorador	Santo André	Contratação de Arquiteto & Decorador para elaboração do projeto. Contratação de empresas para realização do projeto, compra de móveis, etc	\$ 70.000,00
Controles internos	Elaboração de software de gerenciamento pessoalizado	3 meses antes Day 1	Empresa de sistemas de informação	São Paulo	Terceirização – contratação de empresa especializada em informática	\$ 4.000,00
Operacionalização da empresa	Terceirização de serviços	3 meses antes Day 1	Empresa de Seg. e Limpeza	São Paulo	Terceirização – contratação de empresa especializada em segurança e limpeza	\$ 2.000,00
Treinamento da equipe	Treinamento sobre vinhos, castas, qualidade, etc	2 meses antes Day 1	<i>Sommelier</i>	Loja	Treinamento prático, com visitas com produtores e importadores, degustações de diferentes tipos de vinhos	\$ 500,00
Definição dos produtos a serem comercializados	Definição da Carta de Vinhos inicial	2 meses antes Day 1	<i>Sommelier</i>	São Paulo	Pesquisa	Incluso nos serviços mensais
Inauguração da loja	Apresentação da loja ao público	Day 1	Equipe	Loja – Espaço Gourmet	Coquetel	\$ 5.000,00

7.1 Descrição das Atividades Propostas

7.1.1. Pesquisa de Mercado

Realizamos pesquisas de mercado, via Internet, visitando várias lojas do setor e produtores de vinhos. Através destas pesquisas, traçamos o perfil de nossos possíveis consumidores e adequamos nossa loja ao público alvo que desejamos atingir.

7.1.2. Desenvolvimento de Fornecedores

Nossos fornecedores serão as importadoras e produtores, com os quais faremos parcerias, para obtermos preços competitivos no mercado. Estaremos abertos a novas alternativas, desde que tenham a qualidade e produtos que nosso público alvo exige.

7.1.3. Enquadramento na Legislação Tributária

Após a definição de nosso negócio e realização do plano financeiro, nosso contador trabalhará no enquadramento de nossa empresa dentro da legislação tributária vigente, o que já estará dentro de seu escopo de trabalho, não gerando custos adicionais para o negócio.

7.1.4. Escolha do Local

Através de pesquisas de mercado, e análise do nosso público alvo, decidimos que nossa loja deve estar localizada em um bairro de classe Média Alta, portanto escolhemos o Bairro Jardim, em Santo André.

Ofereceremos aos nossos clientes um ambiente fino, acolhedor e com a vantagem de estar perto de sua residência, além de estacionamento com segurança, no local.

Outra facilidade de nossa loja será o horário diferenciado de funcionamento, que tem como objetivo atender nosso público alvo em horários distintos, adequando nossa loja aos horários disponíveis pelos nossos potenciais clientes.

7.1.5. Abertura da Empresa

Para a execução desta etapa, será contratado um Escritório de contabilidade que fará todos os registros e acompanhamentos necessários para a implantação / legalização de nossa loja, conforme itens relacionados abaixo:

- Registro de nossa logomarca no INPI;
- Razão social;

La Cave Des Vins - A Arte em Degustar Vinhos

- Elaboração do contrato social;
- Registro na Junta Comercial;
- Registro junto a Receita Federal;
- Registro junto a Prefeitura Municipal (alvará de localização e pesquisa prévia de localização);
- Registro junto ao INSS;
- Registro junto a Secretaria da Fazenda Estadual;
- Alvará do Corpo de Bombeiros;

7.1.6. Execução do Projeto e *Design* da Loja

Desenvolvimento do projeto arquitetônico e *design* interno da loja, que será realizado por um Arquiteto.

Execução das obras relativas ao projeto arquitetônico e do *design* interno da loja, através da contratação de serviços e lojas especializadas. Nosso Arquiteto estará encarregado de terceirizar/contratar serviços necessários para realização do projeto, efetuar compras de móveis adequados, contratar empresa para climatização do ambiente, etc.

7.1.7. *Software* de Gerenciamento

Definição e aquisição de um *software* de gerenciamento, através de uma empresa terceirizada especializada em personalização de *softwares* de gestão de estoques, vendas, faturamento, entradas e saídas de mercadoria, etc.

7.1.8. Contratação de Serviços Terceirizados e Mão-de-Obra

Terceirizaremos as atividades de contabilidade, publicidade, logística de distribuição, recrutamento e seleção de pessoal. As tarefas tais como: cálculo de impostos, pagamento de taxas, anúncio em jornais, distribuição de folders, manutenção de *software* e *hardware*, segurança e limpeza (2 faxineiros e 2 seguranças) estarão a cargo de empresas especializadas. Conforme descrito no plano operacional, o objetivo disto é que o Gerente da Loja La Cave des Vins empregue seus esforços no *core business* da empresa, ou seja, "A arte em degustar vinhos".

7.1.9. Treinamento dos Funcionários

Buscaremos no mercado, profissionais com perfis adequados aos objetivos de nossa loja, que possam fornecer atendimento personalizado ao nosso cliente.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Após a contratação de nossos funcionários, estes farão visitas aos nossos produtores e importadores e nosso *Sommelier* dará um treinamento básico sobre vinhos, fornecendo informações sobre castas, tipos, etc. Isto possibilitará ao funcionário, prestar um atendimento de ótima qualidade aos nossos clientes.

O *Sommelier* deverá manter-se permanentemente atualizado.

7.1.10. Definição dos Produtos a serem Comercializados

Traçamos o perfil do consumidor que gostaríamos de ter como cliente em nossa loja e adequamos nossos produtos e espaço físico de acordo com este perfil.

A partir de pesquisas de mercado, nosso *Sommelier* irá desenvolver a carta de vinhos, que será oferecida aos nossos clientes.

Trabalharemos também com acessórios para complementar nossa linha de produtos. Nosso objetivo é que o cliente encontre o que precisa em nossa loja, evitando que ele se desloque para outro lugar.

Periodicamente a carta de vinhos será revisada, conforme sugestões de nossos clientes e lançamentos no mercado.

7.1.11. Inauguração da Loja

Preparativos para a inauguração, emissão de convites a um público selecionado e contratação de *buffet* com garçons, para o coquetel.

Para o coquetel, as definições dos vinhos a serem apresentados e a harmonização do cardápio, serão efetuadas pelo *Sommelier*, bem como a organização do espaço para a apresentação da nossa loja.

8. PLANO FINANCEIRO

8.1. Análise do Investimento

O investimento total do empreendimento perfaz o valor de R\$ 244.331,00, valor que será integralmente captado com investidores.

O Fluxo de Caixa foi realizado para 3 anos e meio, correspondendo a 6 meses de implantação do projeto e 3 anos de operação. O *pay-back* do projeto é de 2 anos e 10 meses, o Valor Presente Líquido (VPL) é positivo de R\$ 61,6 mil e a Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 18,7%.

Tabela 14 – Fluxo de Caixa do Projeto

FLUXO DE CAIXA PROJETO				
<i>Valores em R\$ Mil</i>	2006	2007	2008	2009
Fontes de Caixa				
Custo Fixo	0,0	(698,3)	(733,9)	(771,2)
Custo Variável	0,0	(3.467,4)	(8.625,8)	(9.798,3)
Receita	0,0	4.030,4	9.820,3	10.907,4
Impostos (IR+CSLL)	0,0	0,0	(153,4)	(111,7)
Depreciações	0,0	(9,4)	(9,4)	(9,4)
Total das Fontes	0,0	(135,3)	307,2	226,2
Aplicações de Caixa				
Investimentos	93,5	0,0	0,0	0,0
Capital de Giro	145,7	0,0	0,0	0,0
Total das Aplicações	239,2	0,0	0,0	0,0
Variação Líquida de Caixa	(239,2)	(135,3)	307,2	226,2
Variação Acumulada	(239,2)	(374,5)	(67,3)	158,9
. Payback Descontado	2 Ano(s) e 10 Mes(es)			
. Valor Presente Líquido (R\$mil)	61,61			
. Taxa Interna de Retorno	18,7%			

O VPL positivo indica que o investimento é atrativo, pois, além de apresentar TIR superior à Taxa mínima de atratividade (15% a.a.), garante um lucro de R\$ 61,6 mil no final do período.

Tabela 15 – Investimentos do Projeto

Item	Valor (R\$)
Reforma/Instalações/Adega Climatização/Mobiliário/Luminosos	70.000
Ar condicionado/ Cortina de Ar	5.000
Equipamentos de Informática + Software + Desenvolvimento Site	13.000
Equipamentos Telefônicos	1.500
Equipamentos e Materiais de Apoio	1.000
Abertura da Empresa	1.000
Evento de Inauguração	4.000
Registro Marca	260
Capital Giro	148.571
Total	244.331

Tabela 16 – VPL - Fluxo de Caixa dos 6 primeiros meses – Fase de Implantação

	NOMINAL	2006									
		2006	jul/06	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06			
TOTAL TCO	452.564										
CUSTO INVESTIMENTO	(244.331)	R\$ 239.208	36.429	36.429	36.429	37.689	54.429	42.929			
Reforma/Instalações/Adega Climatização/Mobiliário/Luminosos	(70.000)	R\$ 68.630	11.667	11.667	11.667	11.667	11.667	11.667			
Ar condicionado/ Cortina de Ar	(5.000)	R\$ 4.844	-	-	-	-	5.000	-			
Equipamentos de Informática + Software + Desenvolvimento Site	(13.000)	R\$ 12.593	-	-	-	-	13.000	-			
Equipamentos Telefônicos	(1.500)	R\$ 1.442	-	-	-	-	-	1.500			
Equipamentos e Materiais de Apoio	(1.000)	R\$ 961	-	-	-	-	-	1.000			
Abertura da Empresa	(1.000)	R\$ 976	-	-	-	1.000	-	-			
Evento de Inauguração	(4.000)	R\$ 3.844	-	-	-	-	-	-			4.000
Registro Marca	(260)	R\$ 254	-	-	-	-	260	-			-
Capital Giro	(148.571)	R\$ 145.664	24.762	24.762	24.762	24.762	24.762	24.762			24.762
CUSTO FIXO	(2.301.540)	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários	(2.301.540)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUSTO VARIÁVEL	(22.913.061)	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loja Física	(14.788.808)	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loja Virtual	(7.475.817)	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Espaço Gourmet	(648.437)	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEITA	25.911.496	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita Loja Física	13.871.424	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assinaturas	2.477.161	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita Loja Virtual	8.566.719	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita Espaço Gourmet	996.192	R\$ -	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 18 – VPL – Fluxo de Caixa do Segundo Ano – Fase Operacional

	NOMINAL												
	2.008	jan08	fev08	mar08	abr08	mai08	jun08	jul08	ago08	set08	out08	nov08	dez08
TOTAL TCO	452.554												
CUSTO INVESTIMENTO	(244.331)												
Reforma/Instalações/Adêq. Climatização/Mobiliário/Luminosos	(70.000)												
Air condicionador/ Cortina de Ar	(5.000)												
Equipamentos de Informática + Software + Desenvolvimento Site	(13.000)												
Equipamentos Telefônicos	(1.500)												
Equipamentos e Materiais de Apoio	(1.000)												
Abertura de Empresa	(1.000)												
Evento de Inauguração	(4.000)												
Registro Marca	(600)												
Capital Giro	(148.571)												
CUSTO FIXO	(2.391.510)	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	66.236
Salários	(2.301.540)	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	63.412	66.236
CUSTO VARIÁVEL	(22.913.061)	8.625.842	687.685	727.339	772.852	824.951	884.591	943.783	730.766	738.680	747.060	756.370	766.612
Loja Física	(14.788.000)	5.266.935	429.217	432.407	436.519	441.174	446.285	451.082	455.392	459.296	463.676	468.087	501.229
Loja Virtual	(7.475.817)	3.151.923	206.355	237.276	272.888	313.686	360.644	414.697	247.371	247.371	247.371	247.371	247.371
Espaço Gourmet	(648.437)	206.995	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012	18.012
RECEITA	25.911.495	9.620.339	749.378	788.024	835.102	885.776	943.947	1.010.407	830.162	836.792	843.812	851.612	860.192
Receita Loja Física	13.871.924	5.205.590	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998	452.998
Assinaturas	2.477.161	688.434	32.472	36.719	42.120	46.020	50.310	54.990	60.450	66.300	72.930	79.950	87.750
Receita Loja Virtual	8.566.719	3.686.335	236.236	271.635	312.312	369.086	427.867	474.747	263.192	263.192	263.192	263.192	263.192
Receita Espaço Gourmet	936.192	317.990	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672	27.672

Tabela 19 – VPL – Fluxo de Caixa do Terceiro Ano – Fase Operacional

	2.009	jan09	fev09	mar09	abr09	mai09	jun09	jul09	ago09	set09	out09	nov09	dez09
TOTAL TCO	452.564												
CUSTO INVESTIMENTO	(244.331)												
Reforma Instalações/Adega Climatização/Mobiliário/Luminosos	R\$ 70.000												
Air condicionado/ Cortina de Ar	R\$ (5.000)												
Equipamentos de Informática + Software + Desenvolvimento Site	R\$ (13.000)												
Equipamentos Telefônicos	R\$ (1.500)												
Equipamentos e Materiais de Apoio	R\$ (1.000)												
Abertura da Empresa	R\$ (1.000)												
Evento de Inauguração	R\$ (4.000)												
Registro Marca	R\$ (20)												
Capital Giro	R\$ (148.571)												
CUSTO FIXO	(2.301.540)	771.184	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	69.601
Salários	(2.301.540)	771.184	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	66.635	69.601
CUSTO VARIÁVEL	(22.913,064)	9.798,228	834,931	848,459	854,973	854,973	854,973	854,973	854,973	854,973	854,973	854,973	854,973
Loja Física	R\$ (4.788,808)	6.541,088	551,477	565,035	571,518	571,518	571,518	571,518	571,518	571,518	571,518	571,518	571,518
Loja Virtual	R\$ (7.475,817)	3.050,336	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443	265,443
Espaço Gourmet	R\$ (648,437)	206,885	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012	18,012
RECEITA	25.311,496	10.907,289	934,312	945,652	951,112	951,112	951,112	951,112	951,112	951,112	951,112	951,112	951,112
Receita Loja Física	R\$ 13.871,424	5.636,039	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844	487,844
Assinaturas	R\$ 2.477,161	1.478,789	113,620	125,160	130,620	130,620	130,620	130,620	130,620	130,620	130,620	130,620	130,620
Receita Loja Virtual	R\$ 8.556,719	3.594,600	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976	304,976
Receita Espaço Gourmet	R\$ 966,192	317,860	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672	27,672

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACADEMIA DO VINHO LTDA – Home page dedicada à informação e troca de experiências sobre vinhos, disponível em www.academiadovinho.com.br. Acesso em Fev 2006.
- ADEGA RAMOS – CASTELO DO VINHO – Home page Corporativa, disponível em www.castelodovinho.com.br. Acesso em Abr 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA (ABE) – Home page destinada à cultura vitivinícola, disponível em www.enologia.org.br. Acesso em Fev 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOMMELIERS (ABS - SP) – Home page destinada ao estudo dos vinhos e à enófilos, disponível em www.abs-sp.com.br. Acesso em Mar 2006.
- IMPEXCO IMPORTADORA E EXPORTADORA COMERCIAL LTDA – Home page Corporativa, disponível em www.impexco.com.br. Acesso em Mar 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN) – Home page destinada aos produtores de uva, indústrias vinícolas, cooperativas, disponível em www.ibravin.org.br. Acesso em Fev 2006.
- INTERFOOD IMPORTAÇÃO LTDA – Home page Corporativa, disponível em www.interfood.com.br. Acesso em Abr 2006.
- LOBATO, David Menezes, MOYSÉS, Jamil Filho, TORRES, Maria Cândida S., RODRIGUES, Murilo R. Alambert, Estratégia de Empresas, 4ª Edição, Rio de Janeiro, FGV Management – Série Gestão Empresarial, Editora FGV
- LOJA MISTRAL – Home page Corporativa, disponível em www.mistral.com.br. Acesso em Mar 2006.
- MARSHALL, Isnard Junior, CIERCO, Agliberto Alves, ROCHA, Alexandre Varanda, MOTA, Edmarson Bacelar, Gestão da Qualidade, 4ª Edição Revista e Atualizada, Rio de Janeiro, FGV Management – Série Gestão Empresarial, Editora FGV
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – EMBRAPA UVA E VINHO – Home page destinada ao desenvolvimento de novas técnicas de vitivinicultura e soluções tecnológicas, disponível em www.cnpuv.embrapa.br. Acesso em Mar 2006.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DOS AMIGOS DO VINHO DE SÃO PAULO – Home page destinada aos apreciadores de vinhos, disponível em www.sbav-sp.com.br. Acesso em Abr 2006.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DOS AMIGOS DO VINHO DO RIO GRANDE DO SUL – Home page destinada aos apreciadores de vinhos, disponível em www.sbav.com.br. Acesso em Abr 2006.
- UVIBRA – UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA – Home page destinada aos produtores de vinhos visando o aprimoramento da produção vitivinícola, disponível em www.uvibra.com.br. Acesso em Fev 2006.

Haras Condominial

MBA em Gerenciamento de Projetos

Turma ABC 5

Emerson Martins
Geraldo Mekbekian
Jair Zampieri Lizardo
Susana Aparecida Antoniasi

Professor Orientador: José Ângelo Santos do Valle

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo, 81
2. Introdução / Histórico, 83
3. Análise de cenários, 83
4. Análise de viabilidade econômica, 85
5. *Project charter*, 86
6. Análise estratégica, 87
 - 6.1 Análise SWOT, 87
 - 6.2 Identificação dos *stakeholders*, 89
 - 6.3 Planejamento Estratégico, 91
 - 6.4 Plano de divulgação do projeto, 92
 - 6.4.1 Diagnóstico da situação, 92
7. Gerenciamento do escopo do projeto, 94
 - 7.1 Detalhamento do escopo, 94
 - 7.2 Controle de gerenciamento do escopo, 95
 - 7.2.1 Descrição dos processos de gerenciamento de escopo, 95
 - 7.2.2 Priorização das mudanças de escopo e respostas, 95
 - 7.2.3 Gerenciamento das configurações, 95
 - 7.2.4 Frequência de avaliação do escopo do projeto, 96
 - 7.2.5 Alocação financeira das mudanças de escopo, 97
 - 7.3 Desenvolvimento do plano de projeto, 97

- 7.4 WBS, 98
- 7.4.1 Administração do plano de gerenciamento de escopo, 99
- 7.5 Controle integrado de mudanças, 99
- 7.6 Encerramento do projeto, 100
- 7.6.1 Lições aprendidas, 100

- 8. Gerenciamento do prazo do projeto, 100
 - 8.1 Definição dos trabalhos que envolverão o gerenciamento do tempo, 101
 - 8.2 Descrição dos processos de gerenciamento dos prazos, 102
 - 8.3 Priorização das mudanças de prazos, 102
 - 8.4 Administração do plano de gerenciamento de prazos, 103

- 9. Gerenciamento dos custos do projeto, 103
 - 9.1 Planejamento de recursos, 103
 - 9.2 Estimativa de custos, 105
 - 9.3 Estimativa de receitas, 106
 - 9.4 Análise de valor agregado, 107
 - 9.5 Plano de gerenciamento de custo, 107
 - 9.6 Frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais, 107
 - 9.7 Administração do plano de gerenciamento de custos, 108

- 10. Plano para gerenciamento de recursos humanos, 108
 - 10.1 Organograma do projeto, 109
 - 10.2 Diretório do time do projeto, 109
 - 10.3 Matriz de Responsabilidades, 110
 - 10.4 Recrutamento da equipe de trabalho, 110
 - 10.5 Novos recursos, re-alocação e substituição dos membros do time, 110
 - 10.6 Treinamento, 111
 - 10.7 Avaliação de resultado do time de projetos, 111
 - 10.8 Alocação financeira para o gerenciamento de RH, 111
 - 10.9 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos, 111

- 11. Gerenciamento de comunicações, 112
 - 11.1 Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações, 112
 - 11.2 Eventos de comunicações, 113
 - 11.3 Cronograma dos eventos de comunicações, 115
 - 11.4 Relatórios de desempenho, 115
 - 11.5 Estrutura de armazenamento e distribuição da informação, 116
 - 11.6 Alocação financeira para gerenciamento das comunicações, 116
 - 11.7 Análise dos interessados (*Stakeholders*), 117
 - 11.8 Administração do plano de gerenciamento das comunicações, 118

- 12. Gerenciamento de riscos, 118
 - 12.1 Planejamento da gerência de riscos, 118
 - 12.2 Identificação dos riscos, 119
 - 12.3 Análise qualitativa dos riscos, 119
 - 12.4 Análise quantitativa de riscos, 120
 - 12.5 Sistema de controle de mudanças de riscos, 122
 - 12.6 Planejamento de respostas aos riscos, 122
 - 12.6.1 Respostas planejadas aos riscos, 122
 - 12.6.2 Frequência de avaliação dos riscos do projeto, 123
 - 12.7 Administração do plano de gerenciamento de riscos, 123
 - 12.7.1 Sistema de controle de mudanças de riscos, 123

- 13. Gerenciamento de aquisições, 124
 - 13.1 Plano de gerenciamento das aquisições, 124
 - 13.2 Descrição dos processos de gerenciamento de aquisições, 124
 - 13.3 Gerenciamento e tipos de contratos, 125
 - 13.4 Critérios de avaliação de cotações e propostas, 125
 - 13.5 Avaliação de fornecedores, 125

- 13.6 Critério de aprovação dos processos de aquisições, 126
- 13.7 Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições, 126
- 13.8 Administração de documentos, 127
- 13.9 Encerramento de contratos, 127
- 13.10 Administração do plano de gerenciamento de riscos, 127
- 13.11 Matriz de responsabilidade e autoridade, 128

- 14. Gerenciamento da qualidade, 129
 - 14.1 Planejamento da qualidade, 129
 - 14.1.1 Objetivo, 129
 - 14.1.2 Responsabilidade e autoridade, 129
 - 14.1.3 Termos e definições, 129
 - 14.1.4 Normas e regulamentos, 130
 - 14.1.5 Padrões e regulamentos, 130
 - 14.1.6 Política da qualidade, 130
 - 14.1.7 Objetivos, Metas, Indicadores, Tolerâncias e Pontos de Controle, 131
 - 14.1.8 Nível Sigma, 131
 - 14.2 Garantia da qualidade, 131
 - 14.2.1 Melhoria da qualidade, 132
 - 14.2.2 Auditorias, 132
 - 14.2.3 Controle de itens não conformes, 132
 - 14.2.4 Ações corretivas e preventivas, 133
 - 14.2.5 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas, 133
 - 14.2.6 Gerenciamento de mudanças nos requisitos de qualidade, 133
 - 14.2.7 Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade, 134
 - 14.2.8 Alocação de recursos financeiros para o gerenciamento da qualidade, 134

- 14.2.9 Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade não previstos neste plano, 134
- 14.3 Controle da qualidade, 135
 - 14.3.1 Controle de inspeções e testes, 135
 - 14.3.2 Registros da qualidade, 135
 - 14.3.3 Relatórios de controle da qualidade, 135
- 15. Glossário, 136
- 16. Referências Bibliográficas, 136

SUMÁRIO EXECUTIVO

Desenvolvimento de Haras Condominial envolvendo construção e vendas de lotes residenciais e construção e operação do haras, integrados em um terreno de 240.000 m², localizado nos arredores da cidade de São Paulo, em um ambiente sustentável, num prazo de 12 meses, com valor presente líquido (VPL) superior a R\$ 3.500.000,00 e taxa interna de retorno (TIR) superior a 25%.



2. INTRODUÇÃO / HISTÓRICO

Este trabalho tem por objetivo apresentar o Plano de Projeto do TCC — Trabalho de Conclusão de Curso, no âmbito do MBA em Gerenciamento de Projetos oferecido pela Strong/FGV, através das técnicas de gerenciamento de Projeto do PMI (Project Management Institute), e tendo como base um “Projeto Real”.

O Grupo de Trabalho optou por detalhar o projeto intitulado HARAS CONDOMINIAL, conforme exposto nos itens subseqüentes.

3. ANÁLISE DE CENÁRIOS

A análise de cenários envolveu a construção e venda dos lotes e das baias do Haras, procurando avaliar a TIR (taxa interna de retorno), o VGV (valor global de vendas) a valor presente, a exposição máxima de caixa (maior saldo negativo acumulado do fluxo de caixa), o total de despesas a valor presente, o lucro do empreendimento e o *pay-back* (tempo de retorno) do investimento. Outras possibilidades de receitas, como rendimento de aluguel das edificações de apoio para a operação do Haras, ou mesmo as taxas de administração do Haras, não foram consideradas, embora tenham sido computados seus custos de construção.

O conceito de loteamento foi mantido em todas as alternativas. Também foram preservadas as áreas de proteção permanente junto às nascentes existentes no terreno num raio de 50m e o recuo de 30 m junto a lagos e cursos d’água. O prazo de execução da obra foi mantido em 12 meses de modo a atender às premissas estabelecidas pelos investidores. O negócio em si, desde a compra do terreno até a entrega da obra, será de 19 meses.

O modelo para comparação de alternativas foi constituído com a consideração das seguintes variáveis:

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- preços de venda dos lotes e baias, com possibilidades de definição do preço em função de suas dimensões;
- volume de vendas obtido no lançamento do produto, durante a construção e após a entrega dos lotes e baias;
- receita de juros decorrentes da utilização de Tabela Price para venda dos lotes após a entrega;
- custo do terreno com possibilidade de parcelamento, outorga onerosa, corretagem e despesas cartoriais de aquisição;
- custo de construção a partir de orçamento preliminar com base em pré-projeto;
- custo decorrente do gerenciamento do projeto, incluindo a verba proveniente do processo de análise de risco do projeto;
- despesas financeiras decorrentes da tomada de empréstimo bancário para custeio da produção, considerando o volume de recursos tomado junto ao sistema financeiro e a taxa de juros aplicada no negócio;
- despesas decorrentes das atividades comerciais;
- despesas decorrentes das atividades jurídicas;
- despesas decorrentes das atividades de gestão financeira;
- despesas decorrentes das atividades de projeto de arquitetura e engenharia do empreendimento;
- tributos diretos (PIS, COFINS, CPMF, CSSL, IR).

Neste modelo foram estudados três cenários, designados como otimista, normal e conservador. Cada um dos cenários foi regulado com a variação de algumas características para um ambiente mais favorável ou menos favorável, procurando-se manter a exposição de caixa em torno de R\$ 900.000,00 ou menos.

As variáveis alteradas para definição e estudo de cada cenário foram:

- definição do preço de venda dos lotes em função das dimensões de cada um;
- volume de vendas obtido no lançamento do produto, durante a construção e após a entrega dos lotes;
- despesas financeiras decorrentes da tomada de empréstimo bancário para custeio da produção, variando o volume de recursos tomado junto ao sistema financeiro e a taxa de juros aplicada no negócio;
- despesas decorrentes de atividades comerciais.

A tabela a seguir apresenta um resumo das condições consideradas em cada cenário:

Haras Condominial

Variáveis adotadas	Cenário Conservador	Cenário Normal	Cenário Otimista
Preço médio de venda dos lotes	R\$ 36,00/m ²	R\$ 38,00/m ²	R\$ 40,00/m ²
Preço médio de venda das baias	R\$ 1.100,00/m ²	R\$ 1.200,00/m ²	R\$ 1.250,00/m ²
Volume de vendas no lançamento	15,0%	15,0%	25,0%
Volume de vendas durante a construção	25,0%	32,5%	40,0%
Volume de vendas após a entrega dos lotes	60,0%	52,5%	35,0%
Volume de empréstimo para custeio da produção	45%	40%	30%
Taxa de juros do empréstimo	12,0% a.a.	11,0% a.a.	10,0% a.a.
Forma de pagamento do empréstimo	5 parcelas	6 parcelas	6 parcelas
Despesas decorrentes de atividades comerciais	8,00%	7,00%	5,50%

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Variando os parâmetros apresentados no item anterior, os diversos cenários analisados ficaram caracterizados conforme resumido na tabela a seguir.

Resultados Obtidos	Cenário Conservador	Cenário Normal	Cenário Otimista
Exposição Máxima (R\$)	1.342.698,00	869.477,00	612.314,00
VPL do VGV (R\$) c/ taxa de desconto de 13,5%	4.149.497,00	4.390.223,00	4.692.608,00
VPL das Despesas (R\$) c/ taxa de desconto de 13,5%	3.605.452,00	3.610.437,00	3.632.956,00
Lucro do Empreendimento a Valor Presente (R\$)	544.045,00	779.786,00	1.059.652,00
Lucro Percentual do Empreendimento	13,11%	17,76%	22,58%
Taxa Interna de Retorno (% a.m.)	1,68%	2,63%	6,72%
Taxa Interna de Retorno (% a.a.)	22,07%	36,52%	118,26%
Pay-back (meses)	43	37	15

Analisando-se a exposição máxima de caixa, no cenário conservador verifica-se que o valor obtido fica em torno de R\$ 1.342.000,00, reduzindo-se substancialmente nos cenários normal e otimista. Portanto, pode-se considerar o resultado apropriado.

O VPL (valor presente líquido) atingiu o patamar mínimo desejado pelos investidores em todos os cenários, portanto o empreendimento é viável considerando este aspecto.

A análise do lucro do empreendimento demonstra o rigor das hipóteses utilizadas no cenário conservador, onde o lucro permaneceu na casa de 13,11%. Além disso, pode-se verificar que a caracterização dos três cenários é bastante razoável, uma vez que o lucro cresce assintomaticamente quando se migra para o cenário otimista.

Finalmente, as taxas de retorno permanecem superiores aos 25% a.a. desejados pelos investidores nos cenários normal e otimista, atingindo níveis muito atraentes já no cenário normal. Mesmo no cenário conservador, a taxa de retorno já atinge 22,07%, próxima da meta desejada.

A análise do pay-back, enquanto parâmetro acessório, demonstra uma condição muito favorável no cenário otimista e razoável no cenário normal,

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

regredindo para uma condição não muito favorável no cenário conservador, onde o retorno do investimento se dará somente após 43 meses.

Conclui-se da análise conjunta dos diversos resultados obtidos em cada cenário, que o investimento no Haras Condominial é viável, atendendo às premissas financeiras estabelecidas pelos investidores. Além disso, o cenário normal demonstra ser equilibrado e será utilizado como base para as análises financeiras futuras.

5. PROJECT CHARTER

PROJECT CHARTER		PC-001/2006
NOME DO PROJETO: HARAS CONDOMINIAL	GERENTE DO PROJETO: GERALDO MEKBEKIAN	C. CUSTO
ESCOPO		
OBJETIVO: Construção e operação de um Haras Condominial.		
METAS:		
1) Incorporação do empreendimento com valor global de venda superior a 3,5 milhões; 2) Construção de loteamento e Haras integrados, em 12 meses; 3) Taxa Interna de Retorno \geq 25%		
PREMISSAS:	RESTRICÇÕES:	
a. Terreno entrará no projeto como permuta por valor global de venda integrando parte do investimento total do projeto; b. Demais recursos serão provenientes de investidores privados; c. Haverá empréstimo bancário para custeio da produção.	o Prazo de execução da obra = 12 meses. o Prazo de entrega, a partir da compra do terreno, inferior a 20 meses o Orçamento de gerenciamento e riscos \leq 500 mil reais. o Orçamento da construção \leq 2,6 milhões	
<input type="checkbox"/> Normas verificadas <input type="checkbox"/> Exigências legais verificadas <input type="checkbox"/> Restrições verificadas <input type="checkbox"/> Envolvidos comunicados		
RISCOS		
Aumento do custo estimado para o projeto, prorrogação do prazo final do projeto, não obtenção de licenças/alvarás.		
PRAZO:	ORÇAMENTO:	
Até 20 meses para entrega do empreendimento e até 12 meses para execução das obras.	R\$ 2.562.797,00	
PRINCIPAIS FASES:	DATAS:	CUSTOS:
Início do projeto	AGO/2006	-----
Gestão Jurídica	AGO/2006 a FEV/2007	R\$ 500.500,00
Gestão comercial	AGO/2006 a MAR/2008	R\$ 369.936,00
Gestão Financeira	AGO/2006 a MAR/2008	R\$ 120.572,00
Execução dos projetos	AGO/2006 a JAN/2007	R\$ 150.500,00
Execução das obras	FEV/2007 a JAN/2008	R\$ 2.562.797,00
Gerenciamento do projeto	AGO/2006 a MAR/2008	R\$ 494.400,00
Entrega e inauguração do empreendimento	28/FEV/2008	-----
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS:		
Grupo de investidores privados, gerente do projeto, equipe do projeto, parceiros.		
COMENTÁRIOS:		

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA

6.1 Análise SWOT

Negócio:

Desenvolvimento de Haras Condominial envolvendo construção e vendas de lotes residenciais e construção e operação do haras, integrados em um terreno de 240.000 m² localizado nos arredores da cidade de São Paulo, em um ambiente sustentável, num prazo de 12 meses, com valor presente líquido (VPL) superior a R\$ 3.500.000,00 e taxa interna de retorno (TIR) superior a 25%.

Missão:

Gerenciar as atividades para concepção, execução e implantação de um Haras Condominial.

Análise dos Fatores Externos:

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1) Retomada do crescimento do país decorrente da estabilidade econômica; 2) Redução da inflação; 3) Redução dos juros básicos; 4) Incentivos governamentais; 5) Crescente número de empreendimentos com centros de Lazer associados a condomínios; 6) Potencial do mercado consumidor brasileiro,
AMEAÇAS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de recursos para financiamento; 2) Elevação das taxas de juros; 3) Impedimentos legais: aprovação de projeto, impacto ambiental, licenças; 4) Concorrência de outras empresas.

Análise dos Fatores Internos:

As oportunidades e ameaças foram identificadas a partir da WBS do projeto e estão relacionadas a seguir:

PONTOS FORTES	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumento da capacidade da empresa no gerenciamento de empreendimentos deste tipo. 2) Estrutura organizacional enxuta, dinâmica e eficiente; 3) Qualidade; 4) Alto índice de cumprimento de prazos e custos; 5) Colaboradores e parceiros com notória especialização nas suas áreas de atuação.
PONTOS FRACOS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Equipe reduzida; 2) Inadimplência dos compradores; 3) Atraso na obtenção da licença Ambiental; 4) Atraso na obtenção da licença da Prefeitura; 5) Terreno com pendências jurídicas; 6) Atraso na entrega de materiais por parte dos fornecedores; 7) Manifestação dos moradores ao redor, contrária à construção do Haras; 8) Não atingir as expectativas e número mínimo de compradores; 9) Despreparo do Gerente do Projeto; 10) Orçamento para o projeto Subestimado/Superestimado; 11) Desistência por parte do investidor ou proprietário da construção do Haras; 12) Lentidão na elaboração e aprovação do contrato;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Fatores Críticos de Sucesso:

- Controle rígido da qualidade, dos custos e dos prazos;
- Contratar parceiros com experiência comprovada;
- Projeto destinado à classe A;
- Obtenção de aprovações legais;
- Estratégia de Marketing e Vendas agressiva.

Definição do Cenário:

WO 12 Pontos Fracos 6 Oportunidades	SO 5 Pontos Fortes 6 Oportunidades
WT 12 Pontos Fracos 4 Ameaças	SF 5 Pontos Fortes 5 Ameaças

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

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

Estratégia WO:

WO	Contratar empresas por tarefas; Investir no treinamento da equipe; Minimizar custos e aumentar a carteira de trabalho; Obter recursos de um Fundo de Investimento; Contratar assessoria jurídica por tarefa.
-----------	--

Estratégia SO:

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

Haras Condominial

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
TOTAL	100		645		735
Fatores-Chave Internos					
Administração	15	8	120	8	120
Marketing	35	10	350	10	350
Finanças	10	7	70	6	60
Produtos/Operações	15	7	105	7	105
Pesquisa e Desenvolvimento	15	5	75	8	120
Sistema de Informações	10	5	50	8	80
TOTAL	100		770		835

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

6.2 Identificação dos *Stakeholders*

A análise do grupo de trabalho identificou *stakeholders* (pessoas ou organizações que se relacionam com o projeto) dos tipos patrocinadores, participantes e externos, conforme apresentado a seguir.

- Patrocinador: Grupo de Investidores Privados – Cliente. Possui a função de empregar os recursos no empreendimento conforme planejamento financeiro aprovado, bem como exigir o cumprimento das metas dentro dos custos e prazos contratuais.
- Incorporador: Equos Empreendimentos Ltda – Possui a função de empregar os recursos no empreendimento conforme planejamento financeiro aprovado, bem como exigir o cumprimento das metas dentro dos custos e prazos contratuais.
- Locatário das baias – Cliente. Possui a função de pagar o aluguel das baias e de exigir o cumprimento das metas dentro dos custos e prazos contratuais.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Proprietários dos Lotes – Cliente: Possui a função de pagar os lotes e de exigir o cumprimento das metas dentro dos custos e prazos contratuais.
- Gerente do Projeto: É responsável pela negociação e interface com o grupo investidor. É responsável pela coordenação do empreendimento e pela interface com os parceiros. Coordena as atividades necessárias para a realização do empreendimento dentro das metas e prazos previstos.
- Equipe de Gerenciamento do Projeto: é responsável pelo planejamento, execução, controle e encerramento dos contratos.

Parceiros:

- Arquitetos
- Empresa de vendas (imobiliária)
- Construtora
- Fornecedores em geral
- Empreiteiros

Consultores e especialistas (p.ex. Hípica Paulista, técnicos ambientais, de drenagem, de movimento de terra, de pavimentação, veterinários, sanitaristas, técnicos do direito)

Externos:

- Governo do Estado de São Paulo – DAIA (Departamento de Avaliações de Impacto Ambiental), DEPRN (Departamento de Proteção de Recursos Naturais), DAEE (Departamento de Águas e Energia)
- Prefeitura do município em que o empreendimento será executado, incluindo suas secretarias.
- De forma a agilizar e bem articular os diversos envolvidos na busca do objetivo pretendido, optou-se por uma estrutura projetizada, uma vez que o empreendimento é único e toda a equipe será montada para sua consecução, sendo completamente desmobilizada ao seu final.

A estrutura organizacional assim concebida deverá ser capaz de articular influências institucionais, sócio-econômicas e culturais, conforme detalhado a seguir:

Influências institucionais:

- Desenvolver bons relacionamentos com o Governo do Estado de São Paulo e seus diversos departamentos, Prefeitura Municipal e suas secretarias, Hípica Paulista e Investidores.

Haras Condominial

- Manter comunicação adequada com os demais *stakeholders*.
- Influências sócio-econômicas: legislação de loteamentos rurais e urbanos, cumprimento de diretrizes da prefeitura, estudos ambientais, cumprimento da lei de incorporações, normas ABNT, regulamentação de projetos legais, normas de segurança e de vigilância sanitária.
- Influências culturais: consideração de que o HARAS CONDOMINIAL está situado em região próxima à cidade de São Paulo, apresentando vocação apropriada para receber empreendimentos desse tipo, com padrões variados de consumidores.

<i>Stakeholders</i>	Ações de Abordagem	R\$
Patrocinador / Incorporador	Reuniões	2.600,00
Locatário das baias – Cliente	Participação em convenções na hípica São Paulo	6.000,00
Proprietários dos Lotes	Café da manhã social uma vez por mês durante a obra	4.500,00
Equipe de Gerenciamento do Projeto/ arquitetos / construtora	Reuniões de acompanhamento do projeto e comunicação via web	3.360,00
Governo / Prefeitura	Visitas mensais de cortesia	12.000,00

6.3 Planejamento Estratégico

Para o perfeito andamento do empreendimento, em sintonia com as diretrizes determinadas pelo grupo de investidores, os seguintes critérios para o planejamento estratégico devem ser adotados.

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

- O empreendimento será executado com a contratação de parceiros especializados;
- Os parceiros serão selecionados pela sua competência, credibilidade no mercado, experiência comprovada e seu histórico;
- Deverão ser analisadas, no mínimo, três propostas tecnicamente viáveis e o critério para avaliação poderá ser a melhor técnica, o menor custo, o melhor preço e cuidados com segurança, saúde e meio ambiente;
- Deverão ser atendidos todos os requisitos legais e ambientais para a implantação do empreendimento;
- Deverá ser feito um controle rígido dos prazos e custos acordados;
- Deverão ser evitados retrabalhos e desperdício de materiais;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

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

6.4 Plano de Divulgação do Projeto

6.4.1 Diagnóstico da Situação:

a) Análise do Mercado:

Através da comparação de alternativas apresentada no item 3 do Plano do Projeto, verificamos que o melhor cenário pra se trabalhar é o cenário normal. O plano de divulgação do projeto deverá estar inserido neste cenário.

A análise de mercado deverá considerar todos os *stakeholders* referenciados no item 5.2 do Plano do Projeto e será feita considerando a dimensão da Empresa Equos Empreendimentos e suas Experiências em Projetos anteriores.

A fatia de mercado que pretendemos atingir são pessoas físicas da Classe Média e Alta, baseadas no critério do melhor cenário já referenciado anteriormente.

A principal motivação da compra dos lotes está na localização (próximo à cidade de São Paulo); no benefício de poder escolher entre adquirir apenas os lotes ou locar as baias do haras; na excelente infra estrutura instalada.

Outro fator importante é a não existência de concorrentes na região, onde o Projeto será instalado.

b) Análise SWOT

Esta etapa já está descrita no item 6 do Plano do Projeto.

c) Objetivos de Marketing:

O principal objetivo de marketing é fazer com que o maior número de clientes alvo (classe alta e média) tenha conhecimento do Projeto. Inicialmente, deverá ser feito um trabalho de Marketing em regiões nobres da cidade de São Paulo.

d) Estratégia de Marketing

A estratégia de Marketing deverá estar alinhada com o Planejamento Estratégico, já apresentado no Item 6.3 do Plano de Projeto.

Deverá considerar como Clientes- Alvo, moradores dos bairros nobres da cidade de São Paulo. Como Estratégia Diferencial, deverá ser enfatizado o fato do cliente poder optar por comprar os lotes ou somente locar as baias do Haras, ou ainda, usufruir das duas opções. Será destacado o atendimento especial oferecido pelo Haras.

Haras Condominial

e) Divulgação do Produto:

O produto a ser divulgado é a venda dos lotes e o aluguel de baias no Haras.

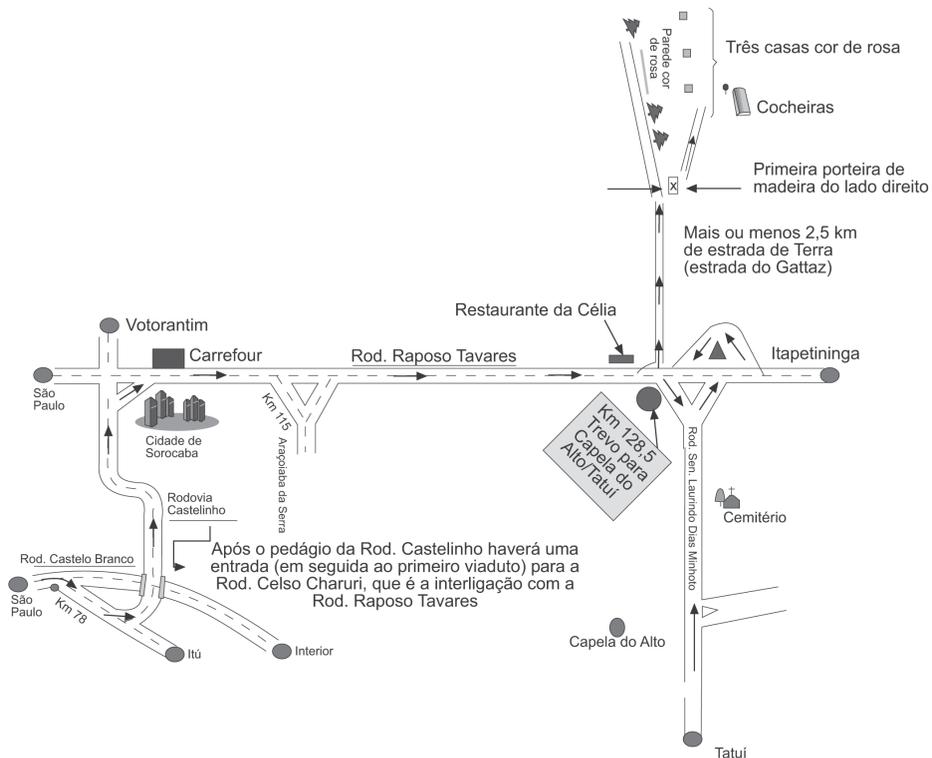
Deverão ser montados dois ou três pontos de vendas em bairros nobres da Cidade de São Paulo. Ex: Jardins, Moema, Itaim Bibi e Higienópolis.

Serão elaborados encartes com a localização do Projeto, bem como a disposição dos lotes e das baias do haras.

Estes encartes serão entregues via mala direta para clientes especiais, podendo também ser distribuídos em grandes centros comerciais. Será ainda feita a divulgação no próprio site da Equos empreendimentos.

Poderá ser realizado algum tipo de promoção, para incentivo à compra dos lotes.

Ilustração da localização que constará dos encartes:



F) Orçamento para o Plano de Divulgação

Será destinada uma verba de R\$ 120.000,00 para este plano de divulgação, que será retirada da reserva Gerencial.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

G) Atualização do Plano de Divulgação

Qualquer alteração no plano de divulgação deverá obrigatoriamente ser submetida à análise e aprovação do Gerente de Projeto. Após aprovação, o plano deverá ser imediatamente atualizado.

7. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

<i>Projeto Haras Condominial</i>		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO		
Preparado por	<i>Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo</i>	Versão 000
Aprovado por	<i>Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto</i>	22/02/2006

7.1 Detalhamento do Escopo

O escopo do projeto do HARAS CONDOMINIAL foi definido em três grandes áreas, como segue:

Escopo LEGAL:

- Levantamento da documentação atual, disponível;
- Obtenção de aprovação dos órgãos legais;
- Definição dos contratos de compra e venda dos lotes e contratos de associação e uso do haras;
- Definição do estatuto do condomínio e do haras.

Escopo COMERCIAL/FINANCEIRO:

- Definição do conceito de sustentabilidade do empreendimento;
- Elaboração da estratégia de vendas;
- Preparação do material promocional;
- Contratação e monitoramento da empresa de vendas;
- Realização dos estudos de viabilidade;
- Prospecção de parceiros e investidores;
- Realização das vendas de lotes e locação do haras.

Escopo TÉCNICO:

- Contratação de empresas projetistas e monitoramento da elaboração dos projetos;

- Elaboração de orçamentos;
- Contratação de construtora, monitoramento e realização das obras de loteamento do condomínio e obras do haras.

Além disso, definiu-se o não escopo e o índice do *Project Charter*:

NÃO ESCOPO:

- Execução de projeto e construção das residências.

7.2 Controle de Gerenciamento do Escopo

7.2.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Escopo

O Escopo do Projeto será gerenciado principalmente através de 2 documentos: a Declaração do Escopo (“*Scope Statement*”) e a Estrutura Analítica do Projeto (WBS).

Toda e qualquer mudança no escopo inicialmente previsto para o Projeto e descrito nestes 2 documentos, será avaliada e classificada conforme os critérios aqui definidos e de acordo com o Sistema de Controle de Mudanças de Escopo.

Todas as solicitações de Mudança de Escopo devem ser realizadas por escrito e direcionadas ao Gerente de Projeto, conforme descrito no Plano de Comunicações do Projeto.

7.2.2 Priorização das Mudanças de Escopo e Respostas

As Solicitações de Mudanças de Escopo serão classificadas em 3 níveis de prioridades, a saber:

ALTA – Requer ação imediata (independente das reuniões de controle previstas) por parte da Gerência do Projeto, que poderá envolver os patrocinadores. Trata-se de mudanças urgentes e de alto impacto para o Projeto.

MÉDIA – Requer ação imediata (independente das reuniões de controle previstas) por parte da Gerência do Projeto, que poderá envolver os patrocinadores. Trata-se de mudanças urgentes, mas de baixo impacto para o Projeto.

BAIXA – Não requer ação imediata por parte da Gerência do Projeto. Serão tratadas durante as reuniões de controle previstas no Plano aqui definido. Trata-se de mudanças não urgentes e de impacto médio a baixo para o Projeto.

7.2.3 Gerenciamento das Configurações

O Sistema de Controle de Mudanças de Escopo deve garantir que todas as mudanças no Escopo do Projeto sejam tratadas de acordo com o esquema a

seguir. Os resultados desta análise são apresentados em Reunião de Acompanhamento do Projeto, com frequência semanal.

Passos de análise de Solicitações de Mudanças de Escopo:

- Solicitação de Mudança recebida por qualquer membro da equipe;
- É solicitado que esta seja encaminhada por escrito, em formulário específico, à Gerência do Projeto;
- Solicitação de Mudança recebida pela Gerência do Projeto em formulário específico;
- Análise da Mudança solicitada: tipo da mudança (ampliação, redução, correção), verificar áreas afetadas, verificar impacto (custos, qualidade, prazos, riscos);
- Classificar a Solicitação em prioridade Alta, Média ou Baixa, de acordo com os critérios definidos acima e preencher os campos do formulário de Solicitação de Mudança relacionados à análise realizada;
- Trata-se de prioridade Alta? Se sim, convocar Reunião imediata do Comitê de Controle de Mudanças, da Gerência das áreas afetadas e dos patrocinadores (se necessário). Documentar a decisão em relação à mudança e replanejar o Escopo, caso a mudança seja aceita;
- Trata-se de prioridade Média? Se sim, convocar Reunião imediata do Comitê de Controle de Mudanças e da Gerência das áreas afetadas. Documentar a decisão em relação à mudança e replanejar o Escopo, caso a mudança seja aceita;
- Trata-se de prioridade Baixa? Se sim, encaminhar para a Reunião periódica do Comitê de Controle de Mudança. Documentar a decisão em relação à mudança e replanejar o Escopo, caso a mudança seja aceita.

7.2.4 Frequência de Avaliação do Escopo do Projeto

O Escopo do Projeto deve ser avaliado semanalmente nas Reuniões de Acompanhamento do Projeto previstas no Plano de Gerenciamento das Comunicações ou quando uma convocação extraordinária for realizada (casos previstos acima).

Durante estas Reuniões, as Solicitações de Mudanças de Escopo previamente analisadas são decididas e os envolvidos informados, as decisões são documentadas no formulário de Solicitação de Mudança que é encaminhado para replanejamento caso a mudança tenha sido aprovada. A solicitação documentada é armazenada conforme definido no Plano de Gerenciamento das Comunicações.

7.2.5 Alocação Financeira das Mudanças de Escopo

As mudanças de Escopo que resultarem em aumento nos custos do Projeto podem ser alocadas de acordo com as Reservas Gerenciais previstas no Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto, desde que estejam dentro do valor previsto, para autorização pela Gerência do Projeto. Caso este valor seja superior ou caso não haja mais Reserva Gerencial disponível, os patrocinadores deverão ser acionados para decisão.

7.3 Desenvolvimento do Plano de Projeto

O Gerente de Projeto, Designado pelo Diretor, é responsável pela coordenação e integração do projeto e pelo bom andamento do empreendimento, objetivando:

- Cumprir as diretrizes determinadas pelo Grupo de Investidores;
- Cumprir o Planejamento Estratégico determinado no Plano de Projeto;
- Cumprir as metas, custos e prazos estabelecidos;
- Atender aos requisitos de qualidade determinados pelas especificações e normas aplicáveis.

O plano de projeto diz respeito ao roteiro básico que será utilizado pelo grupo para desenvolver todas as atividades necessárias para concretizar o objetivo traçado.

Tais atividades estão apresentadas de forma itemizada, a seguir:

- Identificação dos *stakeholders*
- Elaboração do *Project Charter*
- Definição da estrutura analítica do projeto – WBS
- Definição da estrutura organizacional do projeto
- Definição da matriz de responsabilidades
- Análise de risco, restrições e definição do plano de contingências
- Planejamento de recursos humanos e suprimentos
- Definição do cronograma físico e financeiro (atividades, seqüência e fluxo de desembolso)
- Definição de indicadores de desempenho, envolvendo:
 - Aspectos de progresso físico do empreendimento
 - Aspectos de progresso financeiro do empreendimento
 - Aspectos relacionados à qualidade da obra

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Aspectos relacionados à sustentabilidade do empreendimento, tais como projeções de consumo de água, energia, geração de lixo, reciclagem de lixo orgânico e inorgânico, controle de área permeável em relação a outros empreendimentos.
- Elaboração dos Planos de Gerenciamento envolvendo:
 - Custo;
 - Recursos humanos;
 - Prazo;
 - Comunicação;
 - Qualidade;
 - Acompanhamento dos riscos;
 - Escopo;
 - Contratação e aquisições;
 - Stakeholders.

7.4 WBS — *Work Breakdown Structure*

O projeto foi subdividido em seis grandes áreas e detalhado na figura 1 até o nível de pacote de trabalho (4º nível de detalhamento) embora, num caso real possa ser ainda mais expandido, procurando-se chegar a pacotes de atividades menores. O ideal é a conjugação de pacotes que contemplem cerca de 80 horas de trabalho, porém, isso dependerá do tamanho do empreendimento.

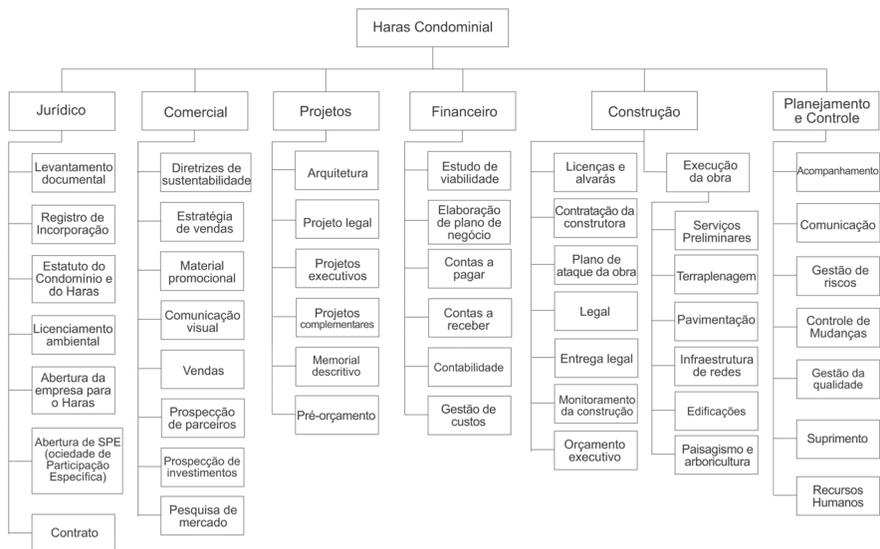


Figura 1 – WBS do Projeto de HARAS CONDOMINIAL

7.4.1 Administração do Plano de Gerenciamento de Escopo

Responsável pelo plano

- **Geraldo Mekbekian**, Gerente de Projeto e membro da equipe do Projeto, será responsável direto pelo Plano de Gerenciamento do Escopo.
- **Jair Zampieri**, Gerente de Qualidade e membro da equipe do Projeto, será suplente e responsável direto pelo Plano de Gerenciamento do Escopo.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

O Plano de Gerenciamento do Escopo será reavaliado em toda primeira Reunião de Acompanhamento do Projeto que ocorrer no mês, juntamente com os outros Planos de Gerenciamento do Projeto.

7.5 Controle Integrado de Mudanças

O projeto estará sempre sujeito às mudanças e deverá dispor de mecanismos de controle dessas alterações, de modo que não comprometam o objetivo inicialmente estabelecido.

O fluxograma indicado na figura 2 explicita o processo de controle de mudanças que será implementado no projeto do HARAS CONDOMINIAL.

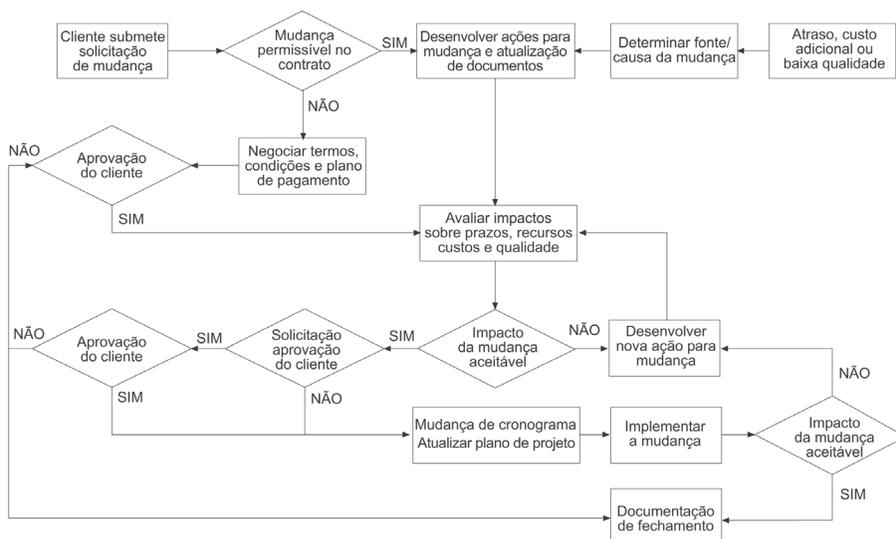


Figura 2 – Fluxograma para controle de mudanças do projeto do HARAS CONDOMINIAL

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

7.6 Encerramento do Projeto

No encerramento do projeto o cronograma deverá estar atualizado, com as atividades 100% concluídas.

Encerrar todas as pendências de relatórios e documentos.

Encerrar todos os contratos, formalizando o seu fechamento através do documento específico.

Avaliar a Performance de Pessoal e emitir relatório.

Solicitar aprovação do projeto pelo Cliente.

7.6.1 Lições Aprendidas

As causas das variações, as razões por trás das ações corretivas tomadas, e outros tipos de lições aprendidas com controle do cronograma, devem ser documentadas para que estas informações se integrem a um banco de dados histórico, tanto para o projeto em andamento quanto para outros projetos da organização. Optamos por um formulário em planilha Excel para o registro de Lições Aprendidas pela equipe do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

8. GERENCIAMENTO DO PRAZO DO PROJETO

Projeto Haras Condominial		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE PRAZO		
Preparado por	Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo	Versão 000
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	22/02/2006

8.1 Definição dos trabalhos que envolverão o gerenciamento do tempo.

Com a finalidade de assegurar que o projeto seja implantado nos prazos previstos o planejamento contempla:

- Análise das atividades que compõem a EAP apresentada;
- Identificação da seqüência e duração das atividades;
- Desenvolvimento do cronograma-base para acompanhamento da evolução das atividades, para efeito de medida de avanço;
- Processo de identificação e inclusão de alterações do cronograma, processo de formalização das alterações e definição clara de autoridade para aprovação desta modificação;
- Plano de controle dos prazos do projeto, com definição do gerenciamento das mudanças.

Descrição das ferramentas que serão utilizadas

- *Software* MS-Project 2002
- Relatórios de acompanhamento nos formatos de “Diagrama de Rede”, “Gráfico de Gantt” e “Diagrama de Marcos”.
- Relatório de Análise de Valor Agregado – Avaliação do desempenho do projeto, método de Análise de Valor Agregado (Earned Value).

Processos dos trabalhos

- Todas as solicitações de mudanças de prazos devem ser direcionadas ao gerente de projeto, por escrito. O gerente de projeto avaliará a solicitação de acordo com o sistema de controle de mudanças de prazos descrito no plano de comunicação do projeto.
- A atualização da linha de base do projeto, somente será permitida com autorização do gerente do projeto e do patrocinador, sendo a linha de base anterior documentada e arquivada para consulta.
- O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação do percentual de execução das atividades.
- Serão efetuadas atualizações mensais e disponibilizados no diretório eletrônico do projeto para consulta.
- Serão consideradas críticas todas as atividades pertencentes ao caminho crítico do projeto.

8.2 Descrição dos Processos de Gerenciamento dos Prazos

- O gerenciamento dos prazos será monitorado com o uso do *software Microsoft Project* a partir da alocação de percentual dos recursos nas atividades do projeto e serão elaborados relatórios de **Gráfico de Gantt** e a **Lista de Milestones**.
- O responsável pelo controle dos prazos do Projeto é o Gerente de Projeto. Se identificada alteração nos prazos inicialmente previstos para o projeto, estes deverão ser avaliados e classificados dentro do sistema de controle de mudança de prazos. Os prazos do Projeto serão avaliados nas Reuniões de Acompanhamento do Projeto, previstas no Plano de Comunicações, com periodicidade semanal.
- O controle dos prazos das atividades será realizado através do Método de Análise de Valor Agregado, com base na linha de base do Projeto definida neste plano.
- Todas as solicitações de mudanças nos prazos previamente definidos, deverão ser feitas através de Formulário de Solicitação de Mudanças, previsto no Plano de Comunicações.
- Qualquer alteração de prazos, que implique em atualização na linha de base do projeto, somente poderá ser aprovada pelo principal patrocinador, sendo que a linha de base anterior será arquivada, documentada e publicada para fins de lições aprendidas.

8.3 Priorização das Mudanças de Prazos

- Qualquer variação de prazo igual ou superior a 5% da duração total da atividade será considerada crítica e deverá ser imediatamente tratada pelo Gerente de Projeto.
- Variações de prazo entre 2 e 5% da duração total da atividade serão consideradas de média prioridade e serão analisadas e tratadas nas Reuniões Semanais de Controle de Projeto previstas no Plano de Comunicações.
- Variações de prazo inferiores a 2% da duração total da atividade serão apenas monitoradas.
- Toda resposta dada em tratamento a qualquer tipo de variação de prazo, deverá ser documentada nos formulários previstos, para informar o desempenho do projeto.

8.4 Administração do Plano de Gerenciamento de Prazos

Responsável pelo plano

Geraldo Mekbekian, Gerente de Projeto e membro da equipe do Projeto, será responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Prazos.

Jair Zampieri, Gerente de Qualidade e membro da equipe do Projeto, será suplente do responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Prazos.

- Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento de Prazos
- O Plano de Gerenciamento de Prazos será reavaliado em toda primeira Reunião de Acompanhamento do Projeto que ocorrer no mês, juntamente com os outros Planos de Gerenciamento do Projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

9. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
Plano de Gerenciamento do Custo		
Preparado por	<i>Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo</i>	Versão 000
Aprovado por	<i>Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto</i>	22/02/2006

9.1 Planejamento de Recursos

Os recursos necessários à consecução do projeto foram planejados com base na EAP (Estrutura Analítica do Projeto), na declaração de escopo definida previamente, estrutura organizacional e informações fornecidas pelo grupo investidor.

Visando o gerenciamento apropriado dos custos, definiu-se um plano de contas aderente à EAP (Estrutura Analítica do Projeto), conforme apresentado na tabela a seguir:

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Item Principal	Sub-item	Conta de controle
JURÍDICO		HC.01.00
	Levantamento documental	HC.01.01
	Compra do terreno	HC.01.02
	Registro de incorporação	HC.01.03
	Estatuto do condomínio e do Haras	HC.01.04
	Licenciamento ambiental	HC.01.05
	Abertura de empresas e SPE	HC.01.06
COMERCIAL	Elaboração de contratos	HC.01.07
		HC.02.00
	Diretrizes de sustentabilidade - consultoria	HC.02.01
	Estratégia de vendas - consultoria	HC.02.02
	Material promocional - elaboração	HC.02.03
	Vendas - corretagem	HC.02.04
	Prospecção de parceiros	HC.02.05
PROJETOS	Prospecção de investidores	HC.02.06
	Pesquisa de mercado - elaboração	HC.02.07
		HC.03.00
	Projeto de Arquitetura	HC.03.01
FINANCEIRO	Projeto legal	HC.03.02
	Projetos complementares	HC.03.03
	Orçamento executivo	HC.03.04
		HC.04.00
CONSTRUÇÃO	Estudo de viabilidade	HC.04.01
	Elaboração do plano de negócio	HC.04.02
	Gestão financeira	HC.04.03
	Juros	HC.04.04
	Contabilidade	HC.04.05
GERENCIAMENTO DO PROJETO		HC.05.00
	Serviços preliminares	HC.05.01
	Terraplenagem	HC.05.02
	Pavimentação	HC.05.03
	Infra-estrutura de redes	HC.05.04
	Edificações	HC.05.05
	Paisagismo e arboricultura	HC.05.06
Entrega da obra	HC.05.07	
GERENCIAMENTO DO PROJETO		HC.06.00
	Gestão de prazos	HC.06.01
	Gestão da comunicação	HC.06.02
	Gestão de riscos	HC.06.03
	Gestão de escopo	HC.06.04
	Gestão da qualidade	HC.06.05
	Gestão de aquisições	HC.06.06
	Gestão de RH	HC.06.07
Gestão de custos	HC.06.08	
Gestão da integração	HC.06.09	

Haras Condominial

9.2 Estimativa de Custos

A estimativa de custos foi feita com base no orçamento de construção e com base nas estimativas consideradas apropriadas no estudo de viabilidade do empreendimento, dentro do cenário normal.

Utilizando o plano de contas definido anteriormente, resulta a seguinte estimativa de custos:

Loteamento Equos					
Orçamento do Projeto					
Base: Jan/06					
ITEM	DESCRIÇÃO	UN	QT	PREÇO	
				UN	TOTAL
HC.01.00	Jurídico				500.500,00
HC.01.01	Levantamento documental	vb			2.000,00
HC.01.02	Compra do terreno	vb			432.000,00
HC.01.03	Registro de incorporação	vb			20.000,00
HC.01.04	Estatuto do condomínio e do Haras	vb			8.000,00
HC.01.05	Licenciamento ambiental	vb			16.000,00
HC.01.06	Abertura de empresas e SPE	vb			7.500,00
HC.01.07	Contratos - elaboração	vb			15.000,00
HC.02.00	Comercial			100%	369.936,00
HC.02.01	Diretrizes de sustentabilidade - consultoria	vb		5%	18.496,80
HC.02.02	Estratégia de vendas - consultoria	vb		5%	18.496,80
HC.02.03	Material promocional - elaboração	vb		20%	73.987,20
HC.02.04	Vendas - corretagem	vb		50%	184.968,00
HC.02.05	Prospecção de parceiros	vb		5%	18.496,80
HC.02.06	Prospecção de investidores	vb		8%	29.594,88
HC.02.07	Pesquisa de mercado - elaboração	vb		7%	25.895,52
HC.03.00	Projetos				150.500,00
HC.03.01	Projeto de Arquitetura	vb			41.000,00
HC.03.02	Projeto legal	vb			6.500,00
HC.03.03	Projetos complementares	vb			94.000,00
HC.03.04	Orçamento executivo	vb			9.000,00
HC.04.00	Financeiro				120.572,36
HC.04.01	Estudo de viabilidade	vb			6.500,00
HC.04.02	Elaboração do plano de negócio	vb			2.500,00
HC.04.03	Gestão financeira	mês	12,00	1.500,00	18.000,00
HC.04.04	Juros				84.572,36
HC.04.05	Contabilidade	mês	12,00	750,00	9.000,00
HC.05.00	Construção				2.562.796,98
HC.05.01	Serviços preliminares				81.300,00
HC.05.02	Terraplenagem				187.817,50
HC.05.03	Pavimentação				197.537,28
HC.05.04	Infra-estrutura de redes				773.460,20
HC.05.05	Edificações				1.190.280,00
HC.05.06	Paisagismo e arboricultura				120.402,00
HC.05.07	Entrega da obra				12.000,00
HC.06.00	Gerenciamento do projeto				494.400,00
HC.06.01	Gestão de prazos	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.02	Gestão da comunicação	vb	1,00	10.400,00	10.400,00
HC.06.03	Gestão de riscos	vb			400.000,00
HC.06.04	Gestão de escopo	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.05	Gestão da qualidade	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.06	Gestão de aquisições	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.07	Gestão de RH	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.08	Gestão de custos	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
HC.06.09	Gestão da integração	mês	12,00	1.000,00	12.000,00
	TOTAL				4.198.705,34

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

9.3 Estimativa de receitas

As receitas foram estimadas com base no estudo de viabilidade, considerando o cenário normal, como sendo o mais apropriado para tal finalidade.

A tabela a seguir, retirada do próprio estudo de viabilidade, apresenta o fluxo de receitas estimadas do projeto. Deve-se atentar para a seguinte legenda:

- CT = Compra do Terreno
- L = Lançamento
- IC = Início da Construção
- MC = Meio da Construção
- Ent = Entrega

M Ê S			R E C E I T A D E V E N D A S					V P L do V G V	
			15,0% % Tab.	no Lançamento R\$	32,5% % Tab.	na Obra R\$	52,5% % Tab.	na Entrega R\$	taxa anual 13,50%
0	CT	ago-06						0	
1		set-06						0	
2	L	out-06	10,0%	79.272				79.272	
3		nov-06	5,0%	39.636				39.636	
4		dez-06	5,0%	39.636				39.636	
5		jan-07	5,0%	39.636				39.636	
6	IC	fev-07	5,0%	39.636				39.636	
7		mar-07	7,5%	59.454				59.454	
8		abr-07	5,0%	39.636				39.636	
9		mai-07	5,0%	39.636	15,0%	257.634		297.270	
10		jun-07	5,0%	39.636	15,0%	257.634		297.270	
11	MC	jul-07	5,0%	39.636	12,5%	214.695		254.331	
12		ago-07	5,0%	39.636	10,0%	171.756		211.392	
13		set-07	7,5%	59.454	10,0%	171.756		231.210	
14		out-07	5,0%	39.636	10,0%	171.756		211.392	
15		nov-07	5,0%	39.636	7,5%	128.817		168.453	
16		dez-07	5,0%	39.636	7,5%	128.817		168.453	
17		jan-08	5,0%	39.636	7,5%	128.817		168.453	
18	Ent	fev-08	10,0%	79.272	5,0%	85.878	25,0%	693.630	858.780
19		mar-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
20		abr-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
21		mai-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
22		jun-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
23		jul-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
24		ago-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
25		set-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
26		out-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
27		nov-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
28		dez-08		0		0	2,4%	66.754	66.754
29		jan-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
30		fev-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
31		mar-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
32		abr-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
33		mai-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
34		jun-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
35		jul-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
36		ago-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
37		set-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
38		out-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
39		nov-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
40		dez-09		0		0	2,4%	66.754	66.754
41		jan-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
42		fev-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
43		mar-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
44		abr-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
45		mai-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
46		jun-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
47		jul-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
48		ago-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
49		set-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
50		out-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
51		nov-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
52		dez-10		0		0	2,4%	66.754	66.754
53		jan-11		0		0	2,4%	66.754	66.754
54		fev-11		0		0	2,4%	66.754	66.754
55		mar-11		0		0		0	0
56		abr-11		0		0		0	0
57		mai-11		0		0		0	0
58		jun-11		0		0		0	0
59		jul-11		0		0		0	0
TOTAL			100,0%	792.720	100,0%	1.717.560	111,6%	3.096.787	4.390.223

Haras Condominial

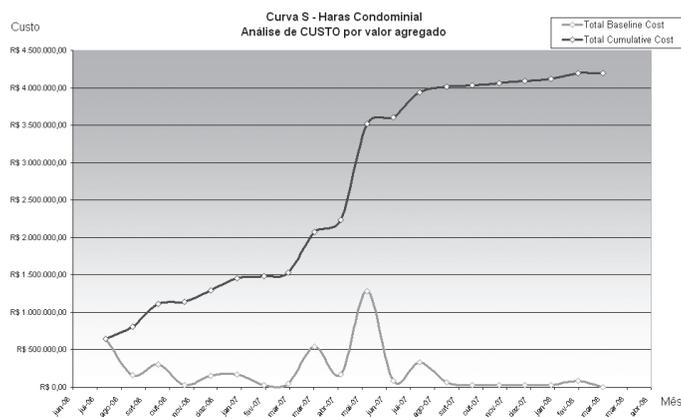
As parcelas de recebíveis não são corrigidas até a entrega dos lotes. Após a entrega, passa a vigorar a Tabela Price com juros de 0,8%a.m.

9.4 Análise de Valor Agregado

A análise de valor agregado será realizada com base no orçamento do projeto, que já inclui todos os custos do plano de contas, definido em função da EAP do projeto, ou seja:

- Custos da atividade jurídica;
- Custos das atividades comerciais;
- Custos das atividades de projeto;
- Custos das atividades financeiras e juros do empréstimo de custeio à produção;
- Custo da construção;
- Custo do gerenciamento do projeto, aqui inclusa verba contingenciada pela análise de riscos do projeto.

A partir de tais considerações, em conjunto com a EAP do projeto, Cronograma do Projeto e Plano de Gerenciamento de Risco, elaborou-se a *Baseline* demonstrada na curva S, abaixo. Esta curva será utilizada para acompanhamento dos custos do projeto, pela técnica de Análise de Valor Agregado.



9.5 Plano de Gerenciamento de Custo

- O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no fluxo de caixa e orçamento previsto para o projeto;
- Serão desconsideradas as variações cambiais e de caráter inflacionário, dado o curto período do projeto;
- Todas as mudanças no orçamento deverão ser avaliadas semanalmente pela equipe do projeto;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Mudanças que ultrapassem a ordem de 10 % (dez) do valor previsto devem ser encaminhadas ao Comitê Executivo da empresa, para avaliação e aprovação;
- Será utilizada a análise de valor agregado para avaliação do desempenho do projeto.

9.6 Frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais

O orçamento deverá ser atualizado e avaliado mensalmente pela equipe do projeto, com exceção das mudanças que ultrapassem a ordem de 10% do valor previsto, que devem ser submetidas ao Comitê Executivo.

As reservas gerenciais deverão ser avaliadas mensalmente pela equipe do projeto e seus resultados apresentados na primeira reunião semanal do mês, conforme definido no plano de comunicação do projeto.

9.7 Administração do plano de gerenciamento de custos

Responsável pelo Plano

- Emerson – membro da equipe do projeto – responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.
- Susana Aparecida Antoniasi – membro da equipe do projeto – suplente do responsável pelo plano de gerenciamento de custos.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos.

O plano de gerenciamento de custos será reavaliado mensalmente, nas reuniões de acompanhamento da equipe de projeto.

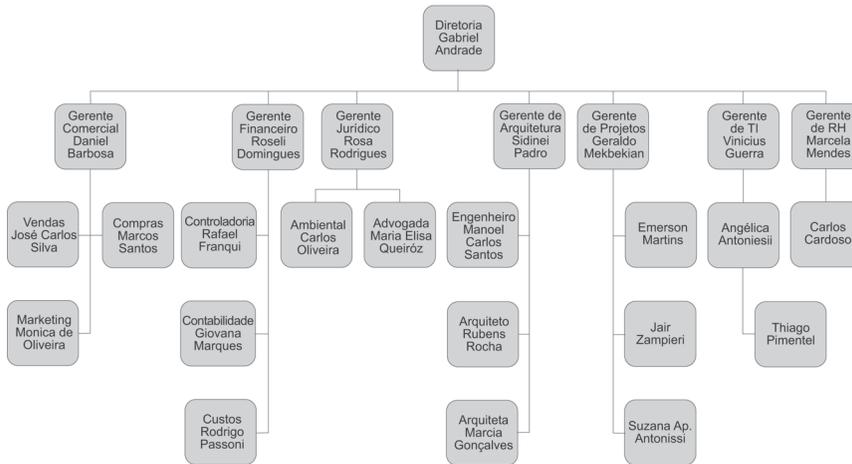
REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

10. PLANO PARA GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
Preparado por	Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo	Versão 000
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	22/02/2006

Haras Condominial

10.1 Organograma do Projeto



10.2 Diretório do Time do Projeto

Nome	Área	E-mail	Ramal
Gabriel Andrade	Diretoria	gabriel.andrade@equos.com.br	5303
Daniel Barbosa	Comercial	Daniel.barbosa@equos.com.br	6201
José Carlos Silva	Comercial	jose.silva@equos.com.br	6202
Marcos Santos	Comercial	marcos.santos@equos.com.br	6203
Mônica de Oliveira	Comercial	mônica.oliveira@equos.com.br	6204
Roseli Domingues	Financeiro	roseli.domingues@equos.com.br	6551
Rafael Franqui	Financeiro	rafael.franqui@equos.com.br	6553
Giovana Marques	Financeiro	giovana.marques@equos.com.br	6554
Rodrigo Passoni	Financeiro	rodrigo.passoni@equos.com.br	6558
Rosa Rodrigues	Jurídico	rosa.passoni@equos.com.br	5523
Carlos Oliveira	Jurídico	carlos.oliveira@equos.com.br	5524
Maria Elisa Queiroz	Jurídico	maria.queiroz@equos.com.br	5526
Sidinei Prado	Arquitetura	sidinei.prado@equos.com.br	7124
Manoel Carlos Santos	Arquitetura	manoel.santos@equos.com.br	7125
Rubens Rocha	Arquitetura	rubens.rocha@equos.com.br	7136
Márcia Gonçalves	Arquitetura	marcia.goncalves@equos.com.br	7127
Vinicius Guerra	TI	vinicius.guerra@equos.com.br	6352
Thiago Pimentel	TI	thiago.pimentel@equos.com.br	6353
Angélica Antoniasii	TI	angélica.antoniasi@equos.com.br	6354
Geraldo Mekbekian	Gerência de Projeto	geraldo.Mekbekian@equos.com.br	9825
Emerson Martins	Gerência de Projeto	emerson.martins@equos.com.br	9826
Jair Zampieri	Gerência de Projeto	jair.zampieri@equos.com.br	9827
Susana Ap. Antoniasi	Gerência de Projeto	susana.antoniasi@equos.com.br	9828

10.3 Matriz de Responsabilidades

No.	Nome	Área	Divulgação	Arquitetura	Financeiro	Planejamento	Escopo	Prazos	Comunicações	Custo	Qualidade	RH	Riscos	Aquisições
1	Daniel Barbosa	Comercial	A			A		R						
2	José Carlos Silva	Comercial						S		A				
3	Marcos Santos	Comercial	R					R		A				R
4	Mônica de Oliveira	Comercial		R				A	A					
5	Roseli Domingues	Financeiro				A	A						R	
6	Rafael Franqui	Financeiro							R				A	
7	Giovana Marques	Financeiro							A				S	
8	Rodrigo Passoni	Financeiro							A					
9	Rosa Rodrigues	Jurídico				A	A							R
10	Carlos Oliveira	Jurídico												A
11	Maria Elisa Queiroz	Jurídico					A			R				A
12	Marcela Mendes	RH				A						R		
13	Carlos Cardoso	RH										A		
12	Sidinei Padro	Arquitetura		A		A	A			R				
13	Manoel Carlos Santos	Arquitetura		R							A			
14	Rubens Rocha	Arquitetura		R							A			
15	Márcia Gonçalves	Arquitetura		S							A			
16	Vinicius Guerra	TI				A	A		R					
17	Thiago Pimentel	TI							A					
18	Angélica Antoniasi	TI							A					
19	Geraldo Mekbekian	Gerência de Projeto				R	R	R	A	R	A	A	A	R
20	Emerson Martins	Gerência de Projeto				A	A	R	S	S	S	A		
21	Jair Zampieri	Gerência de Projeto				A	A	A	A	R	A	S		
22	Susana Ap. Antoniasi	Gerência de Projeto				A	A	S	A	A	R	R		

R – Responsável
A – Apoio
S – Suplente

10.4 Recrutamento da Equipe de Trabalho

O recrutamento para montagem da equipe de trabalho do projeto utilizará como base: Plano de Gerência de Pessoal, Descrição do Quadro de Pessoal e Práticas de Recrutamento e Contratação.

O Plano de Gerência de Pessoal é realizado no Planejamento Organizacional e descreve quando e como os recursos humanos serão alocados e retirados da equipe de projeto.

A Descrição do Quadro de Pessoal leva em consideração as características do pessoal potencialmente disponível: Experiência Anterior, Interesses Pessoais, Características Pessoais, Disponibilidade, Competência e Perícia, entre outras.

As Práticas de Recrutamento levam em consideração a política e os manuais ou procedimentos para orientar a alocação de pessoal no projeto. Este ponto está muito relacionado à Política da Empresa.

Com estes dados, temos clara a situação para a Montagem da Equipe e por fim, aplicamos as Práticas de Recrutamento da empresa para identificarmos interna e principalmente externamente, as pessoas mais adequadas para as variadas funções identificadas no projeto.

10.5 Novos recursos, re-alocação e substituição dos membros do Time

No caso de re-alocação do profissional integrante do projeto, caberá ao Gerente de Projeto, juntamente com o departamento de recursos humanos, a identificação do substituto em comum acordo com as diretrizes do projeto e as funções a serem exercidas, cabendo a palavra final ao gerente do projeto.

Novos recursos solicitados para o time devem ser previamente autorizados pelo patrocinador e serão arcados integralmente pelas reservas gerenciais do projeto.

Será necessária a contratação de empresas.

10.6 Treinamento

Não estão previstos treinamentos para a equipe de projeto além dos treinamentos descritos no seu escopo. Qualquer necessidade extraordinária de treinamento deve ser aprovada previamente pelo gerente de projeto, tendo seus custos alocados nas reservas gerenciais.

10.7 Avaliação de resultado do Time de Projetos

Os resultados do time do projeto, serão avaliados mensalmente pelo gerente de projeto, assim como as empresas contratadas. O gerente de projeto será avaliado também mensalmente pelo patrocinador do projeto.

Ao fim do projeto será realizada uma reunião de avaliação do time do projeto, dos fornecedores e empresas contratadas. A avaliação dos profissionais será tabulada e encaminhada para o Departamento de Recursos Humanos. As avaliações das empresas contratadas e fornecedores, serão tabuladas e enviadas para o departamento de compras e jurídico.

10.8 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Todas as medidas de gerenciamento de recursos humanos do projeto, que requeiram gasto adicional, deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para medidas prioritárias ou urgentes que dizem respeito ao gerenciamento do time, que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador.

10.9 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Responsável pelo plano

- O Gerente de Projetos será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.

Frequência de atualização do plano

- O Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos será revisado conforme necessidade.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

11. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES		
Preparado por	Emerson Martins	Versão 1.02
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	12/06/2006

11.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através de comunicação formal, utilizando-se para isto os seguintes meios:

Reuniões com atas lavradas

- Todas as reuniões deverão seguir rigorosamente o cronograma e serem lavradas em atas que deverão ser entregues a todos os membros, em no máximo dois dias após a reunião.

Minutas

- Qualquer adendo às reuniões, como revisões de atas, deverá ser adicionado em uma minuta até o prazo máximo de dois dias. Após este prazo, a ata não poderá mais ser corrigida.

E-mails

- Deverá ser criado um e-mail para todos os envolvidos no projeto, com o seguinte formato: usuário@equos.com.br. Inclusive as empresas contratadas, deverão ter um endereço de e-mail provisório (válido até o término do projeto), para que a informação possa fluir rapidamente nos dois lados.

Documentação Eletrônica Compartilhada

- Todas as planilhas de controle, de mudança e demais relatórios, deverão estar compartilhados em arquivo na rede interna, para uso de todos.

Publicações via Intranet

- No endereço de intranet www.equos.com.br/projetoharas.html deverão ser criados templates, com usuários e senhas com acessos controlados e com níveis de privilégios diferentes, de acordo com o envolvimento e a necessidade de informações. Deverá ser acessível de qualquer lugar.

Ali deverão constar: boletins informativos, agendas, atas de reuniões, grupo de discussões e demais informações do projeto. Deverá ser atualizado diariamente.

Publicações via Web (Internet)

- Deverá ser criado o seguinte *link* no site da equos www.equos.com.br/harascondominial.htm. Ali deverão constar apenas informações comerciais e de marketing do Projeto, mostrando ao usuário fotos do local, acesso, facilidades de pagamentos, etc... Não deverão constar informação técnicas do Projeto.

Haras Condominial

Memorandos

- Toda informação importante, como por exemplo, término de uma atividade, alerta de atraso, possíveis alterações, mudança de escopo, ou mudança no plano de comunicação, deverá ser oficializada via memorando e aprovada pelo Gerente de Projeto.

11.2 Eventos de Comunicações

O projeto terá os seguintes eventos de Comunicação:

ID	Item de Comunicação	Objetivos	Metodologia	Responsável	Envolvidos	Data e Horário	Duração	Local	Outros
1	Reunião de Partida de Projeto	- Oficializar o início do Projeto forçar o planejamento no início do ciclo de vida do projeto; - Apresentar o plano de comunicação em consenso entre as partes; - Estimular engajamento e integração da equipe; ajudar a quebrar a inércia no começo do projeto. - Apresentar todas as informações do projeto, tais como objetivos, importância, prazos, custos, equipe, escopo.	A reunião será dividida em duas etapas a primeira com a equipe sendo interna e a segunda com a presença de técnicos, de integração, de comunicação e a segunda com o cliente e demais stakeholders, tratando de apoio a eles, formas de reporte e acompanhamento e prazos de entrega. Será apresentada em auditorio, utilizando computadores e sistemas de sons.	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto, Equipe de Gerenciamento de Investidores Privados, Incorporador, Locatário das Bais, Proprietário dos Lotes, Arquitetos, Empresa de Vendas, Construtora, Permeaciones, Engenheiros, Consultores e Especialistas	18/2/2006 com início às 8:00	Quatro horas		
2	Reunião de Acompanhamento (follow-up meeting ou CCB)	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 base do projeto, em um momento do plano do projeto, sendo o processo principal de aprovação das solicitações de mudança apresentadas no Sistema de controle integrado de mudanças...	Apresentação em auditorio, utilizando projeto, computadores e sistemas de sons.	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto, Equipe de Gerenciamento de Projetos, Grupo de Investidores Privados (Opcional)	Semanal, às segundas-feiras com início dia 07/08/2006	Uma hora e meia com início às 8:00	Auditorio da Empresa Investimentos LTDA	Ata da reunião (com lista de presença) requerida.
3	Plano de gerenciamento de Projeto	Informar a todos o Plano do Projeto, suas prioridades, objetivos, escopo, prazos, custo, risco, controle de mudanças entre outros	Distribuição do plano a todos os envolvidos via e-mail, disponibilizar na intranet e via arquivo compartilhado.	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto, Investidores Privados, Arquiteto, Incorporador, Equipe de Projetos, Empresa de Vendas, Construtora	No início do projeto e nas Reuniões	N/A	N/A	N/A
4	Reunião Comercial e Financeira	Monitoração, acompanhamento de progresso e ações a tomar baseadas em vendas, marketing e das Pendências Jurídicas	Apresentação em auditorio, utilizando projetor, computadores e sistemas de sons	Gerente Financeiro	Gerente de Projeto, Grupo de Investidores Privados, Empresa de Vendas, Gerente Financeiro, Gerente Comercial.	Quinzenal, às Quartas Feiras a partir do dia 09/08/2006 com início às 8:00	Duas Horas	Auditorio da Equos Empreendi mentos LTDA	Ata de reunião (com lista de presença) requerida
5	Reunião de Coordenação Técnica	Monitoração, acompanhamento de progresso e ações a tomar quanto ao andamento das construções	Apresentação em auditorio, utilizando projetor, computadores e sistemas de sons.	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto, Arquiteto, Construtora, Projetistas	Semanal, às Quartas Feiras a partir do dia 09/08/2006 com início às 14:00	Duas Horas	Auditorio da Equos Empreendi mentos LTDA	Ata de reunião (com lista de presença) requerida.
6	Reunião de Construção	Acompanhamento das atividades de loteamento e do Haras	Apresentação em auditorio, utilizando projetor, computadores e sistemas de sons.	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto, Grupo de Investidores Privados	Quinzenal, às Quartas Feiras a partir do dia 11/08/2006 com início às 8:00	Uma hora	Auditorio da Equos Empreendi mentos LTDA	Ata de reunião (com lista de presença) requerida

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

7	Relatórios de Progresso Geral	Relatórios de acompanhamento de progressos, como marcos realizados, marcos atrasados, orçamento gasto x previsto, etc.	E-mail, Intranet, Via arquivo compartilhado	Equipe do Gerenciamento do Projeto	Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Gerenciamento do Projeto	Semanalmente às Terças-Feiras às 15:00 a partir de 08/08/2006	N/A	N/A	N/A
8	Relatórios de Aspectos Legais	Relatórios de possíveis pendências legais, pendências resolvidas ou a serem resolvidas	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Equipe do Gerenciamento do Projeto e Gerente Jurídico	Mensalmente às Segundas-Feiras às 15:00 a partir do dia 04/09/2006	N/A	N/A	N/A
9	Relatórios Comerciais	Relatórios de acompanhamento e divulgação do Marketing dos lotes e do haras	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Equipe do Gerenciamento do Projeto, Investidores Privados, Empresa de Vendas e Gerente Comercial.	Mensalmente às Segundas-Feiras às 15:00 a partir do dia 04/09/2006	N/A	N/A	N/A
10	Relatórios Financeiros	Relatórios de acompanhamento de progresso das vendas dos haras e dos loteamentos	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Equipe do Gerenciamento do Projeto, Grupo de Investidores Privados, Empresa de Vendas, Gerente Financeiro.	Mensalmente às Terças-Feiras às 15:00 a partir do dia 05/09/2006	N/A	N/A	N/A
11	Relatórios de Coordenação Técnica e Construção	Relatório de acompanhamento quanto ao andamento das construções	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Arquiteto, Construtora, Projetistas.	Mensalmente às Quartas-Feiras às 15:00 a partir do dia 06/09/2006	N/A	N/A	N/A
12	Comunicação de Marcos Atingidos	Mantiver todos informados da real situação do projeto	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado.	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Gerente do Projeto e Equipe do Gerenciamento do Projeto	Todos os Stakeholders	Sempre que terminados	N/A	N/A	N/A
13	Relatório de Aceitação do Projeto	Mantiver todos informados do final das inspeções das obras	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Todos os Stakeholders	No Término das inspeções	N/A	N/A	N/A
14	Reunão de Encerramento do Projeto	Oficializar o fim do projeto e de todo o envolvimento do Gerente do Projeto e sua Equipe naquele projeto, com o aceite firme do projeto.	Apresentação em auditorio, utilizando projetor, computadores e sistemas de sons.	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Todos os Stakeholders, com o aceite firme do Grupo de Stakeholders.	Ao Término do projeto que deverá ocorrer dentro do dia 28/02/2006	Quatro Horas	Auditorio da Equos Empreendi mentos N/A	Lista de presença requerida
15	Relatório de Fechamento do Projeto	Mantiver todos informados do final do projeto	E-mail, intranet, Via arquivo compartilhado.	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Todos os Stakeholders	Após a Reunião de Encerramento e Entrega do Projeto	N/A	N/A	N/A

11.3 Cronograma dos Eventos de Comunicações

ID	Evento de Comunicação	Primeiro Semestre 2006					Segundo Semestre 2006					Primeiro Semestre 2007		
		Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
1	Reunião de Partida de Projeto	1												
2	Reuniões de Acompanhamento	6,13,20,27	3,10,17,24	1,8,15,22,29	5,12,19,26	3,10,17,24,31	7,14,21,28	4,11,18,25	2,9,16,23,30	6,13,20,27	4,11,18,25	1,8,15,22,29	5,12,19,26	
3	Plano de Gerenciamento de Projetos	1												
4	Reunião Comercial e Financeira	8, 22	5, 19	3,17,31	14, 28	12, 26	9, 23	6, 20	4, 18	1, 15, 29	13, 27	10, 24	7, 21	
5	Reunião de Coordenação Técnica	8,15,22,29	5,12,19,26	3,10,17,24,31	7,14,21,28	5,12,19,26	9,16,23,30	6,13,20,27	4,11,18,25	1,8,15,22,29	6,13,20,27	3,10,24,31	7,14,21,28	
6	Reunião de Construção	20, 24	7, 21	5, 19	16, 30	14, 28	11, 25	8, 22	6, 20	3, 17,	1, 15, 29	12, 26	9, 23	
7	Relatórios de Progresso Geral	7,14,21,28	4,11,18,25	2,9,16,23,30	6,13,20,27	4,11,18,25	1,8,15,22,29	5,12,19,26	3,10,17,24,31	7,14,21,28	5,12,19,26	2,9,16,23,30	6,13,20,27	
8	Relatórios de Aspectos Legais		3	1	5	3	7	4	2	6	4	1	5	
9	Relatórios Comerciais		3	1	5	3	7	4	2	6	4	1	5	
10	Relatórios Financeiros		4	2	6	4	8	5	3	7	5	2	6	
11	Relatórios de Coordenação Técnica e Construção		5	3	7	5	9	6	4	8	6	3	7	
12	Relatório de Aceitação do Projeto													1
13	Reunião de Encerramento do Projeto													1
14	Relatório de Fechamento do Projeto													1

11.4 Relatórios de Desempenho

Análise pela WBS

Tal análise é feita com base na WBS, onde as atividades concluídas deverão ser representadas em azul, as em execução em amarelo e as não iniciadas em vermelho. A WBS foi mostrada no item 7.4 no plano de gerenciamento de Escopo.

Gráfico de Gantt

É representado através de barras no tempo, para todas as atividades do projeto ao longo da execução.

Diagrama de Rede:

O diagrama de rede será apresentado por elementos da WBS dentro de uma escala mensal de trabalho. Evidenciando os caminhos críticos e não críticos.

Acompanhamento do Orçamento do Projeto:

Ver Plano de Gerenciamento de Custos, item 9.

Diagrama de Marcos:

Acompanhamento de conclusão de cada atividade, com seus desvios apresentando atraso/adiantamento da atividade.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

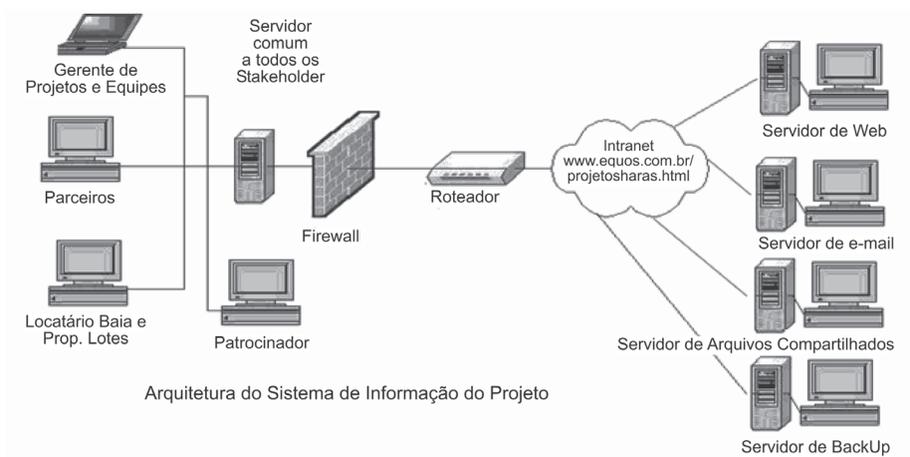
Desempenho do projeto: Análise de Valor Agregado

Relatório que apresenta um comparativo entre o valor agregado de cada atividade do projeto e o valor previsto para cada um deles, incluindo os valores de custo orçado e o valor agregado.

11.5 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

Além do armazenamento tradicional via Memorando, Atas de reuniões e Relatórios Impressos.

Arquitetura do Sistema de Informação do Projeto



11.6 Alocação Financeira para Gerenciamento das Comunicações

Aquisição de 4 Servidores (1 Servidor da *Web*, 1 Servidor de *e-mail*, 1 Servidor de Arquivos Compartilhados e 1 Servidor de *Back Up*). Aluguel do Servidor Comum aos *Stakeholders* durante os 12 meses do projeto e Manutenção do *Site* comercial www.ecos.com.br/harascondominial.htm.

Item	Descrição	Tipo	Valor Mensal	Valor Total (12 meses)
1	1 Servidor de WEB	Aquisição	-	R\$2.000,00
2	1 Servidor e-mail	Aquisição	-	R\$2.000,00
3	1 Servidor de Arquivos Compartilhados	Aquisição	-	R\$2.000,00
4	1 Servidor de Back Up	Aquisição	-	R\$2.000,00
5	1 Servidor Comum aos Stakeholders	Aluguel	R\$100,00	R\$1.200,00
6	Manutenção do Site Comercial	Aluguel	R\$100,00	R\$1.200,00
Total em Reais			R\$200,00	R\$10.400,00

Haras Condominial

Observações:

- A manutenção da Intranet é considerada despesa administrativa e não do projeto.
- A verba necessária a esta implementação deverá ser alocada da reserva Gerencial.

11.7 Análise dos Interessados (*Stakeholders*)

A análise dos *Stakeholders* será feita conforme a Matriz de Responsabilidades do Plano de Comunicação abaixo:

Evento	Envolvidos	Aprova	Responsável	Recebe
Reunião de Partida do Projeto	Grupo de Investidores Privados	x		x
	Gerente de Projeto		x	x
	Equipe de Gerenciamento do Projeto			x
	Incorporador			x
	Locatário das Baías			x
	Proprietário dos Lotes			x
	Arquitetos			x
	Empresa de Vendas			x
	Construtora			x
	Fornecedores			x
	Empreiteiros			x
	Consultores			x
	Especialistas			x
Reunião de Acompanhamento	Gerente de Projeto	x	x	x
	Equipe de Gerenciamento do Projeto			x
	Grupo de Investidores Privados			x
Plano de Gerenciamento do Projeto	Gerente de Projeto	x	x	x
	Grupo de Investidores Privados			x
	Arquitetos			x
	Incorporador			x
Reunião Comercial e Financeira	Gerente de Projeto			x
	Grupo de Investidores Privados			x
	Empresa de Vendas			x
	Gerente Financeiro	x	x	x
Reunião de Coordenação Técnica	Gerente Comercial			x
	Gerente de Projeto	x	x	x
	Arquitetos			x
	Construtora			x
Reunião de Construção	Projetistas			x
	Gerente de Projeto	x	x	x
	Construtora			x
Relatórios de Progresso Geral	Grupo de Investidores Privados			x
	Gerente de Projeto	x		x
Relatórios de Aspectos Legais	Equipe de Gerenciamento do Projeto		x	x
	Gerente de Projeto	x	x	x
	Gerente Jurídico			x
Relatórios Comerciais	Gerente de Projeto	x	x	x
	Equipe de Gerenciamento do Projeto		x	x
	Grupo de Investidores Privados			x
	Empresa de Vendas			x
Relatórios de Coordenação Técnica e Construção	Gerente Comercial			x
	Gerente de Projeto	x	x	x
	Equipe de Gerenciamento do Projeto		x	x
	Arquitetos			x
	Construtora			x
Comunicação de Marcos Atingidos	Projetistas			x
	Gerente de Projeto	x	x	x
	Equipe de Gerenciamento do Projeto		x	x
Relatório de Aceitação do Projeto	Todos			x
	Gerente de Projeto	x	x	x
Reunião de Encerramento do Projeto	Todos			x
	Grupo de Investidores Privados	x		x
	Gerente de Projeto		x	x
Relatório de Fechamento do Projeto	Todos			x
	Gerente de Projeto	x	x	x

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

11.8 Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações:

O Gerente de Projetos será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações, suas atualizações e relatórios.

As revisões serão mensais e deverão fazer parte do assunto das reuniões de acompanhamento.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

12. GERENCIAMENTO DE RISCOS

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS		
Preparado por	Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo	Versão 000
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	22/02/2006

12.1 Planejamento da Gerência de Riscos

Identificação dos Riscos

O Gerenciamento de Riscos do projeto será realizado com base nos Riscos Identificados no planejamento do projeto, no Monitoramento e no Controle de Novos Riscos, identificados durante a execução do projeto.

Controle de Novos Riscos

Os Novos Riscos, identificados após a implantação deste plano, serão incorporados no projeto através do Sistema de Controle de Mudanças de Riscos.

Definição dos Riscos a serem Identificados

Serão identificados os Riscos Internos e alguns Riscos Externos do projeto (fornecedores, contratados, parceiros e condições climáticas).

Possíveis Respostas aos Riscos

Serão do tipo ativa (plano de contingências e ações para evitar).

Haras Condominial

Forma de Comunicação

Todo o Processo de Gerenciamento de Riscos será registrado conforme Plano de Comunicações do Projeto.

12.2 Identificação dos Riscos

12.2.1 Ferramenta de Identificação dos Riscos

Será utilizada a Técnica de *Brainstorming*, quando a equipe do projeto irá elencar e ordenar todos os riscos do projeto. Porém, apenas serão propostas respostas aos riscos médios e altos. Já os demais riscos, classificados como baixos, serão aceitos para o projeto.

Os riscos do projeto serão avaliados em relação ao Investidor, com relação a TIR $\geq 25\%$ e VPL $\geq R\$3.500.000$.

12.3 Análise Qualitativa dos Riscos

Os riscos identificados a partir da WBS do projeto estão relacionados a seguir:

	ID	WBS	Risco
1	4.4	Financeiro / Contas a Receber	Inadimplência dos compradores
2	1.4	Jurídico / Licenciamento Ambiental	Atraso na obtenção da licença Ambiental
3	3.2	Projeto Legal	Atraso na obtenção da licença da Prefeitura
4	1.2	Jurídico / Registro de Incorporação	Terreno com pendências jurídicas
5	5.8	Construção / Execução da Obra	Atraso na entrega de materiais por parte dos fornecedores
6	5.8	Construção / Execução da Obra	Perda de serviços executados por problemas climáticos (chuva)
7	5.8	Construção / Execução da Obra	Atraso na execução dos trabalhos por problemas climáticos (chuva)
8	6.2	Planejamento e Controle / Comunicação	Manifestação dos moradores ao redor, contrária à construção do Haras
9	5.8	Construção / Execução da Obra	Acidentes com colaboradores quando da execução do trabalho
10	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Grande rotatividade de pessoal
11	6.6	Planejamento e Controle / Suprimentos	Falência dos Fornecedores
12	2.5	Comercial / Vendas	Não atingir as expectativas e número mínimo de compradores
13	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Despreparo do Gerente do Projeto
14	3.6	Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Subestimado
15	3.6	Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Superestimado
16	6.7	Planejamento e Controle / Controle de Mudanças	Mudança do escopo (Definir que serão construídas as casas)
17	2.7	Comercial / Prospecção de Investidores	Desistência por parte do Investidor ou proprietário, da construção do Haras
18	6.7	Planejamento e Controle / Controle de Mudanças	Mudança de escopo para que seja lote menor
19	1.7	Jurídico / Contratos	Lentidão na elaboração e aprovação do contrato
20	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Qualificação e treinamento inadequado
21	1.7	Jurídico / Contratos	Não inclusão de cláusulas que possam gerar problemas futuros à empresa

12.4 Análise Quantitativa de Riscos

Os riscos identificados estão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e no impacto ou gravidade de seus resultados:

Probabilidade:

- **Muito Baixa:** Até 10% de probabilidade de ocorrer (risco imperceptível);
- **Baixa:** entre 10% e 25% de probabilidade de ocorrer (risco aceitável);
- **Média:** entre 25% e 50% de probabilidade de ocorrer (risco razoável);
- **Alta:** entre 50% e 80% de probabilidade de ocorrer (risco a ser mitigado).
- **Muito Alta:** acima de 80% de probabilidade de ocorrer (risco a ser evitado)

Impacto	Muito Alto						
			12				
	Alto				1	7	
		17	4				
				11	10	20	
	Médio	8		13	15	14	
				18	21	2	
					19		
	Baixo			3	5	9	6
	Muito Baixo						16
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto		
	Probabilidade						

Impacto da ocorrência:

- **Baixo:** impacto irrelevante para o projeto e facilmente resolvido;
- **Médio:** impacto relevante para o projeto e que necessita maior acuidade no gerenciamento;
- **Alto:** impacto extremamente elevado para o projeto e que necessita de ação imediata para minimizar ou anular seus efeitos para o projeto.

Haras Condominial

PROBABILIDADE		
BAIXA	MÉDIA	ALTA
1	5	10

GRAVIDADE		
BAIXA	MÉDIA	ALTA
1	5	10

IMPACTO		
BAIXA	MÉDIA	ALTA
< 25%	25 - 60%	60%

Premissas	Nota	%
Baixa	1	10
Média	5	50
Alta	10	100

Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados, que requeiram um “Plano de Contingência”, serão quantificados. Os valores decorrentes desta análise, apresentados abaixo, serão previstos na Reserva de Contingências do projeto e considerados na execução do Sistema de Respostas aos Riscos.

Seq.	ID	WBS	Descrição	Probabilidade	Impacto R\$	VME
7	5.8	Construção / Execução da Obra	Atraso na execução dos trabalhos por problemas climáticos (chuva)	60%	83.000,00	49.800,00
1	4.4	Financeiro / Contas a Receber	Inadimplência dos compradores	50%	24.000,00	12.000,00
20	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Qualificação e treinamento inadequado	50%	52.000,00	26.000,00
10	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Grande rotatividade de pessoal	50%	52.000,00	26.000,00
14	3.6	Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Subestimado	50%	87.500,00	43.750,00
12	2.5	Comercial / Vendas	Não atingir as expectativas e número mínimo de compradores	25%	175.000,00	21.000,00
17	2.7	Comercial / Prospecção de Investidores	Desistência por parte do Investidor ou proprietário, da construção do Haras	25%	4.000,00	1.000,00
11	6.6	Planejamento e Controle / Suprimentos	Falência dos Fornecedores	25%	83.000,00	20.750,00
13	6.7	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Despreparo do Gerente do Projeto	25%	166.000,00	1.500,00
15	3.6	Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Superestimado	25%	42.500,00	2.500,00
						204.300

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Reserva de Contingências: **R\$ 308.175,00**

Também serão incorporados a este valor a Reserva Gerencial para eventuais riscos “desconhecidos” do projeto

Total de reservas: R\$400.000,00

12.5 Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

Todo novo risco identificado e/ou alteração de risco já identificado, poderá alterar a matriz probabilidade x impacto. Desta maneira qualquer alteração deverá ser apresentada à equipe de trabalho que atualizará a avaliação de riscos, a matriz impacto x probabilidade, a estratégia de resposta aos riscos e, por conseguinte, atualização do Plano do Projeto.

12.6 Planejamento de Respostas aos Riscos

12.6.1 Respostas Planejadas aos Riscos

Para cada risco identificado e qualificado, segue abaixo a resposta:

WBS	Evento de Ameaça	Valor Esperado	Respostas	Responsável	Data da Ocorrência	Valor Real
Construção / Execução da Obra	Atraso na execução dos trabalhos por problemas climáticos (chuva)	\$49.800	Adequar o caminho crítico do cronograma para permitir um mês de folga em relação ao prazo final	Gerente de Projeto	Início do projeto	1.000
Financeiro / Contas à Receber	Inadimplência dos compradores	\$43.750	Contratar seguro	Gerente Financeiro	Após 60 dias do início do projeto	15.000
Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Qualificação e treinamento inadequado	\$26.000	Estabelecer no canteiro de obras uma rotina de acompanhamento e treinamento de pessoal	Gerente de Recursos Humanos	Durante toda a execução do projeto	12.000
Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Grande rotatividade de pessoal	\$26.000	melhorar ambiente de trabalho e acompanhar absenteísmo	Gerente de Recursos Humanos	Durante toda a execução do projeto	6.000
Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Subestimado	\$46.000	Contratar orçamento terceirizado para comparação e ajuste do orçamento interno	Gerente de Projeto	Início do projeto	2.500
Comercial / Vendas	Não atingir as expectativas e número mínimo de compradores	\$43.750	Aumentar a verba de publicidade	Gerente de Projeto	Após 60 dias do início do projeto	21.000
Planejamento e Controle / Suprimentos	Falência dos Fornecedores	\$20.750	estabelecer seleção de fornecedores com requisitos financeiros e fiscais	Gerente Financeiro	Início do projeto	1.000
Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Despreparo do Gerente do Projeto	\$41.500	Contratar Gerente de projeto com curso de especialização	Investidor	Início do projeto	1.500
Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento para o projeto Superestimado	\$10.625	Contratar orçamento terceirizado para comparação e ajuste do orçamento interno	Gerente de Projeto	Início do projeto	2.500
Total						62.500

12.6.2 Frequência de avaliação dos riscos do projeto

Os riscos identificados no projeto serão avaliados semanalmente, dentro das reuniões de trabalho da equipe do projeto.

12.7 Administração do plano de gerenciamento de riscos

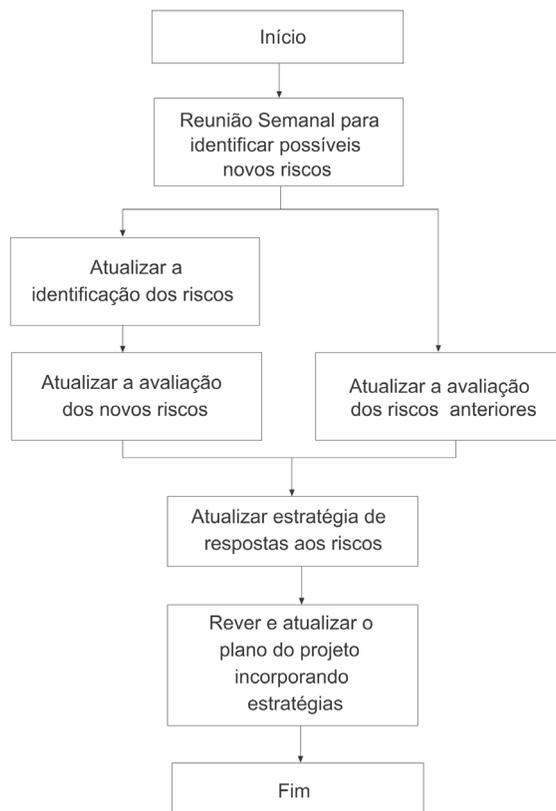
Responsável pelo plano

- Geraldo: membro da equipe do projeto será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.
- Emerson: membro da equipe do projeto será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

- O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado mensalmente, em reunião da equipe de projeto, que acontece quinzenalmente.

12.7.1 Sistema de controle de mudanças de riscos:



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

13. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES		
Preparado por	Jair Zampieri Lizardo Emerson Martins Susana Aparecida Antoniasi	Versão 000
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	30/05/06

13.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

13.2 Descrição dos processos de gerenciamento de aquisições

- Contratação de empresa especializada em divulgação;
- Contratação de construtora;
- Contratação de arquiteto;
- Contratação de fornecedores para locação de equipamentos;
- Contratação de assessoria jurídica;
- Os aspectos éticos do processo de aquisição serão rigorosamente acompanhados pelo gerente do projeto e patrocinador, sempre respeitando os seguintes princípios: Legalidade, Imparcialidade, Igualdade, Moralidade, Probidade Administrativa, Imparcialidade.
- As programações de aquisição estão detalhadas ao longo do plano de Gerenciamento de Tempo, sempre acompanhando as datas especificadas para início e término de cada fase.
- A responsabilidade pela seleção e pelo fechamento dos contratos é do Departamento de Aquisições;
- O Departamento de Aquisições somente iniciará suas atividades mediante o recebimento de um SOW (*Statement of Work*) para cada item a ser adquirido;
- A emissão do contrato / pedido de fornecimento somente será feita pelo Departamento de Aquisições, mediante aprovação na reunião de acompanhamento do projeto, com frequência semanal;
- O gerente do projeto deverá ser informado através de relatório semanal sobre todos os novos contratos, bem como os concluídos dentro deste período.

Haras Condominial

PROJETO: Condomínio Equos
DATA BASE DO CRONOGRAMA: mai/06

CRONOGRAMA DE SUPRIMENTOS E CONTRATAÇÕES				
ITEM	DISCRIMINAÇÃO	Solicitação de compra/contratação	Prazo de entrega (dias)	Início do serviço
1	Projetos			
	Topografia	03/12/06	30	02/01/07
	Controle Tecnológico	27/01/07	45	13/03/07
	Consultorias	17/11/06	60	16/01/07
	Projetos Executivos	18/10/06	90	16/01/07
2	Canteiro de Obras			
	Mobilização	28/01/07	30	27/02/07
	Vigilância	21/01/07	45	07/03/07
3	Terraplenagem	17/12/06	75	02/03/07
4	Rede de Drenagem	22/04/07	75	06/07/07
5	Pavimentação	11/08/07	60	10/10/07
6	Paisagismo	16/06/07	45	31/07/07
7	Rede de distribuição de energia	25/03/07	75	08/08/07
8	Rede hidráulica	25/03/07	75	08/08/07
9	Construção Civil - Portaria e Alamedão	28/07/07	90	26/10/07

13.3 Gerenciamento e tipos de contratos

Todos os contratos deste projeto serão baseados no conceito de Preço Fixo Irreajustável, onde os valores unitários de cada item ou custo/hora dos serviços deverão constar explicitamente no contrato.

13.4 Critérios de avaliação de cotações e propostas

Serão considerados processos de cotação (RFQ), aqueles onde os itens a serem adquiridos/locados podem ser facilmente encontrados no mercado, em diversos fornecedores, sendo estabelecido o critério do menor preço.

Para itens que requeiram contratação de serviços, será considerado o processo (RFP), onde os fornecedores emitirão uma proposta qualificada que será avaliada considerando-se técnica, qualidade, prazo e preço.

13.5 Avaliação de fornecedores

Previamente à indicação de cada um dos fornecedores que irão participar de concorrência, deverão ser conhecidas suas instalações, capacidade produtiva, financeira, sistemas de Qualidade e Garantia. Uma vez aprovados, os fornecedores estarão aptos a participarem de qualquer concorrência. Estas visitas deverão ser feitas pelo Depto de Aquisições.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Desta forma, o critério de avaliação de cada um dos processos de aquisição/locação deverá seguir as seguintes regras:

- RFQ - Definição direta pelo Depto de Aquisições com base no menor preço.
- RFP - Esta proposta deverá ser encaminhada ao requisitante, para análise técnica de cumprimento aos requisitos e será respondida através de formulário chamado ATO (Análise Técnica de Orçamento) a ser devolvido ao Depto de Aquisições junto com as propostas feitas pelos fornecedores.

Semanalmente, os solicitantes são responsáveis pelo envio, ao Depto de Aquisições, de relatório contendo a análise de cada item que está sendo adquirido/locado quanto aos quesitos de prazo e qualidade. Estes dados serão compilados e apresentados nas reuniões de acompanhamento do projeto, para tomada de decisão conforme segue:

Advertência ao fornecedor – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento de prazos e escopo do projeto;

Suspensão do fornecedor – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;

Cancelamento do contrato – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para fornecedores já suspensos anteriormente.

13.6 Critério de aprovação dos processos de aquisições

Todos processos de aquisição serão tratados como segue abaixo:

Valores negociados menores que R\$5.000,00 - Aprovação direta pela Gerência de Aquisições.

Valores negociados maiores que R\$5.000,00 - Aprovação pela equipe do Projeto. Aquisições que se encontrem nestas condições, deverão ser apresentadas em reuniões semanais à equipe de acompanhamento do projeto, conforme descrito no plano de Comunicações. É obrigatória a participação do requisitante nesta reunião para aceitação formal das condições em que os bens/serviços estão sendo adquiridos.

13.7 Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições

Neste projeto, somente poderão ser adquiridos bens ou serviços que estejam diretamente ligados ao escopo do mesmo, tanto no que se refere à quantidade quanto ao custo. Portanto, toda e qualquer divergência neste sentido, deverá ser previamente analisada através do Sistema de Controle de Mudanças e ser aprovada diretamente pelo gerente do projeto, para que se possa fazer uso de eventual verba de contingência. Caso esta verba não seja suficiente, o patrocinador do projeto deverá ser informado para tomada de decisão.

13.8 Administração de Documentos

Todos os formulários necessários ao processo de Aquisições estão disponíveis no diretório de rede do Depto de Aquisições, W:\Gerência de Aquisição\.

Os contratos terão seu acompanhamento através de relatórios de desempenho, como descrito no plano de comunicações.

13.9 Encerramento de Contratos

Após encerramento do contrato de cada bem/serviço adquirido ou locado, todos os seus documentos deverão ser agrupados em pasta identificada, com número do pedido e que serão arquivadas em arquivo metálico específico, de uso comum do departamento, por um período de 1 ano. Após este período, todos os documentos deverão ser encaminhados ao arquivo morto, para que fiquem arquivados por mais 4 anos, a fim de estarem disponíveis para qualquer processo de Auditoria.

13.10 Administração do plano de gerenciamento de riscos

Responsabilidade pelo plano

- Geraldo Mekbekian gerente do Projeto será responsável por toda e qualquer atualização, emissão de relatórios referente ao Plano de Aquisições.
- Jair Zampieri será suplente do responsável pelo Plano de Aquisições.

Freqüência de atualização do plano de gerenciamento das aquisições

O plano de Gerenciamento das Aquisições deverá ser mensalmente reavaliado em reunião de acompanhamento do projeto.

As solicitações de alterações deverão ser devidamente documentadas e aprovadas através de documento de Alteração de contrato.

13.11 Matriz de Responsabilidade e Autoridade

Etapa	Descrição	Consultados	Elabora	Coordena	Aprova	Recebe
Contratos de compra e venda dos lotes	Elaboração e aprovação dos contratos de compras e vendas dos lotes residenciais do haras	Patrocinador, Gerente de Vendas	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratação da Empresa de Divulgação do Empreendimento	Contratação de uma Empresa para divulgar o Empreendimento através de distribuição de panfletos e marketing e pontos estratégicos	Patrocinador, Gerente de Marketing	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratos de associação e uso do haras	Contrato de uso do haras	Patrocinador e Locatário das Baías	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Definição do estatuto do condomínio e do haras	Elaboração e Aprovação do Estatuto do Condomínio e do haras	Patrocinador, Locatário das Baías e Proprietários dos Lotes	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratação da empresa de vendas	Contratação da Empresa de Vendas dos lotes residenciais	Patrocinador, Gerente de Vendas	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratação de empresas projetistas	Contratação de Empresas para a elaboração do Projeto do Empreendimento	Patrocinador, Arquitetos	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratação de construtora para obras de loteamento do condomínio	Contratação da construtora responsável pela construção dos lotes residenciais	Patrocinador, Gerente Financeiro	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros
Contratação de construtora para obras do haras	Contratação da construtora responsável pela construção do haras	Patrocinador, Gerente Financeiro	Departamento Jurídico do Incorporador	Gerente de Projeto e sua Equipe	Gerente de Projeto	Incorporador, Patrocinador, Proprietário dos lotes, Gerente de Projetos e sua Equipe, Empresa de Vendas, Locatário das Baías, Arquitetos e Empreiteiros

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

14. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

PROJETO HARAS CONDOMINIAL		
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE		
Preparado por	Susana Aparecida Antoniasi Emerson Martins Jair Zampieri Lizardo	Versão 000
Aprovado por	Geraldo Mekbekian – Gerente do Projeto	30/06/2006

14.1 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

14.1.1 Objetivo

Descrever os processos de planejamento, garantia e controle da qualidade necessária para assegurar a conformidade do projeto e do produto, com os objetivos estabelecidos, promovendo uma rotina de melhoria contínua. Tais objetivos estão explicitados no *project charter* e no plano do projeto. Todos os *stakeholders* serão ouvidos, com a intenção de atendê-los.

14.1.2 Responsabilidade e Autoridade

A definição de responsabilidade e autoridade está apresentada no Plano de Recursos Humanos, Matriz de Responsabilidades, onde o gerente do projeto é responsável por promover a garantia da qualidade e a equipe do projeto tem a autoridade de zelar pelo plano da qualidade em nível técnico, ou seja, do controle da qualidade.

14.1.3 Termos e Definições

Planejamento da Qualidade.

- Função gerencial de identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação da forma de satisfazê-lo.

Garantia da Qualidade.

- Função gerencial que verifica e assegura a validade dos padrões da qualidade de modo a permitir a mensuração de resultados e a melhoria contínua.

Plano da Qualidade.

- Documento que estabelece as práticas, os recursos e a seqüência de atividades relativas à qualidade do produto, projeto ou contrato.

Controle da Qualidade.

- Função técnica de verificação da qualidade dos processos do projeto e do produto, com base no plano da qualidade.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Qualidade.

- Grau de conformidade das características do produto e parâmetros do produto, com os requisitos estabelecidos para satisfação dos *stakeholders* (baseado na ISO 8042).

14.1.4 Normas e Regulamentos

- ISO 9001>2000 – Sistema de Gestão da Qualidade.
- ISO 19.011 – Auditorias da Qualidade.
- ISO 8.402 – Termos e Definições da Qualidade.
- ISO 10.006 Gerenciamento da Qualidade em Projeto.
- Resolução CONAMA 207.
- Código de Obras.
- NBR – concreto, topografia,.....

14.1.5 Padrões e Regulamentos

- Registro de Não Conformidade.....NI-01.
- Análise Crítica do Projeto.....NI-02.
- Rastreabilidade.....NI-03.
- Manipulação de Produto de Clientes.....NI-04.
- Ação Corretiva e Preventiva.....NI-05.
- Auditoria de Projeto.....NI-06.

14.1.6 Política da Qualidade

- A Política da Qualidade da Equos Empreendimentos LTDA é:
- Cumprir os prazos de entrega;
- Cumprir os objetivos de custos;
- Cumprir os objetivos de vendas;
- Atender as restrições legais de meio ambiente;
- Definir especificação e requisitos claros aos fornecedores;
- Cumprir as especificações técnicas estabelecidas nos projetos;

O Gerenciamento da Qualidade será realizado de forma alinhada com a Política de Qualidade da empresa Equos Empreendimentos Ltda.

14.1.7 Objetivos, Metas, Indicadores, Tolerâncias e Pontos de Controle

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Controle	Tolerância	Documento de Referência
Prazo de entrega	Ip = Índice de Desempenho de Prazo do EAV	1,00	Mensal	± 0,03 ou - 0,01	Plano de prazos e custos Doc.....
Custo	Ic = Índice de Desempenho de Prazo do EAV	1,00	Mensal	± 0,02	Plano de prazos e custos Doc.....
	Estimativa de Orçamento ao Término (EOT) do EAV	R\$ 1.866.000,00 (base jan/06) reajuste INCC/dez05	Bimensal	± 3%	Plano de prazos e custos Doc.....
Vendas	Velocidade de vendas = R\$ venda mês / R\$ disp. Mês.	15% / mês.	Semanal	± 5%	Não há.
Atender a restrições legais	Multas aplicadas em vistoria do DEPRN.	R\$ 0,00	Durante todo o projeto	+ R\$ 1.500,00	Não há.
Especificação e requisitos claros aos fornecedores.	N de Solicitação esclarecimentos / RFP em %	I ? 10%	Por SOW	Não Aplicável	Plano de Aquisição Doc.....
Cumprimento de especificação técnica de projetos	Nota de corte dos <i>check-list</i> de qualidade dos serviços.	Nota media ? 7,5	Quinzenal	Não aplicável	Check-list de serviço
	N de Não Conformidades apontadas pelo cliente no <i>check-list</i> de inspeção final dos lotes.	N NC ? 2 por lote	Na entrega dos lotes.	Não aplicável	Check-list de serviço

14.1.8 Nível Sigma

O nível sigma desejado é 2 "sigma".

14.2 GARANTIA DA QUALIDADE

A Garantia da Qualidade do Projeto será executada através de verificações mensais nos registros das reuniões semanais de projeto, de forma a garantir que os diversos planos de gerenciamento estejam sendo efetivamente executados.

A Garantia de Qualidade dos produtos do projeto será executada através de verificações mensais nos registros de verificação de escopo e de qualificação dos

fornecedores contratados, de forma a garantir que os produtos estejam sendo desenvolvidos em conformidade com as respectivas declarações de escopo e de trabalho.

14.2.1 Melhoria da Qualidade

A melhoria da qualidade é um processo contínuo e deve ser aplicado a todos os níveis da organização, colaboradores, fornecedores e 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 e preventivas.

14.2.2 Auditorias

As auditorias internas são planejadas e documentadas para verificar por meio de exames e avaliações, se o Sistema de Garantia de Qualidade está estabelecido e documentado e se são executados 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:

- Revisões relevantes no PGQ,
- Necessidade de determinar a adequação ou ocorrer ajustes no SGQ,
- Incidências de desvios sistêmicos em qualquer atividade,
- Verificação da implementação efetiva das ações corretivas pertinentes às auditorias já realizadas.

14.2.3 Controle de itens Não Conformes

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

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

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 conformidades emitidos, pela elaboração do levantamento trimestral que assegure informações adequadas e confiáveis, para que minimizem a reincidência dos problemas detectados.

14.2.4 Ações Corretivas e 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 as demais áreas envolvidas;
- Proposição de ação preventiva e respectivo prazo de cronograma;
- Apresentação aos envolvidos para análise e ou aprovação;
- Acompanhamento da implantação;
- Avaliação de eficácia.

14.2.5 Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas

Todas as solicitações de Mudança de Requisitos de Qualidade devem ser realizadas por escrito e direcionadas ao Gerente de Projeto, conforme descrito no Plano de Comunicações.

Não serão aceitas quaisquer mudanças em requisitos de qualidade que possam gerar não-conformidade com a legislação ambiental vigente.

Requisitos que não se enquadrem nessas condições podem ser alterados, e suas mudanças são classificadas em três níveis de prioridade:

ALTA - Requer ação imediata (independente das reuniões de controle previstas) por parte da Gerência do Projeto, que deverá envolver o patrocinador. Refere-se a mudanças em relação a requisitos de qualidade, de alto impacto para o projeto ou para outras áreas externas, por exemplo, possível conflito com normas de operação do pólo eco-turístico.

MÉDIA - Requer ação imediata (independente das reuniões de controle previstas) por parte da Gerência do Projeto que poderá ou não envolver os patrocinadores. Trata-se de mudanças em requisitos de qualidade, de baixo impacto no projeto.

BAIXA - Não requer ação imediata, podem ser discutidas nas reuniões de acompanhamento previstas, pois têm baixo impacto no projeto.

14.2.6 Gerenciamento de Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças em requisitos de qualidade seguem o fluxo descrito a seguir:

- A Solicitação de Mudança é recebida pela Gerência do Projeto em formulário específico.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- É feita a análise da mudança solicitada: tipo da mudança (ampliação, redução, correção), áreas afetadas, impacto (custos, prazos, riscos)
- Trata-se de uma mudança em requisito que causará não-conformidade em relação à legislação ambiental vigente? Se sim, rejeita-se solicitação e informa-se o solicitante.
- Prioridade da solicitação é determinada de acordo com os critérios definidos na seção II deste documento.
- Trata-se de prioridade Alta? Se sim, convoca-se uma reunião imediata envolvendo a gerência do projeto e das áreas afetadas, e o patrocinador. Documenta-se a decisão em relação à mudança e revisam-se os requisitos da qualidade, caso a mudança seja aceita.
- Trata-se de prioridade Média? Se sim, convoca-se uma reunião imediata envolvendo a gerência do projeto e das áreas afetadas, e o patrocinador. Documenta-se a decisão em relação à mudança e revisam-se os requisitos da qualidade, caso a mudança seja aceita.
- Trata-se de prioridade Baixa? Se sim, encaminhar para a reunião semanal de acompanhamento de projeto. Documenta-se a decisão em relação à mudança e revisam-se os requisitos da qualidade, caso a mudança seja aceita.

14.2.7 Frequência de Avaliação dos Requisitos de Qualidade

Os requisitos da qualidade do projeto, expressos nos indicadores de qualidade, bem como registros de reclamações de clientes e resultados não-conformes, serão avaliados semanalmente pelo responsável pelo gerenciamento da qualidade.

14.2.8 Alocação de recursos financeiros para o Gerenciamento da Qualidade

Verbas necessárias para mudanças no gerenciamento da qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente de projeto. Para mudanças que não se enquadrem nessa condição deverá ser acionado o patrocinador.

14.2.9 Outros assuntos relacionados ao Gerenciamento da Qualidade não previstos neste plano

Qualquer necessidade de Mudança de Requisitos de Qualidade não prevista neste Plano, deverá ser submetida à apreciação na Reunião de Acompanhamento do Projeto, prevista no Plano de Comunicações. Caso aprovadas, deverão ser incorporadas a este Plano e devidamente documentadas.

14.3 CONTROLE DA QUALIDADE

- O Controle da Qualidade dos produtos do projeto será executado através da verificação dos indicadores de qualidade de produto presentes no documento Indicadores de Qualidade.
- O Controle da Qualidade do Projeto será executado através da verificação dos indicadores de qualidade de projeto presentes no documento Indicadores de Qualidade.

14.3.1 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 em Programa de Inspeção e Teste que defina previamente os pontos, 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.

14.3.2 Registros da Qualidade

As evidências objetivas de qualidade serão relatadas nos registros da qualidade, referentes a determinadas inspeções, que são coletadas e enviadas para arquivo.

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

A área 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.

14.3.3 Relatórios de Controle da Qualidade

É de responsabilidade do controle da qualidade emitir relatórios trimestrais para o levantamento estatístico dos resultados das inspeções realizadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
APROVAÇÕES		
Gerente do projeto		Data
Geraldo Mekbekian		

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Lista de Documentos do Projeto											
Pré- Inicialização	Inicialização	Planejamento									
		Configuração	Integração	Escopo	Prazo	Riscos	Aquisições e Contratações	Custos	Qualidade	RH	Comunicação
AIR - Avaliação Inicial de Riscos	Project Charter	Versionamento de documentos	Plano de Gerenciamento do projeto	WBS	Cronograma	Identificação e Acompanhamento de Riscos	Análise MakeOrbuy	Estimativa de Custos	Plano de Controle da Qualidade	Papéis e Responsabilidade do projeto	Matriz de Responsabilidades
Categorização do Projeto	Ata do Kick off Meeting- Projeto interno			Documento de Aprovação do Projeto		Lista de Restrições e Premissas	Plano de Aquisição e Contratações do Projeto	Reavaliação do Contrato / Proposta		Organograma do projeto	Planejamento da Reunião de Finalização com a Equipe
	Ata do Kick off Meeting- Projeto Cliente			Documento Mudança de Escopo			RFP - Request for Proposal			Planejamento da Reunião com a Equipe	Planejamento da Reunião de Finalização com o Cliente
							Solicitação de Homologação			Plano da Contratação de Profissionais	Lições Aprendidas
							SOW - Especificação de Trabalho			Plano de Treinamento para o Projeto	
										Requisição de Profissionais	

Lista de Documentos do Projeto							
Execução e Controle					Encerramento		
Atas de Reuniões Clientes	Relatórios de Acompanhamento de Projeto	Acompanhamento de Contratos	Lições Aprendidas	Produtos do Projeto	Encerramento de Contratos	Performance de Pessoal	Aprovação do Projeto
Atas de Reuniões fornecedores	Análise Gerencial de Acompanhamento do Projeto	Fornecedores Aceite Detalhado	RLA - Lições Aprendidas	Aprovação das Entregas	Solicitação de Encerramento de Contratos	RPP - Relatório de Performance de Pessoal	Aprovação do Projeto pelo Cliente
Atas de Reuniões Interna	Planilha Previsto - Realizado	Planilha para Avaliação de Proposta					
	Relatório de Performance do Projeto	Solicitação de Encerramento de Contrato					
	Ocorrência de Desvios						
	Acompanhamento de Desvios e Alterações						
	Análise Crítica						

15. GLOSSÁRIO

GVV – Valor Geral de Venda.

WBS – Work Breakdown Structure

16. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI – Project Management Institute. Guia PMBOK 2004 – Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Project Management Institute, 2004.

Menezes, Luís César de Moura. Apostila do Curso de Gerenciamento da Integração e do Escopo. Strong/FGV – MBA em Gerenciamento de Projetos, 2005.

Vargas, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto. Rio de Janeiro: Brasport, 2003

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

MBA em Controladoria

Turma ABC 7

Adenildo Silva Alves
Adriana Rodrigues Martins
Daniela Pereira de Siqueira
Odair Batista Carvalho
Rogério Yoshizato
Zilma Morais Duarte

Professor orientador: Marcos Correia Lima de Azevedo

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo, 141
2. O Alumínio, 143
 - 2.1 O Alumínio, 143
 - 2.2 A história do alumínio no mundo, 143
 - 2.3 Vantagens do alumínio, 144
 - 2.4 Esquadrias de alumínio, 147
3. Definição do negócio, 149
 - 3.1 Soluções em construções, 149
 - 3.2 Sobre nossa empresa – Alubra, 149
 - 3.3 *Core business*, 152
 - 3.4 Missão, 152
 - 3.5 Visão, 152
 - 3.6 Valores, 152
 - 3.7 Gerência e Organização, 153
4. Análise de Macro-ambiente, 154
 - 4.1 Cenário sócio-econômico, 154
 - 4.2 Cenário da construção civil no Brasil, 155
 - 4.3 Mercado brasileiro de extrudados de alumínio para construção civil, 155
 - 4.4 Construção civil nas regiões Norte e Nordeste, 156
5. Plano de *Marketing*, 158
 - 5.1 Estratégia de *Marketing*, 158

- 5.2 Produto, 159
- 5.3 Preço, 160
- 5.4 Distribuição, 161
- 5.5 Promoção, 161

- 6. Plano Operacional, 162
 - 6.1 O processo produtivo, 162
 - 6.1.1 Extrusão, 162
 - 6.1.2 Anodização, 164
 - 6.1.3 Normas Técnicas, 165
 - 6.2 Cronograma de início de atividades e evolução de capacidade, 165
 - 6.3 Fontes de matéria prima, 166
 - 6.4 Equipamentos utilizados no projeto, 166
 - 6.5 Custos variáveis unitários e Custos Fixos, 167
 - 6.6 Gestão de Pessoas, 168
 - 6.7 Receita e Lucro por empregado, 169

- 7. Plano Financeiro, 169
 - 7.1 Estrutura de capital do projeto, 169
 - 7.1.1 Distribuição de Dividendos, 170
 - 7.1.2 Amortização de Financiamento, 171
 - 7.2 Demonstração de Fontes e Usos, 171
 - 7.3 Projeções econômico-financeiras, 172
 - 7.4 Índices Financeiros, 179
 - 7.5 Análise custo-volume-lucro – utilização de exportação para maximização do lucro sob a perspectiva de Margem de Contribuição, 183

- 8. Análise Estratégica, 183
 - 8.1 As cinco forças competitivas de Michael Porter, 183
 - 8.2 Análise S.W.O.T., 185

Referências Bibliográficas, 186

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Com o recente crescimento do setor de construção civil no Brasil, resultado dos incentivos dados pelo governo ao setor, por meio de redução de carga tributária e de maior oferta de crédito imobiliário (com menores taxas e prazos estendidos), observamos a oportunidade de ampliação de nossa empresa, aproveitando o crescimento, que é eminente em todo o setor, especialmente para as classes que não tinham acesso a este mercado até pouco tempo atrás.

O projeto compreende a expansão de nossa empresa Alubra, abrindo uma nova fábrica na região nordeste, voltada à fabricação de perfis extrudados para fabricação de janelas.

Atualmente a Alubra atua com duas fábricas voltadas a atender o mercado doméstico de perfis extrudados de alumínio, instaladas em Sorocaba (SP) e Caxias do Sul (RS). A empresa vem trabalhando em sua capacidade máxima desde 2004, num mercado que está em crescimento, resultando em perda de participação de mercado nos últimos tempos.

Esta oportunidade é boa, porque a região norte e nordeste são carentes de produtos diferenciados e na demanda por melhores produtos (produzidos na região Sul / Sudeste), estes precisam ser transportados por longas distâncias, da região Sul para os distribuidores no Nordeste, o que acaba gerando dois problemas considerados críticos para os consumidores:

- Perda de produtos por danificação no transporte;
- Atrasos constantes de entrega.

Com este novo projeto, poderemos atender plenamente a região que consideramos um novo mercado ainda pouco explorado, levando aos consumidores da região toda a vantagem que se pode oferecer em produtos de alumínio, que é um dos elementos mais abundantes do mundo e do Brasil.

Investimento Inicial: R\$ 40 milhões, sendo

- R\$ 25 milhões (Recursos próprios) – 62,5%
- R\$ 15 milhões (Recursos de Terceiros) – 37,5%

Estrutura de Capital: Fontes de Recursos:

	<u>R\$ milhões</u>	<u>%</u>
Recursos próprios	25.000	62,5%
Recursos de terceiros	15.000	37,5%
	40.000	100,0%

Investimento - Uso de Recursos:

	<u>R\$ milhões</u>	<u>%</u>
Instalações	10.000	25,0%
Máquinas e equipamentos	20.000	50,0%
Veículos	1.500	3,8%
Móveis e utensílios	500	1,3%
Equipamentos de informática	1.500	3,8%
Capital de Giro	6.500	16,3%
	40.000	100,0%

Evolução da Estrutura de Capital:

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Capital Próprio	23.849	24.415	29.937	36.595	27.300
Capital Terceiros	19.665	25.827	34.623	38.718	55.029
TOTAL	43.514	50.242	64.559	75.314	82.329

As projeções econômico-financeiras realizadas para um período de dez anos, indicaram o seguinte:

Valor presente líquido do projeto: R\$ 20,78 milhões

Taxa Interna de retorno do projeto: 23,7% a.a.

Projeções em R\$ milhares:

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Total de Ativos	43.514	50.242	64.559	75.314	82.329	71.458
Receita Líquida	5.177	63.123	126.192	186.544	188.740	190.556
Resultado Líquido	(1.151)	566	7.489	11.143	12.895	14.211
Dividendos Pagos	-	-	-	1.968	4.484	22.191
Fluxo de Caixa Operacional	(3.762)	566	9.274	18.834	20.910	22.898
Retorno sobre P.L.	-9,7%	2,3%	27,6%	33,5%	40,4%	51,4%

2. O ALUMÍNIO

2.1. O Alumínio

O Alumínio é o terceiro elemento químico mais abundante da crosta terrestre, porém, sempre combinado com outros elementos. A principal e mais econômica fonte de alumínio para uso industrial é a bauxita.

O homem vem utilizando desde 1886, este metal de características sem similar, com sua baixa densidade e resistência mecânica — apesar de ter peso três vezes menor que o do aço, suas propriedades mecânicas se equivalem. O Alumínio é quase perene, por sua elevada resistência à corrosão e possui grande condutividade elétrica e térmica, além de refletividade. Aceita vários tipos de tratamento de superfície, como anodização, pintura, polimento e escovação. É um dos mais versáteis metais, com ótima maleabilidade, não magnético, de boa tolerância a baixas temperaturas, não é inflamável e não emite faíscas e é infinitamente reciclável.

Por tudo isso, o alumínio se presta à fabricação dos mais variados produtos, das latas de refrigerantes às esquadrias e aeronaves.

2.2. A história do Alumínio no Mundo



Vênus de Milo feita em alumínio

Quando o alumínio era pouco conhecido e tinha um custo elevado de produção, as suas primeiras aplicações foram limitadas a trabalhos luxuosos, como em estatuetas e placas comemorativas. Com o desenvolvimento dos processos industriais, o metal passou a estar disponível em maiores quantidades (embora ainda medido em quilos ao invés de toneladas), e começou a ser usado na decoração Vitoriana, como em bandejas e escovas de cabelo ornamentais. No final do Século XIX, com o aumento da produção e preços menores, foi sendo gradualmente utilizado em utensílios de cozinha e em alguns dos primeiros automóveis, que já possuíam painéis revestidos de alumínio comercialmente puro.

Conseqüentemente, no início do Século XX, as indústrias de alumínio começaram a trabalhar na produção de ligas de alumínio com propriedades mecânicas mais elevadas. Os primeiros experimentos ocorreram através de tentativas e erros, aliados a observações perspicazes, responsáveis pelo aprimoramento dos princípios metalúrgicos fundamentais envolvidos.

O rápido e notável crescimento da importância do alumínio na indústria é resultado de uma série de fatores:

- É um metal que possui excelente combinação de propriedades úteis, resultando numa adequabilidade técnica para um campo vasto de aplicações em engenharia;
- Pode ser facilmente transformado por meio de todos processos metalúrgicos normais, tornando-se assim, viável à indústria manufatureira em qualquer forma necessária;
- Em laboratórios acadêmicos, a indústria do alumínio e seus próprios usuários têm desenvolvido novas pesquisas, técnicas de fabricação, de soldagem e de acabamento, o que tem levado a um conhecimento maior de técnicas de engenharia deste metal, fazendo com que seja considerado um material de fácil aplicação;
- A livre divulgação da indústria sobre recomendações aos usuários e potenciais de uso do alumínio, o que foi muito importante para sua aceitação geral.

2.3. Vantagens do Alumínio

As características do alumínio permitem que ele tenha uma diversa gama de aplicações. Por isso, o metal é um dos mais utilizados no mundo todo. Material leve, durável e bonito, o alumínio mostra uma excelente performance e propriedades superiores na maioria das aplicações. Produtos que utilizam o alumínio ganham também competitividade, em função dos inúmeros atributos que este metal incorpora, como pode ser conferido a seguir:

Leveza

Característica essencial na indústria de transportes, representa menor consumo de combustível, menor desgaste, mais eficiência e capacidade de carga. Para o setor de alimentos, traz funcionalidade e praticidade às embalagens por seu peso reduzido em relação a outros materiais.

Condutibilidade

O alumínio é um excelente meio de transmissão de energia, seja elétrica ou térmica. Um condutor elétrico de alumínio pode conduzir tanta corrente quanto um de cobre, que é duas vezes mais pesado e, conseqüentemente, caro. Por isso, o alumínio é muito utilizado pelo setor de fios e cabos.

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

O metal também oferece um bom ambiente de aquecimento e resfriamento. Trocadores e dissipadores de calor em alumínio são utilizados em larga escala nas indústrias alimentícia, automobilística, química, aeronáutica, petrolífera, etc. Para as embalagens e utensílios domésticos, essa característica confere ao alumínio a condição de melhor condutor térmico, o que na cozinha é extremamente importante.

Impermeabilidade e Opacidade

Característica fundamental para embalagens de alumínio para alimentos e medicamentos. O alumínio não permite a passagem de umidade, oxigênio e luz. Essa propriedade faz com que o metal evite a deterioração de alimentos, remédios e outros produtos consumíveis.

Alta relação: resistência/peso

Importante para a indústria automotiva e de transportes, confere um desempenho excepcional a qualquer parte de equipamento de transporte que consuma energia para se movimentar. Aos utensílios domésticos oferece uma maior durabilidade e manuseio seguro, com facilidade de conservação.

Beleza

O aspecto externo do alumínio, além de conferir um bom acabamento apenas com sua aplicação pura, confere modernidade a qualquer aplicação por ser um material nobre, limpo e que não se deteriora com o passar do tempo. Por outro lado, o metal permite uma ampla gama de aplicações de tintas e outros acabamentos, mantendo sempre o aspecto original e permitindo soluções criativas de *design*.

Fachada de alumínio



Durabilidade

O alumínio oferece uma excepcional resistência a agentes externos, intempéries, raios ultravioleta, abrasão e riscos, proporcionando elevada durabilidade, inclusive quando usado na orla marítima e em ambientes agressivos.

Moldabilidade e Soldabilidade

A alta maleabilidade do alumínio permite à indústria utilizá-lo de diversas formas. Suas propriedades mecânicas facilitam sua conformação e possibilitam a construção de formas adequadas aos mais variados projetos.

Resistência à corrosão

O alumínio tem uma auto-proteção natural que só é destruída por uma condição agressiva ou por determinada substância que dissipe sua película de óxido de proteção. Esta propriedade facilita a conservação e a manutenção das obras, em produtos como portas, janelas, forros, telhas e revestimentos usados na construção civil.

Resistência e Dureza

Ao mesmo tempo em que o alumínio possui um alto grau de maleabilidade, ele também pode ser trabalhado de forma a aumentar sua robustez natural. Com uma resistência à tração de 90 Mpa, por meio do trabalho a frio, essa propriedade pode ser praticamente dobrada, permitindo seu uso em estruturas, com excelente comportamento mecânico, aprovado em aplicações como aviões e trens.

Possibilidade de diversos acabamentos

Seja pela anodização ou pela pintura, o alumínio assume a aparência adequada para aplicações em construção civil, por exemplo, com acabamentos que reforçam ainda mais a resistência natural do material à corrosão.

Reciclabilidade

Uma das principais características do alumínio é sua alta reciclabilidade. Depois de muitos anos de vida útil, segura e eficiente, o alumínio pode ser reaproveitado, com recuperação de parte significativa do investimento e economia de energia, como já acontece largamente no caso da lata de alumínio. Além disso, o meio ambiente é beneficiado pela redução de resíduos e economia de matérias-primas, propiciadas pela reciclagem.

Alumínio é o primeiro nome lembrado quando o assunto é reciclagem. A reciclabilidade é um dos principais atributos do alumínio e reforça a vocação de sua indústria para a sustentabilidade em termos econômicos, sociais e ambientais. O alumínio pode ser reciclado infinitas vezes, sem perder suas características no processo de reaproveitamento, ao contrário de outros materiais.

O alumínio pode ser reciclado tanto a partir de sucatas geradas por produtos de vida útil esgotada, como de sobras do processo produtivo. Utensílios domésticos, latas de bebidas, esquadrias de janelas, componentes automotivos, entre outros,

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

podem ser fundidos e empregados novamente na fabricação de novos produtos. Pelo seu valor de mercado, a sucata de alumínio permite a geração de renda para milhares de famílias brasileiras, envolvidas da coleta à transformação final da sucata.

A reciclagem do alumínio representa uma combinação única de vantagens. Economiza recursos naturais, energia elétrica - no processo, consome-se apenas 5% da energia necessária para produção do alumínio primário -, além de oferecer ganhos sociais e econômicos.

Sucata para reciclagem



Assim, com a reciclagem do alumínio, ganha o país, os cidadãos e o meio ambiente, sendo o Brasil um dos grandes produtores de Alumínio Primário do planeta (conforme podemos observar no quadro abaixo).

Reserva	Produção		
	Bauxita	Alumina	Alumínio Primário
1° Austrália	1° Austrália	1° Austrália	1° China
2° Guiné	2° Brasil	2° China	2° Rússia
3° Brasil	3° Guiné	3° Estados Unidos	3° Canadá
4° Jamaica	4° China	4° Brasil	4° Estados Unidos
		5° Jamaica	5° Austrália
			6° Brasil
			7° Noruega

Fonte: ABAL - 2004

2.4 Esquadrias de Alumínio

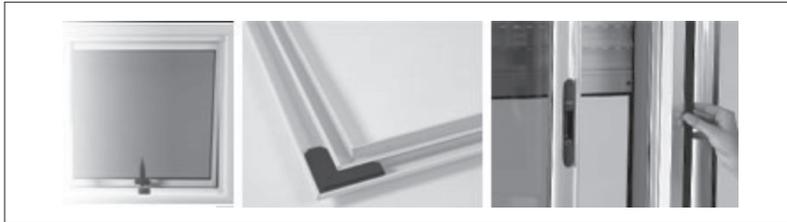
Também chamado de caixilharia, é uma das grandes vitrines do metal na construção civil, graças a sua variada disponibilidade de cores e acabamentos, associada à sua resistência e vida útil.

Esquadrias feitas de alumínio são muito utilizadas por arquitetos e projetistas em obras de todo porte, desde as pequenas obras populares até as grandes obras de alto padrão. As mesmas qualidades que levam a esta escolha também influenciam a decisão dos profissionais da construção civil na definição do melhor tipo de revestimento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Dentre as principais vantagens podemos destacar:

- As esquadrias de alumínio possuem grande longevidade devido à resistência à corrosão, um atributo do alumínio que se complementa aos tratamentos de superfície, como anodização ou pintura.
- A durabilidade é fator determinante para sua recomendação em prédios e residências, uma vez que a manutenção das edificações é cada vez mais normatizada e os outros produtos concorrentes não têm como ponto forte a vida útil do material.
- A variedade de apresentação do alumínio permite ao arquiteto explorar de forma criativa sua combinação com outros elementos das edificações, destacando-se por sua estética, harmonia de tons e volumes, que produzem um ambiente aconchegante e agradável ao convívio interno.



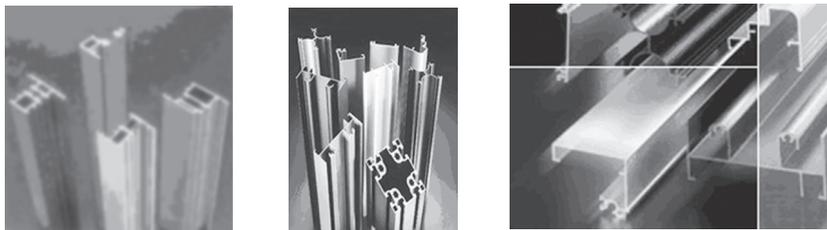
Caixilhos de Alumínio



Tipologias

Nossa empresa atua na fabricação dos perfis destinados a montagem dos caixilhos (portas e janelas). Fornecemos solução completa neste segmento, atendendo aos profissionais da construção civil que trabalham com nossos produtos. A fabricação dos perfis se dá pelo processo de extrusão do alumínio, que será descrito a seguir:

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste



Exemplo de perfis de alumínio usados para montagem de caixilhos

O processo de extrusão de alumínio, já bastante desenvolvido, utiliza uma prensa hidráulica, de grande capacidade, para transformar um cilindro de alumínio pré-aquecido (tarugo), em um perfil de seção transversal constante. Ao passar pela abertura da ferramenta de aço, o perfil adquire a forma desejada (ilustração).

No setor de extrudados, o país destina em torno de 60% da produção ao setor de construção civil (onde focamos nossa atuação) e os 40% restantes para a indústria de transportes, automobilística, bens de consumo, aeronáutica, entre outras.

3. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1. Soluções em Construções

Quando falamos em construções, é difícil não associarmos ao item que quase todo brasileiro considera seu maior patrimônio, o imóvel.

Quando o assunto é construir ou reformar, sem dúvida, todos querem o melhor para seu imóvel, querem olhar o sol nascer através de uma janela bonita e que proteja o interior da casa contra a chuva ou vento. O brasileiro deseja uma porta que além de bonita, precisa ser segura, resistente e, é claro silenciosa e macia ao abrir. Todos pensam nisto e também pensam em não precisar fazer manutenção nestes itens, no futuro.

Materiais leves, versáteis, resistentes e duráveis, capazes de agradar arquitetos e consumidores por seu acabamento perfeito, praticidade e função decorativa, o alumínio está conquistando destaque cada vez maior dentro das mais variadas aplicações na construção civil.

3.2. Sobre nossa empresa - Alubra

Atualmente a Alubra atua com 2 plantas voltadas a atender o mercado doméstico de perfis extrudados, instaladas em Sorocaba (SP) e Caxias do Sul (RS).

O objetivo deste trabalho é verificar a viabilidade da construção de uma nova unidade em Recife, para atender a demanda de volume crescente, num cenário em que a empresa vem perdendo participação de mercado, devido à sua restrição de capacidade produtiva, associando a isto a exploração de atuação mais forte na região norte/nordeste do país.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



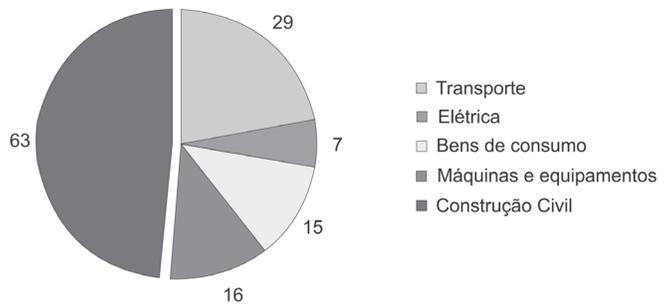
Razão Social: Alubra Alumínio Brasil Ltda.

Logo da Empresa:



Composição do Mercado de Alumínio Extrudado no Brasil:

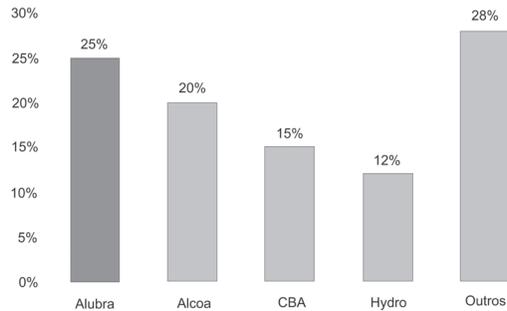
Consumo de Alumínio do Brasil - 2005
(milhares de toneladas)



150

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

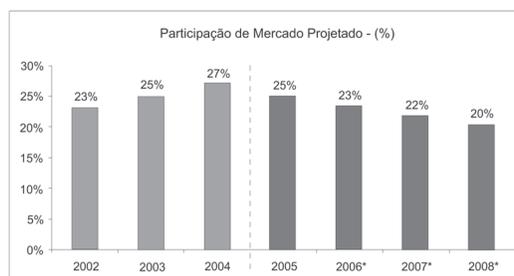
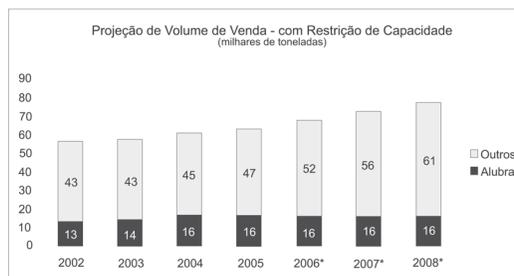
Participação de Mercado corrente no setor de Construção Civil de perfis Extrudados:



Dados fictícios, pois Participação de Mercado real não é divulgada pela associação de produtores de alumínio (ABAL)

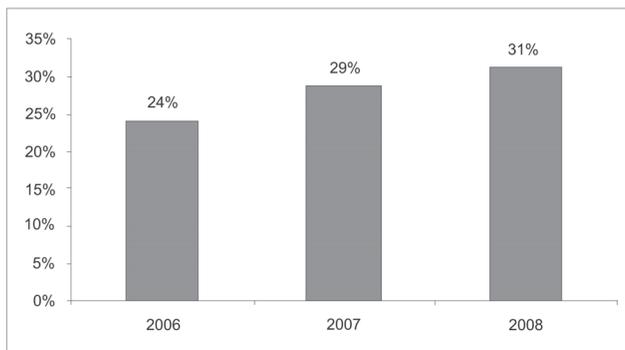
Conforme demonstrado no gráfico acima, temos no mercado de extrusão de alumínio um mercado em que 4 grandes companhias detêm a maior parte da Participação de Mercado, sendo que nossos principais concorrentes atuam com foco nos segmentos de perfis para o setor de transporte, bens de consumo e máquinas e equipamentos.

A Alubra atingiu sua capacidade máxima de produção em 2004 e desde então, passou a perder participação no mercado para a concorrência, conforme demonstramos a seguir. Note que a Participação de Mercado considerada para os próximos anos, é com base no volume atual (sem a construção da nova fábrica) em relação ao total de mercado, considerando crescimento estimado.



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A seguir demonstramos a nova projeção de Participação de Mercado, considerando investimento na nova unidade:



3.3. Core Business da Alubra

Soluções em tecnologia de alumínio extrudado.

3.4. Missão

Satisfazer nosso cliente com produtos inovadores, gerando valor para funcionários e comunidade, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos e serviços.

3.5. Visão

Ser reconhecida como a melhor fabricante de esquadrias de alumínio no Brasil.

3.6. Valores

Clientes

Atender e superar às necessidades e expectativas de nossos clientes.

Excelência

Nossa equipe busca resultados excelentes em todos os processos para que excedam as perspectivas dos clientes e acionistas.

Inovação

Liderar a inovação em soluções que servirão de referência no mercado, melhorando a vida das pessoas, trazendo progresso para a comunidade em que atuamos.

Pessoas

Cultivamos a transparência e respeito em nossos relacionamentos com colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes e comunidade em que atuamos.

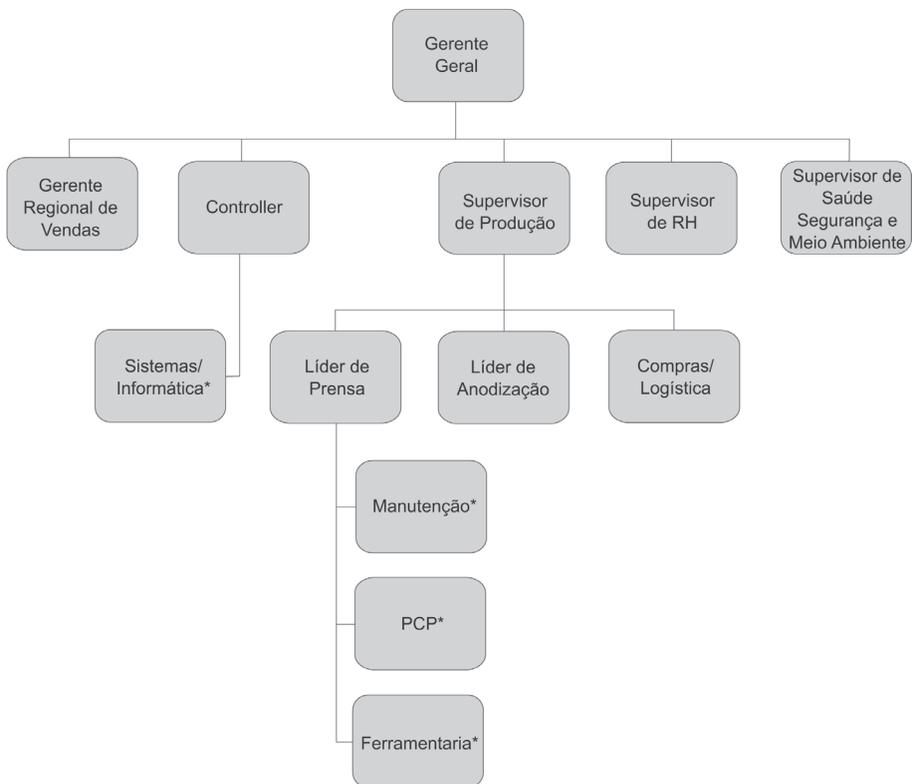
Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Responsabilidade Social

O desenvolvimento de nossos produtos e nossas atividades respeitam as legislações e o meio ambiente.

3.7. Gerência e Organização

Organograma da nova unidade:



4. ANÁLISE DE MACRO-AMBIENTE

4.1 Cenário sócio-econômico

A manutenção da inflação em patamar reduzido e a redução da taxa Selic a partir de dezembro de 2005, gerou mais investimentos, ocasionando um aumento na capacidade industrial e também contribuiu para o aquecimento das operações de crédito, tanto para pessoas físicas como jurídicas.

No setor imobiliário, medidas de incentivo do governo com relação à redução de tributos sobre produtos da construção civil (redução do IPI) e redução de juros sobre crédito imobiliário, vêm aquecendo o setor em que atualmente pode-se encontrar taxas em torno de 12% ao ano + TR e prazos mais elásticos, chegando até a 180 meses em alguns casos. Conseqüentemente temos várias pessoas que antes não tinham acesso à compra de imóveis, ingressando neste mercado e gerando um grande crescimento para o setor imobiliário, que impulsiona a construção civil.

Em 2005 a produção de bens de capital destinados à construção cresceu 32%, com perspectiva de crescimento para os próximos anos, pelas ações diretas do governo no incentivo ao crédito imobiliário, resultando na queda do custo do financiamento. Isto tem tornado o mercado acessível para muito mais pessoas no Brasil.

A construção civil foi um setor que cresceu consideravelmente. Podemos observar este desempenho no quadro abaixo, que compara a criação de empregos em outros setores:

Emprego Formal - Admissões Líquidas

Em mil

Discriminação	2003	2004	2005
Total	645,4	1.523,3	1.254,4
Por setores			
Indústria de transformação	128,8	504,9	177,5
Comércio	225,9	403,9	389,8
Serviços	260,3	470,1	569,7
Construção Civil	-48,2	50,8	85,1
Agropecuária	58,2	79,3	-12,9
Serviços industriais de utilidade pública	3,1	4,6	13,5
Outros *	17,3	9,7	31,2

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego

* Inclui extrativa mineral, administração pública e outras.

Com base no cenário econômico, a indústria da construção civil apresenta uma situação favorável para expansão.

4.2. Cenário da Construção Civil no Brasil

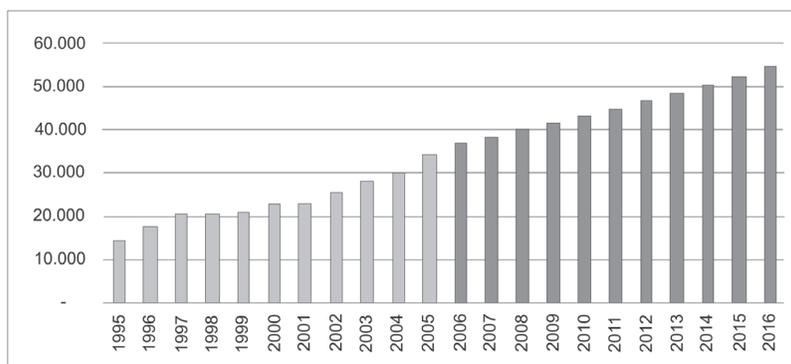
Com a estabilidade econômica, conseguida a partir do controle da inflação, os índices da construção civil vêm crescendo em larga escala. Só entre janeiro e março de 2006 a expansão foi de 7%, comparada com o mesmo período do ano anterior.

Este crescimento pode ser explicado por vários motivos, dentre eles: a queda da taxa básica de juros; o incremento do volume de crédito habitacional disponível; o aumento dos índices de emprego e renda, que proporcionaram maior consumo das famílias, queda dos índices de inflação, etc.

Além desses fatores, é possível identificar no gráfico abaixo a evolução do PIB da Indústria da Construção Civil:

PIB da Construção Civil

R\$ MM



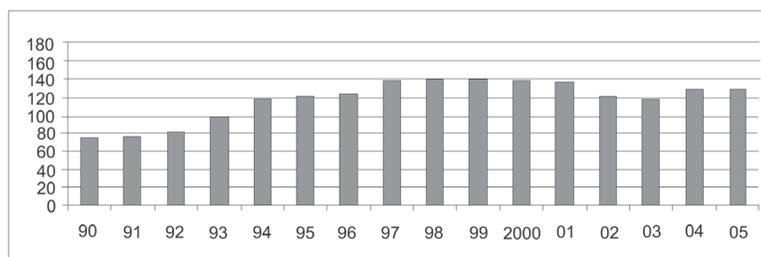
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2005

Comentário: A partir do ano de 2007 foi projetado aumento de 4% ao ano e 7% no ano de 2006

4.3. Mercado brasileiro de extrudados de alumínio para construção civil

Histórico do consumo brasileiro de alumínio extrudado

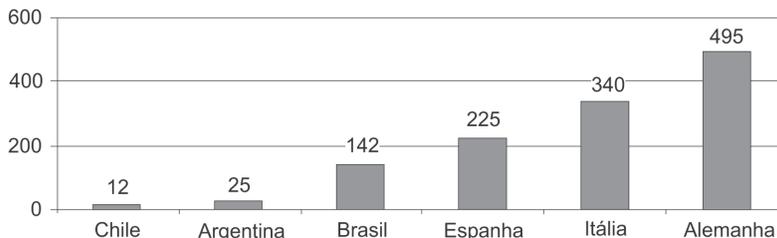
Milhares de toneladas



Fonte: ABAL

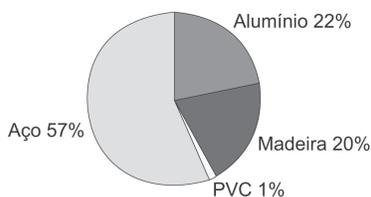
Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Mercado de extrudados de alumínio em alguns países (Milhares de toneladas/ano):



Mercado brasileiro de esquadrias:

Segmentação por material



Apesar do aumento do uso do alumínio no Brasil, ainda há expectativa de crescimento no mercado. Muitos consumidores de madeira e aço estão optando pelo alumínio, devido às vantagens oferecidas pelo produto.

4.4. Construção civil nas regiões Norte e Nordeste

É possível identificar o crescimento da construção civil nas regiões Norte e Nordeste, observando o aumento dos domicílios particulares desde a década de 70.

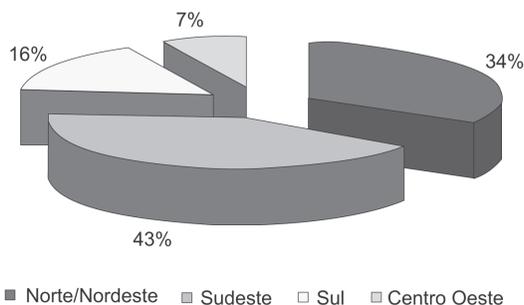
Além disso, essas regiões têm um forte potencial de crescimento no setor de construção civil, devido aos seguintes fatores:

População Economicamente Ativa

A população economicamente ativa no Brasil é de 92,9 milhões de pessoas, distribuídas regionalmente da seguinte forma:

	<u>Nr. Pessoas</u>
Norte	6.928.229
Nordeste	24.614.974
Sudeste	39.670.990
Sul	14.964.216
Centro Oeste	6.681.719
	92.860.128

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste



As regiões Norte/Nordeste totalizam 34% da população economicamente ativa no Brasil.

Número de pessoas por domicílios

Atualmente, o número médio de pessoas por domicílio destas regiões gira em torno de 3,9 pessoas. Na tabela abaixo, é possível comparar esta média com as outras regiões:

Em milhares

	<u>Domicílios</u>	<u>População</u>	<u># / Domicílio</u>
Norte/Nordeste	16.675	64.950	3,9
Sudeste	23.168	77.537	3,3
Sul	8.204	26.692	3,3
Centro Oeste	3.755	12.809	3,4
	51.802	181.988	3,5

Considerando que as regiões Norte/Nordeste, em um período de 10 anos, atingirão a mesma média da região Sudeste, é possível estimar um significativo aumento no número de domicílios. Isto indica um grande potencial de consumo na região.

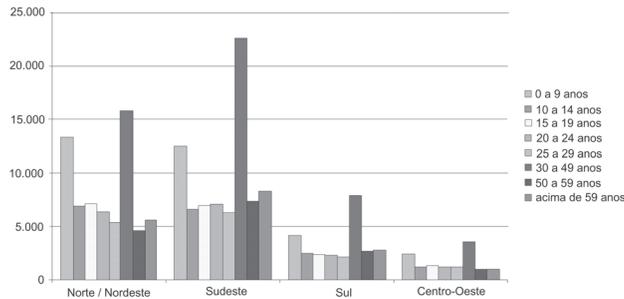
Em milhares

	<u>Domicílios</u>	<u>População</u>	<u># / Domicílio</u>
Norte/Nordeste (atual)	16.675	64.950	3,9
Norte/Nordeste (ajustado)	19.407	64.950	3,3
Adicional:	2.732		

Este adicional de 2,7 milhões, em 10 anos, representará um potencial consumo de alumínio extrudado, de 27 mil toneladas/ano de crescimento no mercado.

População residente por grupos de idade

Distribuindo a população por grupos de idade, podemos observar uma significativa concentração de pessoas na faixa de 30 a 49 anos em todo o território brasileiro. O gráfico abaixo ilustra essa situação.



Com o número elevado de pessoas entre 30 e 59 anos (potenciais consumidores de materiais de construção), a região Norte/Nordeste representa um grande mercado potencial para a indústria de alumínio extrudado.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Estratégia de Marketing

Os grandes produtores de extrudados no Brasil concentram suas operações na região Sul/Sudeste. Foi verificado que há uma escassez de produtos diferenciados e no atendimento nas especificações técnicas, por parte dos pequenos produtores na região Norte/Nordeste.

Na demanda por melhores produtos (produzidos na região Sul / Sudeste), eles precisam ser transportados por longas distâncias, da região sul para os distribuidores no nordeste o que acaba gerando dois problemas considerados críticos para os consumidores:

- Perda de produtos por danificação no transporte
- Atrasos constantes de entrega

Com este novo projeto, poderemos atender plenamente a região, ocupando este espaço e, além disso, complementar a demanda que temos na região sul/sudeste.

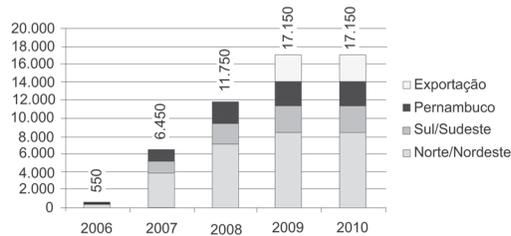
Podemos ainda ocupar uma posição estratégica na região, consolidando as relações com a comunidade e trazendo o crescimento para a região.

Quanto à ociosidade, estaremos numa região com fácil acesso ao porto e com *lead-time* de entrega menor para Estados Unidos e Europa. Portanto, podemos aproveitar esta vantagem, exportando o volume excedente, desde que o produto traga margem de contribuição positiva, melhorando ainda mais o retorno e a lucratividade.

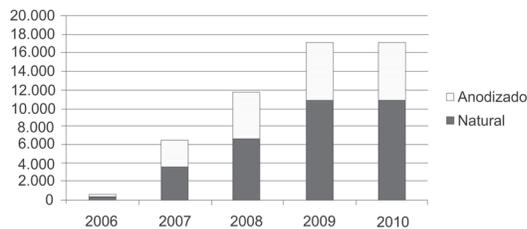
Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Previsões de Vendas:

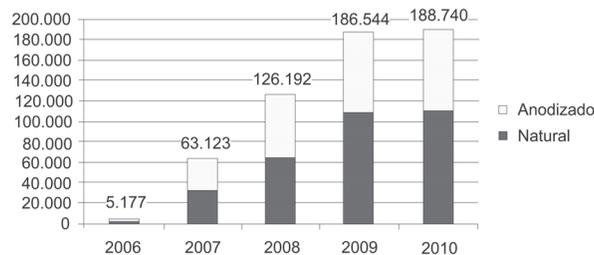
Por Região (milhares de toneladas):



Por Acabamento (milhares de toneladas):



Receita de Vendas (milhares de Reais)



5.2. Produto

Nosso produto trabalhará com diferenciação, utilizando-se de patentes para evitar possíveis cópias pelos concorrentes.

Dentre os atributos destaca-se:

- Atendimento total das normas técnicas, que é uma carência entre os produtores locais. Isto garante um produto adequado, que não trará problemas com ruído gerado por ventos, vedação à água da chuva e resistência à corrosão.
- Formas geométricas dos perfis que facilitam a montagem, economizando o tempo na obra.
- Opção de acabamento natural ou anodizado.
- Assistência técnica de uma empresa com experiência no setor.
- Comparado ao aço, o alumínio, como já foi demonstrado anteriormente, possui diversos diferenciais que serão explorados em nossas atividades de promoção.

5.3. Preço

Uma variável importante em preços, é a cotação do alumínio na bolsa de Londres (LME — London Metal Exchange), fator que influencia no custo de nossa principal matéria prima. Sendo assim, a prática neste mercado é de negociação de preços, com base no preço do alumínio bruto, adicionado de um “prêmio” pelo produto transformado.

Além disso, diferenciamos o valor do prêmio que cobramos pelo produto, com base em:

Região de Venda:

- Norte / Nordeste (excluindo Pernambuco — o próprio estado)
- Sul / Sudeste
- Pernambuco
- Exportação

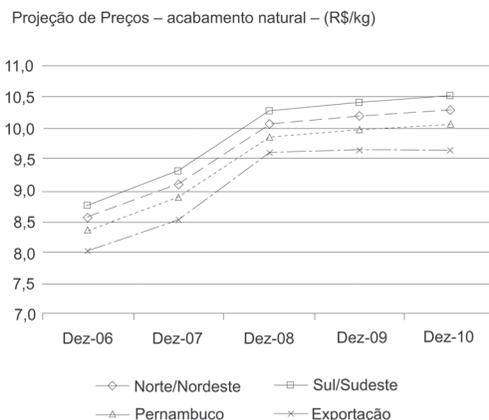
Essa diferenciação por região é necessária para adequarmos o preço do nosso produto ao nível de vantagem competitiva que temos em cada região, que é determinado pelo nível de concorrência, pontos de venda e valor percebido pelo cliente em cada praça.

Acabamento:

- Natural
- Anodizado

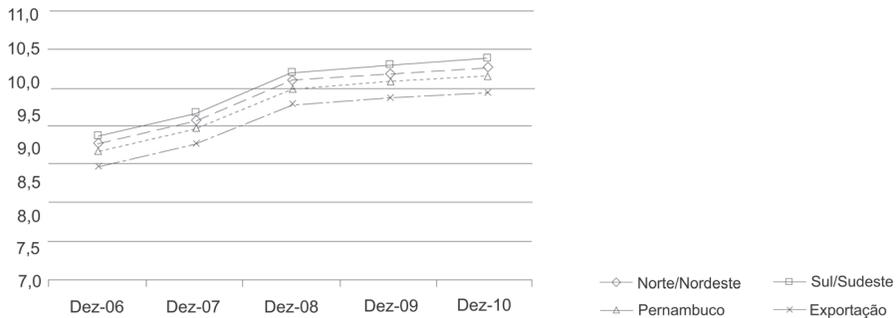
O acabamento anodizado é um tratamento adicional dado ao produto, que agrega valor, dando maior durabilidade e beleza ao perfil. Portanto, no caso de venda de produto anodizado, teremos uma cobrança adicional.

Projeção de Preços – acabamento natural – (R\$/kg)



Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Projeção de Preços – acabamento anodizado – (R\$/kg)



5.4. Distribuição

Nosso modelo de distribuição, visando otimização das operações e melhor atendimento ao cliente, será feito da seguinte forma:

- Para lotes de compra maiores que 1 tonelada, atenderemos o consumidor direto na fábrica.
- Para lotes inferiores a este volume, faremos parceria com grandes distribuidores locais, que indicaremos aos clientes de “varejo”, porém, oferecendo garantia total e assistência técnica própria, se necessário.

5.5 Promoção

Projetamos um gasto de R\$ 3.700.000 até o final de 2007 em gastos com propaganda e promoção, para nosso ingresso na região. O foco será na região norte/nordeste, que responderá por 80% de nossas vendas no mercado doméstico.

O foco das ações será o fortalecimento da marca, reforçando que somos um parceiro que trará crescimento à região, as vantagens do alumínio sobre o aço e de nossos produtos em relação à concorrência.

As principais iniciativas serão:

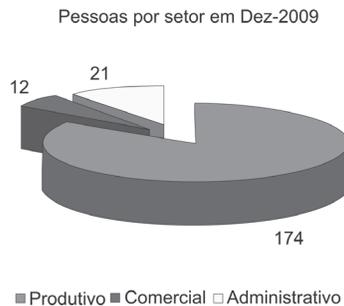
- Participação em eventos, como Feiras sobre Esquadrias, tais como a Fesqua.
- Promover eventos envolvendo arquitetos, engenheiros e serralheiros considerados formadores de opinião local.
- Realizar palestras nos grandes distribuidores, demonstrando nossas soluções aos seus clientes.
- Divulgar em revistas especializadas, como a Contramarco (especializada em construção civil).
- Oferecer treinamentos em serralheiros selecionados e em construtoras, sobre o manuseio de nossos produtos.
- Divulgar ao consumidor final a origem dos perfis, reforçando que se trata de uma empresa que atua na região e gera empregos e benefícios para a comunidade local.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Manter a fábrica aberta aos estudantes do Senai, para reforçar a marca e responsabilidade de nossa companhia, além de estimular a criação de potenciais talentos/clientes na área.

6. PLANO OPERACIONAL

Faremos a expansão de nossos negócios por meio de um terreno concedido pelo estado de Pernambuco, em uma área de 5 mil metros quadrados, inicialmente trabalhando com 85 funcionários e chegando ao auge de 207 colaboradores em 2009, divididos conforme segue:



Pessoas por setor em Dez-2009.

6.1. O processo produtivo

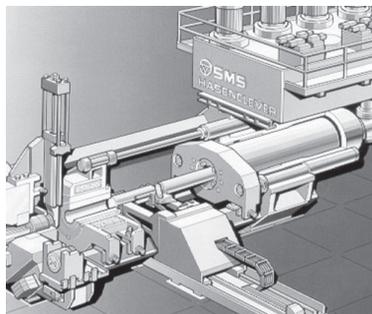
6.1.1. Extrusão

Extrusão é um processo metalúrgico de transformação mecânica, que se utiliza de trabalho mecânico e temperatura.

Consiste em empurrar um tarugo de alumínio contra uma ferramenta de aço, que possui um ou mais orifícios com o formato do perfil, originando assim a peça extrudada, em forma de barras.

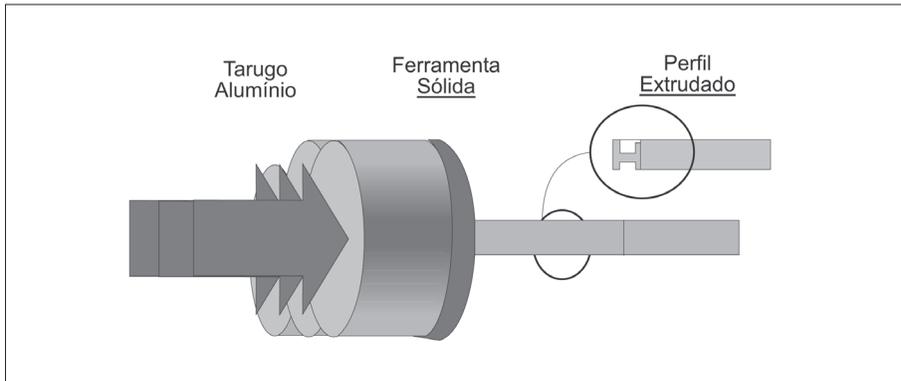
Para este processo utiliza-se uma prensa hidráulica horizontal, direta.

Prensa:

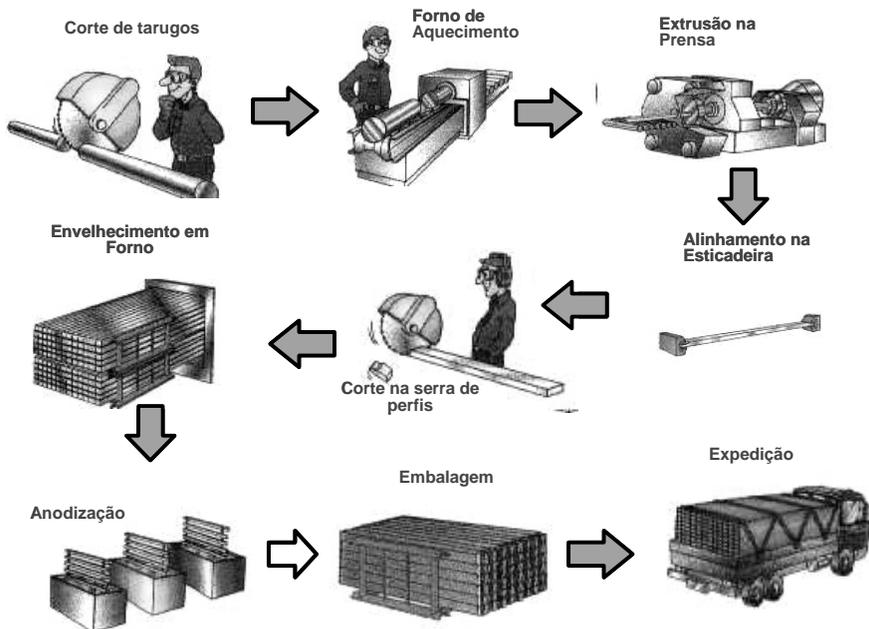


Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Processo de prensa:



Fluxo da Fabricação na Fábrica:



Conforme observamos acima, o processo de anodização é "opcional" e descreveremos seus detalhes mais adiante.

6.1.2. Anodização

Quanto ao acabamento, ele pode ser de dois tipos:

- Natural (sem tratamento de anodização) ou
- nodizado

A anodização é um processo eletroquímico de tratamento de superfície em que os perfis extrudados (acabamento natural) são imersos em uma solução ácida, sob condições controladas, pela qual passa uma corrente elétrica que produz o filme de óxido de alumínio.

A anodização promove a formação de uma camada uniforme de óxido de alumínio na superfície do alumínio, melhorando sua estética e protegendo contra corrosão ou outro ataque do meio ambiente. A anodização confere, assim, ao perfil extrudado, resistência às intempéries do meio ambiente e aos raios ultravioleta, resistência à abrasão e a riscos, de modo a possibilitar seu manuseio para fabricação de produtos, sem danos à superfície do metal.

A resistência à corrosão se deve à propriedade que o alumínio possui de se oxidar rapidamente quando em contato com o oxigênio do ar, formando quase que instantaneamente, uma fina camada de óxido de alumínio, que protege o metal contra a agressividade do meio ao qual está exposto.

Uma das obras mais antigas que utilizaram perfis anodizados de alumínio em sua construção, foi o prédio Empire State Building, em Nova York. Ela data de 1931 e seus componentes estão em bom estado até hoje. Trata-se de uma obra com 6400 janelas, que equivale a um volume em torno de 400 toneladas de alumínio extrudado.

O acabamento anodizado requer uma fase a mais no processo produtivo, fazendo com que consideremos tratamento diferenciado no seu preço em nossas projeções, devido ao adicional de trabalho envolvido em sua produção e valor que ele agrega ao perfil de alumínio.

A espessura da camada anódica é controlada durante sua formação no banho de anodização. Basicamente, quanto maior o tempo de permanência no tanque, maior a espessura da camada.

A camada anódica é transparente e os tratamentos mecânicos ou químicos aplicados ao alumínio determinam a aparência final do material. O tratamento mais utilizado nas aplicações em construção civil e arquitetura é o fosqueamento, obtido pela imersão controlada do material em uma solução de soda cáustica. O fosqueamento diminui o brilho e uniformiza a aparência da superfície extrudada.

Pode-se também dar cor ao alumínio por meio deste processo, através de aplicação eletrolítica de sais de estanho na base da camada anódica. Pode-se conseguir os tons champagne, bronze (em diversos tons) ou preto.

6.1.3. Normas Técnicas

Quanto ao comportamento estrutural, as esquadrias são regulamentadas pela norma NBR 10821. Esta norma fixa as condições de desempenho, de caixilhos em edificações residenciais e comerciais e visa a assegurar ao consumidor, o recebimento de produtos com condições mínimas exigíveis de desempenho, com relação à vedação e resistência a ventos.

Nossos produtos são submetidos a testes para validar o cumprimento da NBR 10821, condição necessária para garantir que as esquadrias darão a devida resistência a ventos e que não permitirão a passagem de água durante tempestades.

Com relação ao produto anodizado, o arquiteto, construtor ou fabricante de esquadria, deve especificar a espessura mínima, em função da agressividade maior ou menor da região onde será utilizada a esquadria. Regido pela norma ABNT NBR 12609, estabelecendo-se as seguintes classes de anodização:

Aplicação	Nível de agressividade do meio ambiente	Classe	Espessura (micras)
Zona rural/urbana	baixa/média	A13	11 a 15
Zona litorânea	alta	A18	16 a 20
Zona industrial/marítima	excessiva	A23	21 a 25

No nosso negócio, a classe de anodização mais usual será a A13.

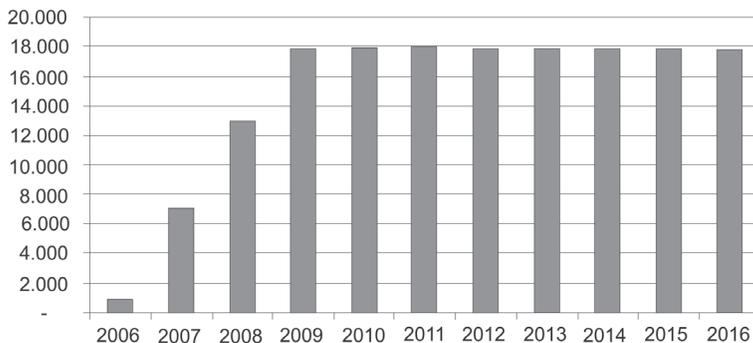
6.2. Cronograma de início de atividades e evolução de capacidade

Cronograma de início de operações:

<u>Prensa/turno</u>	<u>Início</u>
Prensa I - manhã	out/06
Prensa I - tarde	out/06
Prensa I - noite	ago/07
Prensa II - manhã	jan/08
Prensa II - tarde	jun/08
Prensa II - noite	jan/09

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Evolução da capacidade:



6.3. Fontes de matéria prima

A principal fonte de matéria prima na fabricação de perfis é o tarugo de alumínio.

O preço pago por ele é o da cotação por quilo do LME (preço do alumínio na bolsa de Londres) adicionado de um prêmio de 8%. Além disso, pagaremos uma taxa financeira de 1,5% sobre o preço do tarugo. O frete é CIF, por conta do vendedor.

6.4. Equipamentos utilizados no projeto

Prensas

prensa I

prensa II

Fornos/Serras

1 serra de tarugos

2 serras de perfis

2 fornos de aquecimento

2 forno de envelhecimento

2 esticadeiras

Anodização

6 tanques de anodização

Veículos

2 pontes rolantes

3 empilhadeiras

12 veículos para equipe de vendas e suporte técnico

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Equipamentos de informática

servidor

impressoras

micro-computadores

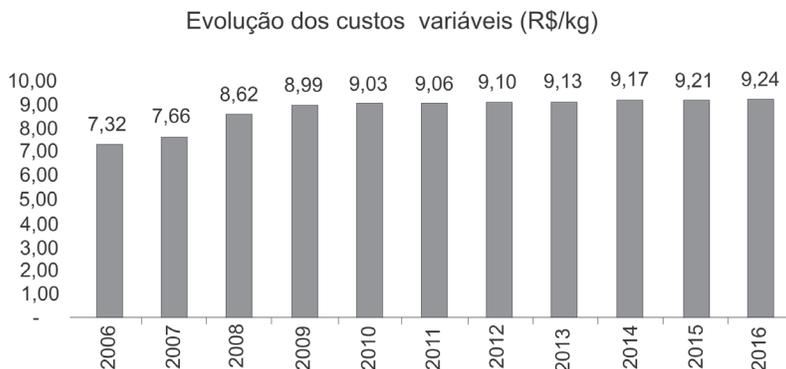
Detalhamento por item de ativo		
	R\$	% depr./ano
Terrenos	-	0%
a Instalações	10.000.000	5%
Máquinas e equipamentos	20.000.000	10%
b Fornos/Mesa/Esticadeira	7.000.000	10%
c Prensa I	6.000.000	10%
d Prensa II (jan/08)	5.000.000	10%
e Linha de Anodização	3.000.000	10%
Veículos	1.500.000	20%
f Veículos - área fabril	1.000.000	20%
g Veículos - área de vendas	500.000	20%
h Móveis e utensílios (administrativo)	500.000	10%
i Equipamentos de informática (adm/vendas)	1.500.000	20%
TOTAL	33.500.000	

6.5. Custos variáveis unitários, Custos Fixos

Os custos variáveis estão desmembrados em:

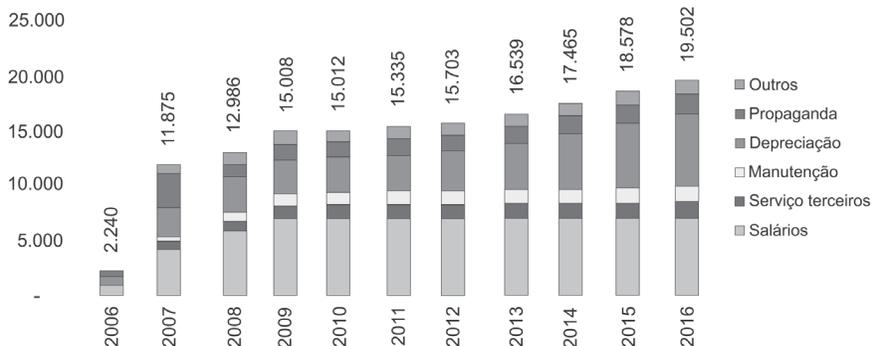
- Tarugo de Alumínio (que representa em torno de 75% dos custos variáveis)
- Consumo de energia elétrica;
- Gás Natural;
- Suprimentos;
- Material de embalagem;
- Frete;
- Comissão (3%).

No quadro abaixo, identificamos que a partir de 2009, quando a fábrica estará operando com a capacidade máxima, os custos variáveis por quilo produzido se tornam mais estáveis.



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

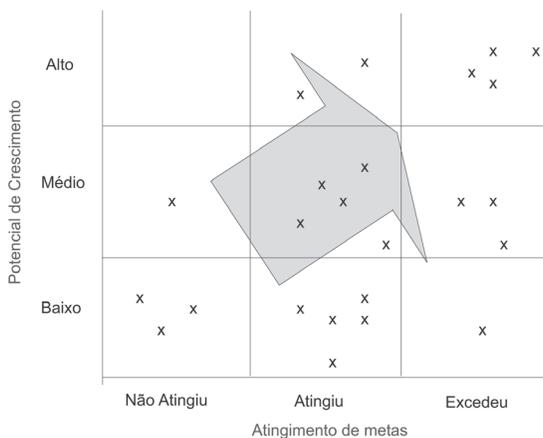
Quanto aos Custos Fixos, os gastos mais relevantes são os Salários e os gastos com Depreciação.



6.6. Gestão de Pessoas

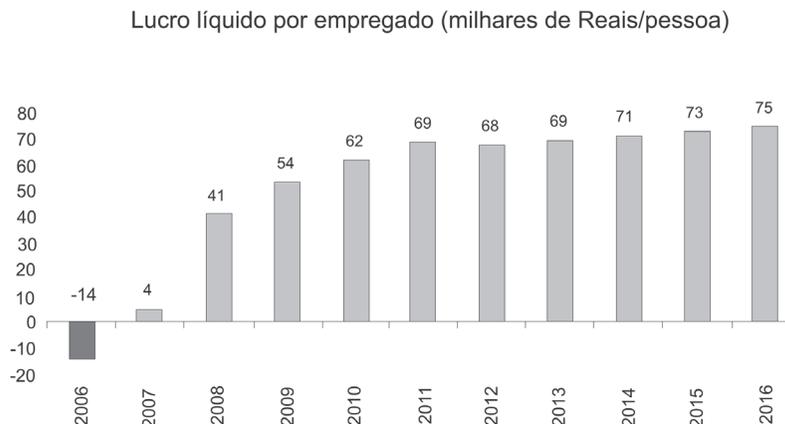
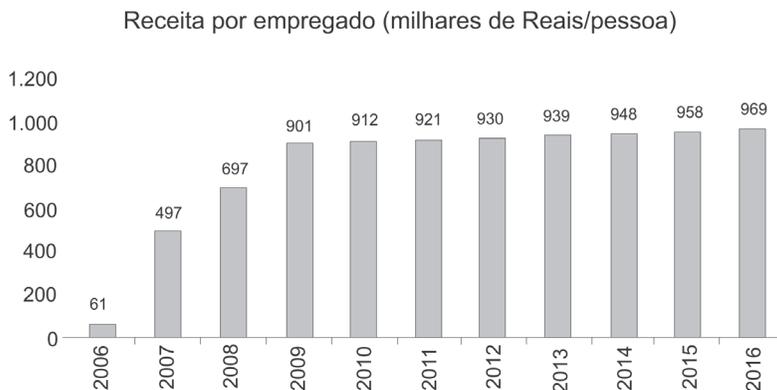
Quadro de funcionários por área foi estruturado com base na experiência adquirida nas unidades que já estão em operação.

As metas para cada funcionário são definidas ao final de cada ano e alinhadas à estratégia definida pela alta administração. Ao final de cada ano é feita a avaliação de todos os funcionários pelo comitê de gestores, classificando-os conforme demonstrado abaixo.



Com base nisto, funcionários com baixo potencial de crescimento e que não atingirem as metas deverão ter um plano de ação específico para melhorar seu desempenho, ou então, serem desligados. Já o grupo que apresenta bom desempenho e alto potencial de crescimento é prioridade nas ações de retenção de talentos da companhia, sendo assim, elegíveis à promoção, se aprovado pelo comitê.

6.7. Receita e Lucro por Empregado



7. PLANO FINANCEIRO

7.1. Estrutura de capital do projeto

A estratégia utilizada no começo do projeto foi a integralização de capital de R\$ 25 milhões, que corresponde a 63% do capital e o restante, R\$ 15 milhões que corresponde a 37%, optamos por financiar junto ao Banco do Nordeste (BNB), que nos apresentou a melhor taxa de juros, equivalente a 12% a.a..

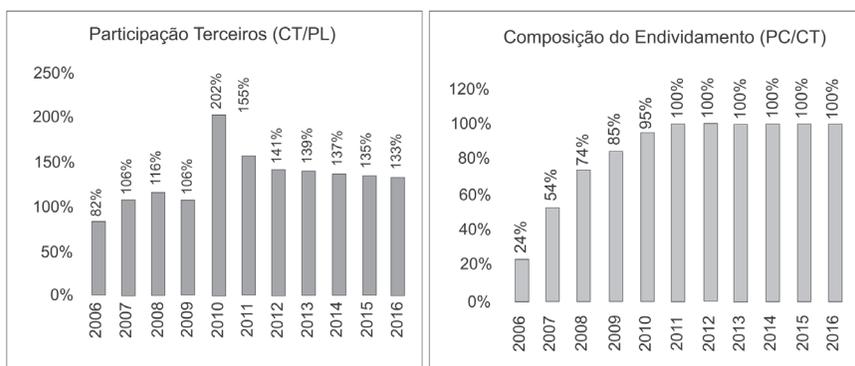
O governo do Estado do Pernambuco nos concedeu uma área física de 5.000m², área esta onde o projeto será instalado. Este incentivo fiscal nos proporcionou uma redução significativa no valor do investimento, bem como na base do ativo que foi imobilizado.

De acordo com a Lei nº 1.412/2005, obtivemos também a redução na alíquota do IPTU e ISS, respectivamente, de 50% e 60%, por um prazo de 10 anos.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



Após a estabilização do processo, inclusive com os volumes de vendas e produção atingindo as metas pré-estabelecidas, ocorrerá uma mudança na estrutura de capital, conforme poderemos verificar nos gráficos abaixo:



7.1.1. Distribuição de Dividendos

A premissa utilizada com relação à distribuição de dividendos, foi destinar 30% do lucro líquido, ao final do período, ajustado de prejuízo acumulado e da Reserva Legal (5%) até o ano de 2009, início do projeto. Após a maturação do projeto, bem como a estabilização da operação, fato este previsto para o ano de 2010, passaremos a distribuir dividendos correspondentes a 100% do resultado do exercício.

Dem. Mutações do PL - ano de 2010	
Lucro no período	12.895.284
Resultado Acumulado até per. Anterior	10.463.407
subtotal	23.358.691
(-) Reserva	1.167.935
subtotal	22.190.756
(-) Dividendos Propostos	22.190.756
Lucro Acumulado	-

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

7.1.2. Amortização de financiamento

No início do projeto utilizamos financiamento de R\$ 15 milhões junto ao BNB (Banco do Nordeste do Brasil), que nos proporcionou a melhor taxa de juros, ou seja, 12%a.a.

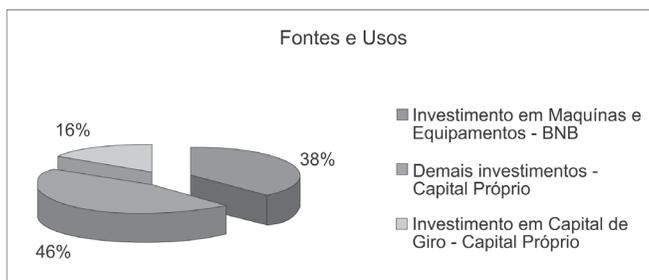
Conforme demonstrado no quadro abaixo, o pagamento do principal iniciou-se em 2008 e foi concluído em 2012, porém, com relação aos juros, os pagamentos iniciaram-se no ano de 2006.

Fontes de recursos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Pagamento de juros	(284.664)	(1.707.983)	(1.707.983)	(1.366.386)	(1.080.000)	(720.000)	(360.000)	(7.227.015)
Pagamento do principal	-	-	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(15.000.000)
Financiamento BNB	15.000.000							15.000.000
Capital próprio dos acionistas	25.000.000							25.000.000

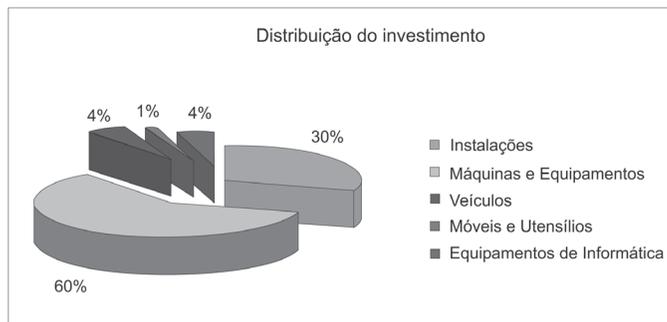
7.2. Demonstração de Fontes e Usos

O financiamento obtido junto ao BNB no valor de R\$ 15 milhões foi utilizado basicamente para financiar a aquisição de máquinas e equipamentos, sendo que os demais itens do imobilizado foram financiados pelo capital próprio dos acionistas, aproximadamente R\$ 18 milhões.

O capital de giro necessário para o início da operação também foi financiado pelos acionistas.



No quadro abaixo está demonstrada a composição do investimento no imobilizado.



7.3. Projeções econômico-financeiras

As projeções econômico-financeiras tiveram como base a moeda corrente do país, porém, com relação ao cálculo de parte do custo da matéria-prima, utilizamos uma projeção de dólar fornecida pelo Banco Central, uma vez que o custo deste item é determinado em dólar.

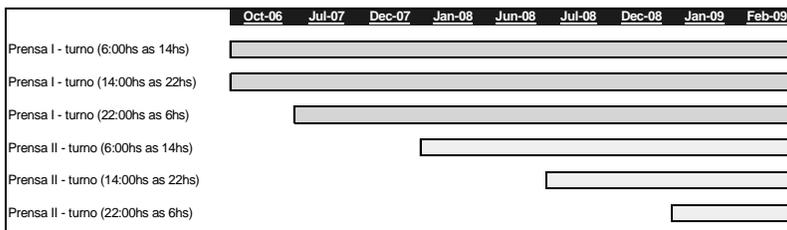
Ainda com relação ao metal, por se tratar de uma “comoditie”, utilizamos uma projeção do preço do alumínio na bolsa de Londres (LME).

Premissas Macroeconômicas	2006	2007	2008	2009	2010
	Tx média dólar	2,34	2,33	2,54	2,65
LME médio - R\$	2.400	2.520	2.646	2.646	2.646
Tx de empréstimos LP	12%	12%	12%	12%	12%
Tx Aplicações financeiras	15%	15%	15%	15%	15%

Cronograma Físico-Financeiro:

Os desembolsos iniciaram-se em Jan/06 e conforme demanda do mercado, a produção foi sendo ampliada, inclusive com o aumento de turnos, sendo que em Jan/08 completamos o investimento com a instalação de mais uma prensa.

A tabela abaixo apresenta o aumento de produção, inclusive a ampliação de turnos e a instalação de uma nova prensa.



Premissas de Vendas

O volume de vendas teve como base uma evolução da demanda no mercado, sendo que, com base neste crescimento a produção foi ampliada em 2008 e 2009.

No ano de 2009 foi identificada uma oportunidade de exportação, principalmente devido à capacidade ociosa que teríamos, em vista da ampliação da produção, com um volume excedente à capacidade de distribuição no mercado interno.

Projeção de Vendas (Volume e Preços)

	2006	2007	2008	2009	2010
Volume de Vendas (projeção)					
Doméstico (kgs)=>	550.000	6.450.000	11.750.000	14.150.000	14.150.000
Norte/Nordeste	60%	330.000	3.870.000	7.050.000	8.490.000
Sul/Sudeste	20%	110.000	1.290.000	2.350.000	2.830.000
Pernambuco	20%	110.000	1.290.000	2.350.000	2.830.000
Exportação (kgs)=>	-	-	-	3.000.000	3.000.000
TOTAL (kgs)	550.000	6.450.000	11.750.000	17.150.000	17.150.000

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Evolução de Preços(*)	2006	2007	2008	2009	2010
PRODUTO C/ ACAB SIMPLES (NATURAL)					
Preço total (Metal+Transf)					
Norte/Nordeste	8,51	8,85	9,78	10,17	10,29
Sul/Sudeste	8,71	9,05	9,99	10,39	10,52
Para Pernambuco	8,31	8,64	9,57	9,96	10,07
Exportação (US\$ 1,00/kg)	7,94	8,22	9,25	9,66	9,66
PRODUTO C/ ACAB ANODIZADO					
Preço total (Metal+Transf)					
Norte/Nordeste	10,51	10,89	11,89	12,36	12,56
Sul/Sudeste	10,71	11,10	12,10	12,57	12,78
Para Pernambuco	10,31	10,69	11,68	12,14	12,33
Exportação (US\$ 1,00/kg)	9,92	10,30	11,27	11,72	11,90

Premissas de Impostos

Os impostos considerados nas projeções foram ICMS, IPI, PIS, Cofins, IR e CS, sendo que todas as respectivas alíquotas tiveram como base a legislação vigente no país.

Várias oportunidades tributárias e benefícios fiscais foram investigados, visando principalmente reduzirmos os preços de vendas e compras, proporcionando assim, uma vantagem competitiva perante os demais concorrentes.

Com relação ao ICMS, nos beneficiamos pelas leis nº 13.082/2006 e 1363/2006, pelas quais é permitida uma redução da base de cálculo do ICMS para as vendas de tubos e perfis de alumínio destinados às empresas locais de construção civil, conforme alíquota demonstrada no quadro abaixo:

Impostos

ICMS
PIS
COFINS
IPI
IR/CS

Destino da Venda

PE	SUL/SE	NO/NE/CO	Brasil
12,00%	12,00%	12,00%	
1,65%	1,65%	1,65%	
7,60%	7,60%	7,60%	
			5,00%

=====>

34,00%

Conforme demonstrado no quadro abaixo, a partir do ano de 2009, haverá uma redução no percentual de impostos em relação às vendas, redução esta devida à estratégia de exportar o excedente de capacidade, uma vez que o mercado interno não terá condições de absorver este volume.

	2006	2007	2008	2009	2010
Receita					
Vendas Brutas	6.714.910	81.881.010	163.691.029	233.364.769	236.213.260
ICMS	705.903	8.607.714	17.207.966	21.485.283	21.784.729
PIS	86.847	1.059.007	2.117.096	2.643.334	2.680.175
COFINS	425.783	5.191.955	10.379.408	12.959.377	13.139.995
IPI	319.758	3.899.096	7.794.811	9.732.337	9.867.979
Vendas Líquidas	5.176.620	63.123.238	126.191.749	186.544.439	188.740.381
% de impostos sobre as vendas	23%	23%	23%	20%	20%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Imposto de Renda e CSLL

Com relação ao Imposto de Renda, utilizamos o benefício de compensação do prejuízo fiscal acumulado, tomando como base as premissas estabelecidas pela lei, ou seja, 30% sobre o Lucro antes do IR, conforme demonstrado no quadro abaixo.

	2006	2007	2008	2009	2010
Apuração de IR (auxiliar)					
Prejuízo fiscal Ano	(1.151.028)	(860.926)	-	-	-
Prejuízo fiscal Acumulado	(1.151.028)	(2.011.955)	-	-	-
Lucro Fiscal do ano	-	1.872.970	10.600.177	16.883.378	19.538.309
Compensação do IR	-	561.891	1.450.064	-	-
Limite de Compensação	-	561.891	1.450.064	-	-
Lucro Fiscal do Ano Ajustado	-	1.311.079	9.150.113	16.883.378	19.538.309
Imposto	-	445.767	3.111.038	5.740.348	6.643.025

Custos Variáveis

Os custos variáveis tiveram como base o preço do tarugo, energia, embalagem, suprimentos operacionais, comissão sobre vendas e frete. Segue abaixo, a tabela de projeção para esses custos:

CUSTOS VARIÁVEIS	2006	2007	2008	2009	2010
Tarugo (R\$/kg)					
Metal (R\$/kg)	5,67	6,11	6,98	7,01	7,01
Prêmio s/ Tarugo CIF (R\$/kg)	0,45	0,49	0,56	0,56	0,56
Taxa financeira p/ pgto 60 dias	0,09	0,10	0,11	0,11	0,11
Total	6,21	6,70	7,65	7,69	7,69
Custos variáveis na Extrusão (R\$/kg)					
Energia Consumo	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Gás Natural	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Suprimentos Operacionais	0,20	0,20	0,21	0,22	0,23
Embalagem	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Total	0,45	0,45	0,46	0,48	0,51
Custos variáveis na Anodização (R\$/kg)					
Suprimentos Operacionais	0,40	0,40	0,41	0,43	0,45
Energia Consumo	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Total	0,50	0,50	0,52	0,55	0,57
Comissão S/ Vendas	3%	3%	3%	3%	3%
Frete (R\$/kg)					
Norte/Nordeste	0,20	0,21	0,21	0,22	0,23
Sul/Sudeste	0,30	0,31	0,32	0,33	0,34
Pernambuco	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Exportação	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68
Média	0,19	0,20	0,20	0,29	0,30

Frete - R\$/kg

Destino	2006	2007	2008	2009	2010
Norte/Nordeste	0,20	0,21	0,21	0,22	0,23
Sul/Sudeste	0,30	0,31	0,32	0,33	0,34
Pernambuco	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Exportação	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68

Depreciação

A depreciação foi calculada considerando as taxas para cada sub-grupo do imobilizado, utilizando o custo histórico como base de valor.

Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Ativos e suas respectivas taxas de depreciação		
	R\$	% depr./ano
Terrenos	-	0%
Instalações	10.000.000	5%
Máquinas e equipamentos	20.000.000	10%
Fornos/Mesa/Esticadeira	7.000.000	10%
Prensa I	5.000.000	10%
Prensa II (jan/08)	5.000.000	10%
Linha de Anodização	3.000.000	10%
Veículos	1.500.000	20%
Veículos - (área fabril)	1.000.000	20%
Veículos - (área de vendas)	500.000	20%
Móveis e utensílios (administrativo)	500.000	10%
Equipamentos de informática (adm/vendas)	1.500.000	20%
TOTAL	33.500.000	

Novas Imobilizações

Em janeiro de 2008, faremos aquisição de mais uma prensa no valor de R\$ 5 milhões.

A partir de 2010, a empresa fará pequenos investimentos para que o ativo líquido de depreciação fique constante até 2016, com exceção das Instalações.

Despesas Administrativas

	Desp. Administrativas - R\$				
	2006	2007	2008	2009	2010
Salário	318.285	1.425.155	1.589.188	1.715.559	1.715.559
Depreciação	50.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Outros	3.000	600.000	720.000	840.000	840.000
Total	371.285	2.225.155	2.509.188	2.755.559	2.755.559

Despesas Comerciais

	Desp. Comerciais - R\$				
	2006	2007	2008	2009	2010
Salário	105.930	525.987	689.812	764.469	764.469
Depreciação	62.500	250.000	250.000	250.000	250.000
Prop & Marketing	600.000	3.000.000	1.220.000	1.440.000	1.440.000
Outros	3.000	300.000	360.000	420.000	210.000
Total	771.430	4.075.987	2.519.812	2.874.469	2.664.469

Foi considerada uma verba maior no início do projeto em Propaganda & Marketing, para ingresso no mercado local, passando a se estabilizar a partir de 2008.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Despesas Financeiras

As despesas financeiras foram projetadas com base na taxa de 12% ao ano, com amortização mensal dos juros, bem como apropriação da despesa sobre o valor do empréstimo.

Receitas Financeiras

As aplicações financeiras foram projetadas com base na taxa de 15% ao ano, com rentabilidade mensal, de acordo com o montante aplicado.

Necessidade de Capital de Giro

Calculamos a necessidade de capital de giro a partir dos prazos demonstrados abaixo:

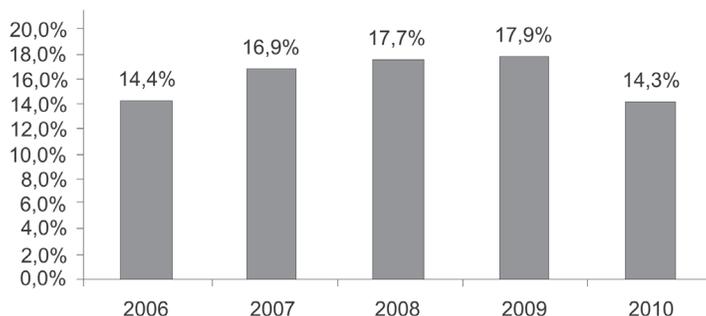
NCG	Dias
Prazo médio de recebimento de vendas	45
Prazo médio de estocagem	30
Prazo médio de pagamento a fornecedores	60
Prazo médio de recolhimento das obrigações fiscais	15

Em milhares de R\$	Cálculo da NCG				
	2006	2007	2008	2009	2010
Duplicatas a receber	5.515	12.654	23.572	27.521	29.527
(+) Estoques	2.488	5.446	10.129	12.486	13.229
(-) Fornecedores	4.244	9.860	18.855	23.409	24.860
(-) Obrigações fiscais	421	966	1.800	1.825	1.978
(=) N.C.G.	3.337	7.273	13.046	14.773	15.918

Custo médio ponderado de capital

Calculamos o custo médio ponderado de capital para cada ano do projeto, refletindo o efeito da estrutura de capital e do custo das fontes de recursos no decorrer do tempo.

Custo médio ponderado de Capital



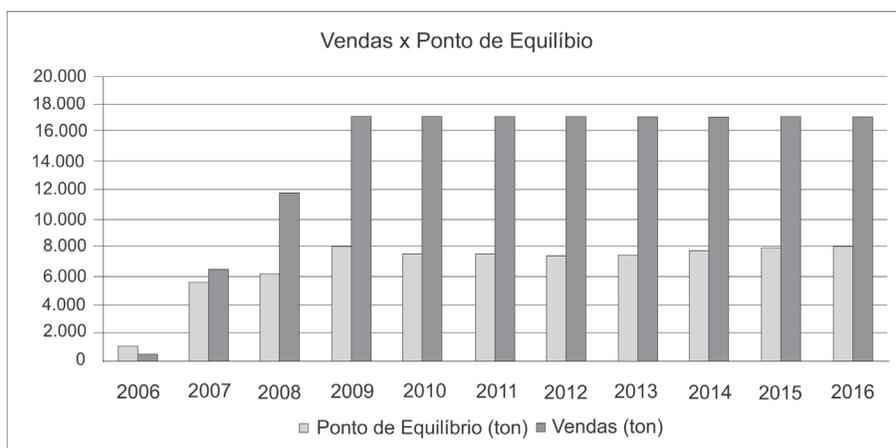
Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

Análise de Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio determina o nível de operação necessário para cobrir os custos operacionais e analisar a rentabilidade, com relação aos níveis de vendas. O projeto inicia em 2006, com custos e despesas maiores que a receita, operando com o volume abaixo do ponto de equilíbrio, resultando em prejuízo.

Já em 2007, atingi-se um volume de venda favorável de forma a equalizar custos e receita.

Em 2008, observa-se aumento nas vendas, e uma tendência de crescimento a partir de 2009, com as duas prensas operando simultaneamente em todos os turnos, para atingir o mercado externo.



Valor presente líquido (VPL)

Considerado uma técnica eficiente de orçamento de capital, o VPL leva em conta o valor do dinheiro no tempo.

O VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto, do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Nosso projeto apresenta VPL de R\$ 20.787 mil (superior a zero), significando que a empresa obterá retorno superior a seu custo de capital.

Taxa interna de Retorno (TIR)

A TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas e saídas de caixa referente a um projeto. Trata-se da taxa anual, composta de retorno que se obtém ao aplicar recurso num projeto.

Considerando que a TIR do nosso projeto é de 23,7% (maior que o custo de capital), torna o projeto atrativo.

Demonstrações Financeiras Projetadas

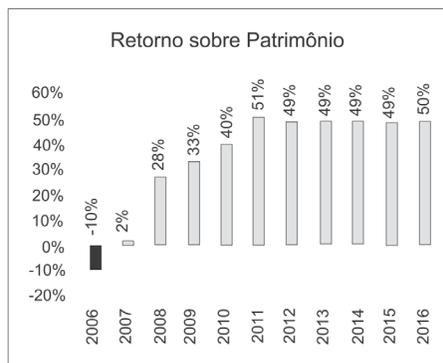
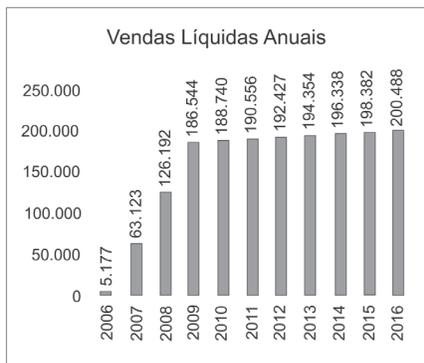
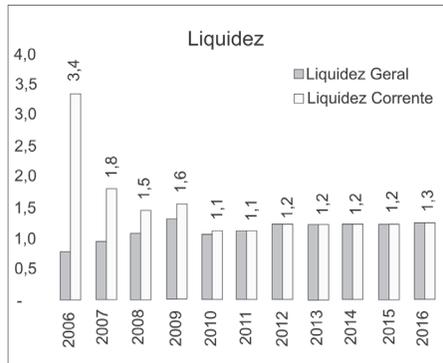
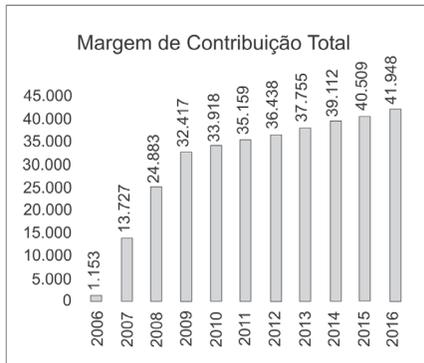
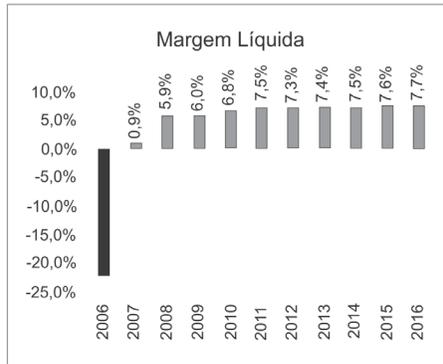
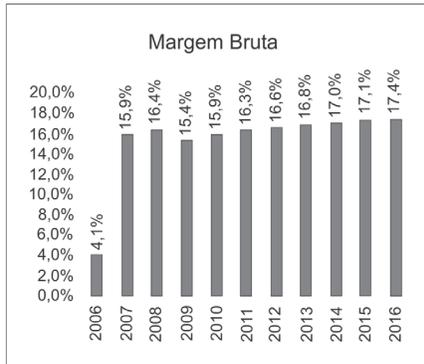
Demonstração do Resultado					
Em R\$ mil					
Receita	2006	2007	2008	2009	2010
Vendas Brutas	6.715	81.881	163.691	233.365	236.213
(-) ICMS	706	8.608	17.208	21.485	21.785
(-) PIS	87	1.059	2.117	2.643	2.680
(-) COFINS	426	5.192	10.379	12.959	13.140
(-) IPI	320	3.899	7.795	6.732	9.868
(=) Vendas Líquidas	5.177	63.123	126.192	186.544	188.740
CPV					
(-) CPV - Natural variável	2.040	25.085	51.759	89.329	89.530
(-) CPV - Anodizado variável	1.724	21.163	43.402	54.307	54.550
(-) Frete	105	1.255	2.361	4.896	5.080
(-) Depreciação (setor produtivo)	550	2.200	2.700	2.700	2.700
(-) Custos Fixos de produção	547	3.374	5.257	6.676	8.892
(=) Lucro Bruto	211	10.047	20.712	28.637	29.988
Despesas Operacionais					
(-) Desp. Administrativas	321	2.025	2.309	2.556	2.556
(-) Desp Comerciais - Comissao	155	1.894	3.786	5.596	5.662
(-) Desp Comerciais - outras	709	3.826	2.270	2.624	2.414
(-) Depreciação (setor administrativo)	113	450	450	450	450
(=) Lucro da Atividade	(1.087)	1.852	11.897	17.410	18.905
(-) Despesas financeiras	285	1.708	1.708	1.366	1.080
(+) Receitas financeiras	221	868	411	839	1.713
(=) Lucro operacional	(1.151)	1.012	10.600	16.883	19.538
(+) R.E.P.	0	0	0	0	0
(+) Resultado não operacional	0	0	0	0	0
(=) Lucro antes do IR	(1.151)	1.012	10.600	16.883	19.538
(-) Imposto de renda	0	446	3.111	5.740	6.643
(=) Lucro Líquido	(1.151)	566	7.489	11.143	12.895

FLUXO DE CAIXA					
Em R\$ mil					
	2006	2007	2008	2009	2010
Lucro da Atividade	(1.087)	1.852	11.897	17.410	18.905
(+) Depreciação	663	2.650	3.150	3.150	3.150
(=) E.B.I.T.D.A.	(425)	4.502	15.047	20.560	22.055
(+) NCG inicial	3.194	67.579	131.448	185.755	14.773
(-) NCG final	6.532	71.514	137.221	187.482	15.918
(=) Fluxo de Caixa Operacional	(3.762)	566	9.274	18.834	20.910
(-) Pagamento de juros	285	1.708	1.708	1.366	1.080
(-) Pagamento do principal	0	0	3.000	3.000	3.000
(+) Novos financiamentos de longo p	15.000	0	0	0	0
(-) Novas imobilizações	28.500	0	5.000	0	2.650
(+) Venda de Imobilizado	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de dividendos	0	0	0	1.968	4.484
(+) Integralização de capital	25.000	0	0	0	0
(=) Fluxo de Caixa Gerado antes d	7.453	(1.142)	(434)	12.500	9.696
(-) Pagamento do IR	0	446	3.111	5.740	6.643
(=) Geração de caixa no período	7.453	(1.587)	(3.545)	6.759	3.053
(+) Baixa de aplicações	2.769	3.227	7.011	3.450	0
(+) Novos empréstimos curto prazo	0	0	0	0	0
(=) Fluxo de Caixa Gerado	10.222	1.640	3.466	10.210	3.053

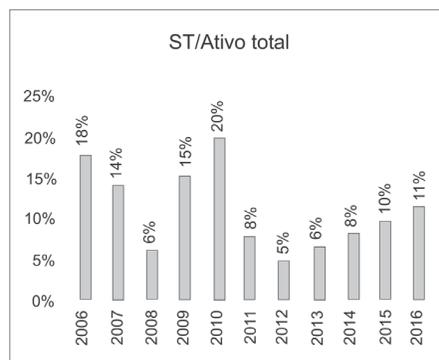
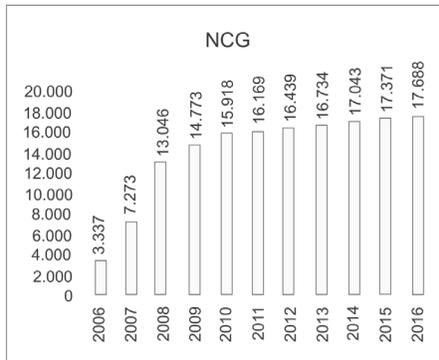
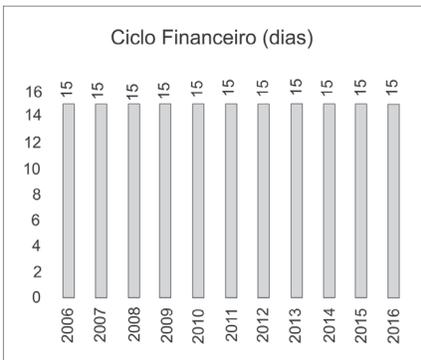
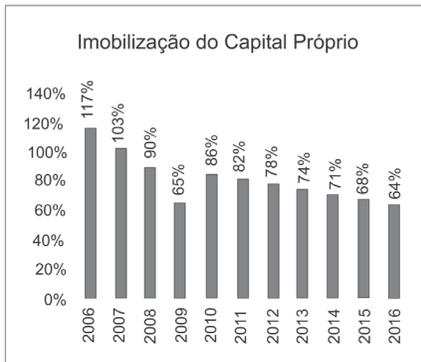
Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste

BALANÇO PATRIMONIAL					
Em R\$ mil					
ATIVO	2006	2007	2008	2009	2010
Circulante					
Disponível	7.674	6.955	3.821	11.419	16.185
Contas a Receber	5.515	12.654	23.572	27.521	29.527
Estoque	2.488	5.446	10.129	12.486	13.229
Total do Circulante	15.676	25.054	37.522	51.426	58.941
Permanente					
Imobilizado					
Custo	28.500	28.500	33.500	33.500	36.150
(-) Depreciação acumulada	663	3.313	6.463	9.613	12.763
Imobilizado líquido	27.838	25.188	27.038	23.888	23.388
Total do Permanente	27.838	25.188	27.038	23.888	23.388
Total do Ativo	43.514	50.242	64.559	75.314	82.329
PASSIVO + PL	2006	2007	2008	2009	2010
Circulante					
Fornecedores	4.244	9.860	18.855	23.409	24.860
Impostos e taxas	421	966	1.800	1.825	1.978
Dividendos a pagar	0	0	1.968	4.484	22.191
Financiamento BNB no c.p.	0	3.000	3.000	3.000	3.000
Total do Circulante	4.665	13.827	25.623	32.718	52.029
Exigível a longo prazo					
BNB no l.p.	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000
Total do E.L.P.	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000
Patrimônio Líquido					
Capital Social	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Reservas	0	0	345	1.132	2.300
Lucro / (prejuízo) acumulado	(1.151)	(585)	4.591	10.463	0
Total do PL	23.849	24.415	29.937	36.595	27.300
Total do Passivo	43.514	50.242	64.559	75.314	82.329

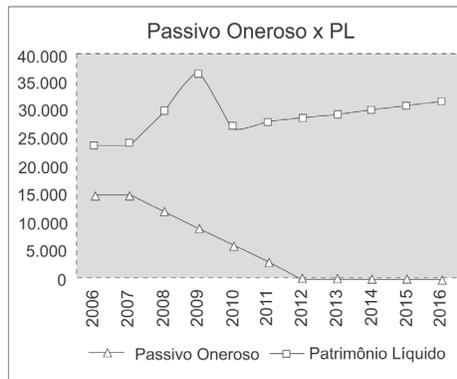
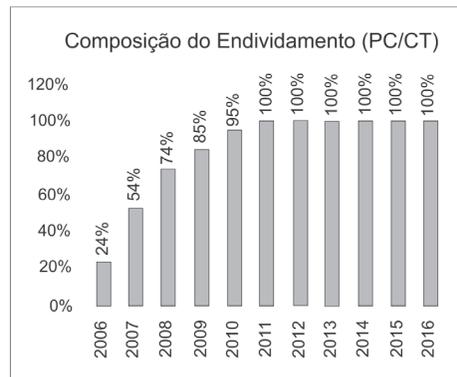
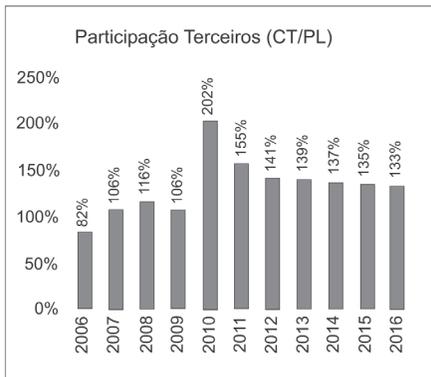
7.4. Índices Financeiros



Estudo para Abertura de Fábrica de Perfis de Alumínio no Nordeste



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



7.5. Análise custo-volume-lucro – utilização de exportação para maximização do lucro sob a perspectiva de margem de contribuição

A partir de 2009, com a utilização das duas prensas operando nos três turnos, identifica-se uma oportunidade para exportar o volume excedente, com o objetivo de maximizar o lucro.

Embora o preço a ser praticado para o mercado externo seja inferior ao praticado no mercado interno, a margem de contribuição obtida é positiva.

A margem de contribuição, definida como diferença entre a receita e a soma de custo e despesas variáveis, permite visualizar a potencialidade do produto, contribuindo na amortização dos gastos fixos, gerando lucro adicional.

Análise da Margem de Contribuição s/ volume adicional (exportações a partir de 2009)

	2009	2010	2011	2012
Exportação				
Natural	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Anodizado		-	-	-
Total	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Exportação				
Preço (natural) - R\$/kg	9,66	9,66	9,66	9,66
(-) Custo do tarugo (variável) - R\$/kg	7,68	7,68	7,68	7,68
(-) Custos produtivos variáveis - R\$/kg	0,49	0,51	0,52	0,54
(-) Comissão - R\$/kg	0,29	0,29	0,29	0,29
(-) Frete - R\$/kg	0,66	0,68	0,70	0,72
(=) Margem de Contribuição - (R\$/kg)	0,54	0,51	0,47	0,43
Adicional de M.Contr. para a Companhia	1.620.724	1.516.885	1.409.930	1.299.767

8. ANÁLISE ESTRATÉGICA

8.1. As Cinco Forças competitivas de Michael Porter

Fornecedores

A nossa principal matéria prima é o alumínio em forma de tarugo, que é cotado com base em preços da Bolsa de Londres (*commodities*). Isto impacta diretamente nosso custo, no caso de uma grande alta de preços mundiais, porém, a negociação em nosso segmento, também acompanha este indicador, havendo o repasse integral, em todo o mercado, para o preço do produto final.

Concorrência

Nossos principais concorrentes estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Com isso, temos vantagem em relação ao custo de logística, já que nosso público alvo está localizado nas regiões Norte e Nordeste. Com a fábrica instalada no local, teremos maior facilidade em penetrar no mercado, por nossa localização "privilegiada".

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A economia no custo com frete, rapidez na entrega e menor perda de produto por amassamento no transporte, serão vantagens consideráveis para uma maior lucratividade para nossa companhia.

Poderemos desta forma, nos consolidar como referencial de qualidade na região, além de ajudar no progresso da mesma.

Também temos vantagem em relação às exportações, pois estaremos próximos da região portuária, o que nos proporciona um tempo de transporte menor, para regiões como Estados Unidos e Europa.

Novos Entrantes

A principal barreira de entrada do negócio está relacionada ao alto custo do investimento necessário para a construção de uma fábrica para produção do alumínio extrudado. O novo entrante, mesmo tendo o recurso financeiro disponível, terá que fazer uma boa avaliação do negócio, pois o risco é alto, caso não se atinja níveis mínimos de produção para manter uma margem de contribuição total, adequada para o negócio.

Um outro elemento importante está diretamente ligado à tecnologia patenteada, da qual obtemos vantagem atualmente e a preocupação com desenvolvimento de produtos inovadores, gerando novas patentes antes de expirar o prazo das anteriores, para manutenção de nossa vantagem competitiva.

Produtos Substitutos

No caso do alumínio, nossos consumidores têm a possibilidade de optar por madeira, aço ou PVC, sendo que atualmente há o predomínio do aço na região.

Nossa maior vantagem perante os produtos substitutos é seu *design*, versatilidade, e baixo custo de manutenção, pois o alumínio não necessita de pintura e não enferruja com o tempo.

Mesmo aqueles que preferem uma opção mais econômica, acabam escolhendo o alumínio após comparar os atributos dos materiais sob uma perspectiva de longo prazo.

Clientes

Nossa empresa destaca-se por produtos diferenciados, resistentes, com *design* inovador e que atendem todas as normas técnicas recomendadas. Foge da cultura de *commodities*, tendo como público-alvo grandes distribuidores locais e obras, através de venda direta.

Nossa empresa não adotará a postura de baixo preço. Para atingir níveis ideais de produção, buscaremos no mercado externo (exportação) a venda de volume excedente, para trazer margem de contribuição adicional ao negócio.

8.2. Análise S.W.O.T.

Tendências:

- Redução da Taxa Selic.
- Maior facilidade de captação de empréstimos para investimentos industriais.
- Aumento do consumo interno, em virtude da redução da taxa de juros.
- Expansão da construção civil favorecida pelo incremento do volume de crédito habitacional disponível.
- Perspectiva de maior geração de renda.
- Manutenção da política econômica.
- Valorização das empresas responsáveis com o meio ambiente.

Oportunidades:

- Aquecimento do mercado imobiliário.
- Aumento da demanda por insumos de construção.
- Valorização do mercado de alumínio (consumidores preocupados com gastos de manutenção, *design* e valorização do imóvel).
- Atendimento à questões ambientais (alumínio 100% reciclável).

Ameaças:

- Avanço dos produtos substitutos (PVC e Aço).
- Alta do preço da matéria-prima do alumínio, influenciado pelo mercado externo (China).
- Alta do preço da energia elétrica (principal insumo para produção de alumínio).
- Desaceleração do mercado imobiliário.

Forças:

Produtos diferenciados (mais resistentes e com *design* inovador).

Facilidade na montagem.

Produtos patenteados.

Logística no mercado interno e externo favorável.

Parceria com fornecedores de componentes (homologação de acessórios).

Marca reconhecida como referencial de qualidade.

Suporte técnico pós venda.

Responsabilidade com o meio ambiente.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Fraquezas:

- Ausência de mão-de-obra especializada na região Nordeste.
- Alto custo no desenvolvimento de novas linhas, que correm o risco de serem copiadas (apesar das patentes).
- Informalidade da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. Fundamentos da moderna administração financeira. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CARDOSO, Antonio B. Esquadrias de Alumínio no Brasil: histórico, tecnologia, linhas atuais, gráficos de desempenho. São Paulo: ProEditores, 2004.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7 ed. São Paulo, Harbra, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo, Atlas, 1996.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.

Sites:

ABAL (Associação brasileira do alumínio): www.abal.org.br

Banco Central: www.bcb.gov.br

IBGE: www.ibge.gov.br

London Metal Exchange: www.lme.com

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

MBA em E-Management:
Tecnologia da Informação

Turma ABC 17

Augusta da Costa Machado
Carina Rebelato Dias
Eduardo Batista
Eduardo de Arruda Martins
Jairo Pereira de Figueiredo
Luciana Aparecida Corvalan
Mário Augusto Ranzatti

Professor Orientador: José Arnaldo Deutscher

SUMÁRIO

1. Resumo Executivo, 191
2. A Empresa, 193
 - 2.1 Dados Cadastrais, 193
 - 2.2 Histórico, 195
 - 2.3 Dados da Evolução, 195
 - 2.4 Recursos Humanos, 195
 - 2.5 Organização e Governança, 195
 - 2.6 Parcerias, 196
 - 2.7 Principais Clientes, 199
 - 2.8 Política de qualidade, 200
 - 2.9 Experiência Internacional, 200
 - 2.10 Retrospectiva Econômico Financeira, 200
 - 2.11 Padrões Internacionais, 200
3. Análise Estratégica, 200
 - 3.1 Visão do Negócio, 202
 - 3.2 Foco da Empresa, 202
 - 3.3 Missão, 202
 - 3.4 Oportunidades e Ameaças, 202
 - 3.5 Pontos Fortes e Fracos, 204
 - 3.6 Objetivos, Metas e Estratégias, 206
 - 3.7 Competências da Empresa, 206

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

4. Análise de Mercado, 207
 - 4.1 Panorama de Mercado, 207
 - 4.2 Dimensionamento, 208
 - 4.3 Barreira de entrada, 209
 - 4.4 Análise da concorrência, 209

5. Produtos e Serviços, 209
 - 5.1 Produto DIGITAL FLY, 209
 - 5.2 Integradores, 211
 - 5.3 Solução Própria, 211
 - 5.4 Serviços Bio Identify, 212
 - 5.5 Impressão Digital, 212
 - 5.6 Hardwares homologados pela Bio Identify, 213
 - 5.7 Produtos Homologados, 213
 - 5.8 Análise Comparativa de Produtos Concorrentes, 216

6. Plano de *Marketing* e Vendas, 216
 - 6.1 Modelo de Negócios, 216
 - 6.2 Estratégia de *Marketing*, 217
 - 6.3 Curva de introdução do produto, 217
 - 6.4 Posicionamento, 218

7. Plano Financeiro, 220
 - 7.1 Projeção de Crescimento, 220
 - 7.2 Plano de Investimentos, 220
 - 7.3 Plano Econômico-Financeiro, 223

8. Conclusão, 229

9. Referências Bibliográficas, 229

1. RESUMO EXECUTIVO

A empresa Bio Identify apresenta uma solução de identificação de usuários com o uso da biometria . O ambiente escolhido para esta solução é um dos mais movimentados no país – os Aeroportos Brasileiros, os quais requerem além da automação e modernidade em seus processos, a disponibilidade de segurança e acessibilidade. Mais do que acessibilidade, a segurança requerida nos acessos aeroportuários do país, tem-se tornado nos últimos anos, uma das mais promissoras oportunidades de negócio, principalmente após o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, ao WTC nos EUA.

A Biometria foi a tecnologia escolhida por estar incipiente nas soluções de TI atualmente disponíveis no mercado, sendo porém, de grande assertividade na substituição dos tradicionais métodos de identificação.

A solução tecnológica pode ser considerada perfeitamente factível quanto à sua adoção, face aos resultados e perspectivas de mercado a serem abordados.

Sob a ótica científica e tecnológica, a biometria é uma ciência que viabiliza a identificação e o reconhecimento seguro de uma determinada pessoa, através de características físicas tais como a impressão digital, íris, reconhecimento facial, bem como escrita e padrões de assinatura.

Com a utilização de software, de algoritmos e de hardware, tornam o reconhecimento seguro e rápido, sendo possível, através da Biometria, o reconhecimento de pessoas em poucos segundos, tendo como base a leitura e o armazenamento seguro dos dados.

Atualmente, a grande vulnerabilidade dos meios de identificação tornam esta tecnologia viável, pois os dados biométricos são inerentes ao indivíduo, enquanto a documentação a qual este indivíduo porta, é passível de roubos, extravios ou clonagem e falsificação.

Um dos principais propósitos da utilização da Biometria é a identificação do indivíduo. Face à necessidade de uma base de informações com dados para identificação e administração, torna este propósito mais complexo, além de promover a acessibilidade em ambientes com maior segurança e a validação do indivíduo.

2. A EMPRESA

2.1 Dados Cadastrais

2.1.1. Razão Social

Bio Identify Solutions Ltda.

2.1.2. Endereço

Av. Paulista, 1500, 2º andar
São Paulo – SP

2.1.3. Contato

Fernando Amaro D'Ambruzzo
e-mail: bioidentify@uol.com.br
Site: <http://www.bioidentify.com.br>
Telefone/Fax: 4220-0001

2.1.4. CNPJ / IE

00.469.799/0001-62

2.1.5. Capital

R\$ 1.000.000,00

2.1.6. Perfil do Empreendedor

Fernando Amaro D'Ambruzzo, tem 49 anos, é casado e pai de dois filhos. É formado em Engenharia Civil pela Universidade de Mogi das Cruzes, Matemática pela Universidade Paulista com MBA E-Management em Tecnologia da Informação pela Fundação Getúlio Vargas com atuação predominante em TIC para a área pública.

Suas qualificações, segundo seu *curriculum vitae*, estão descritas a seguir:

Atua na área de Tecnologia da Informação há 25 anos, com experiência em desenvolvimento e implementação de soluções sistêmicas, com larga atuação na gestão de recursos tecnológicos e humanos para a área pública.

Já administrou áreas de atendimento ao cliente, recursos tecnológicos e operacionais de empresas públicas de âmbito Federal, com habilidades direcionadas à gestão de recursos tecnológicos e humanos que atuam principalmente nas atividades de desenvolvimento, automação, suporte técnico a hardware, software e de telecomunicações.

Como gestor técnico e de atendimento, pôde acompanhar a evolução tecnológica na área de TIC nos últimos anos, implementando soluções viáveis, principalmente no que tange à melhoria de qualidade de atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Participou na elaboração e implementação das soluções técnicas nas várias unidades de atendimento aos usuários em serviço público distribuídas pelo Estado, modernizando e conseqüentemente agilizando os processos de atendimento, democratizando as informações e tornando-as disponíveis para consultas rápidas e simples, utilizando meios de comunicação modernos e eficazes bem como na especificação dos recursos de hardware e software empregados.

Iniciou suas atividades na área de TI em 1981 na função de programador de sistemas no SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, vinculado ao Ministério da Fazenda, em plataforma IBM. Com experiência em codificação Assembler e COBOL, participou do desenvolvimento de aplicações de âmbito corporativo como RAIS e outras voltadas às áreas fiscais da Receita.

Após três anos de atuação em desenvolvimento em plataforma IBM, passou a desenvolver aplicações de entrada de dados e posteriormente em linguagem MUMPhs, atuando diretamente no desenvolvimento de aplicações na área alfandegária.

Com a experiência obtida em linguagens de programação para plataforma baixa e no gerenciamento de pessoas por um período de 4 anos, assumiu o desafio de gerenciar o Projeto de Marcação de Consultas On-line para a área médica da OMED – empresa vinculada às organizações do Grupo SS, implementando a solução em rede para agendamento de consultas e exames, automatizando o processo de marcação de consultas, exames e acompanhamento, bem como, administrar as solicitações recebidas e registradas via *Call Center*.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

A partir de 1987, passou a desenvolver soluções no quadro de Consultores de CI – Centro de Informação no Ministério da Previdência Social, na época implementada na organização, com o principal objetivo de automatizar os processos nas áreas de Benefício, Arrecadação e Assistencial do Ministério da Previdência Social principalmente gerencial e de atendimento aos segurados – Projeto MIPS.

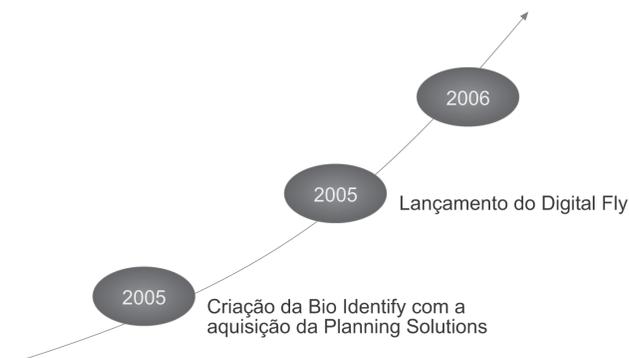
Empresa própria de consultoria em soluções de TIC e desenvolvimento de sistemas voltada principalmente para soluções de automação e segurança da informação para a área pública.

2.2 Histórico

A Bio Identify foi criada em 2005, com sede em São Paulo – SP, a partir da incorporação da Planning Solutions, de Florianópolis – SC, empresa pioneira no Brasil em soluções biométricas em rede para o segmento de planos de saúde.

Todo o conhecimento adquirido nos cinco anos de existência da Planning, dos quais já se somam três anos de operação em campo, com mais de 1,5 milhões de validações biométricas realizadas, serviram como base para a avançada plataforma tecnológica da Bio Identify.

2.3 Dados da Evolução



2.4 Recursos Humanos

O quadro de profissionais da empresa e de terceiros, envolvidos no desenvolvimento e implantação do Digital Fly, está definido no Plano Financeiro, na parte de investimentos em Recursos Humanos.

2.5 Organização e Governança

Fortalecer o enfoque no cliente e tornar a gestão de serviços como uma atividade produtiva, que gere valor à empresa, investimento na evolução organi-

zacional, na conscientização da necessidade de evoluir e mudar, no estabelecimento de um gerenciamento de pessoas eficaz, orientado a conhecer a potencialidade, objetivos e desejos das pessoas em detrimento dos objetivos da organização, ou seja, tornar os desafios da organização aderentes às pessoas e as pessoas, aderentes a eles.

2.6 Parcerias

A Bioidentify assinou um contrato com a Unisys Corporation para expandir sua capacidade de participação em processos de licitação em área pública e fortalecer a imagem da companhia em relação à segurança da informação.

A Unisys é uma empresa mundial de serviços e soluções de Tecnologia da Informação, e já participou na instalação de infra-estrutura de segurança que gerencia a entrada e a saída de passageiros em quatro aeroportos do Chile. Integrada ao banco de dados da polícia federal chilena - que também dispõe de informações da Interpol, a solução inclui tecnologias de reconhecimento facial e de impressão digital, que permitem identificar documentos falsificados, adulterados e pessoas suspeitas em tempo real.

2.6.1. Processo de Licitação

Para a efetivação da contratação, será necessária a participação no processo de licitação, obrigatório na aquisição de bens e serviços para a área pública. A Infraero, por ser um órgão vinculado ao Ministério da Defesa, promoverá através de edital a convocação de empresas para participação no processo, o qual se dará através de pregão presencial.

Conforme Lei 8666 de 21/06/1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e da Lei 10520, de 17/07/2002 que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

Baseado no decreto 3555, de 08/08/2000 que define as normas do pregão, cujo conteúdo detalhado está descrito no REGULAMENTO DA LICITAÇÃO NA MODALIDADE DE PREGÃO.

Este Regulamento estabelece normas e procedimentos relativos à licitação na modalidade de pregão, destinada à aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito da União, qualquer que seja o valor estimado.

Estão subordinados a este regime, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as entidades controladas direta e indiretamente pela União.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Art. 2º do Regulamento; “Pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais.”

Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na modalidade de pregão, que se destina a garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente.

Segundo o Art. 4º, “A licitação na modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas.”

Caberá a Infraero, designar, dentre os servidores do órgão, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio;

Para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

Competem ao Pregoeiro:

- O credenciamento dos interessados;
- O recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação;
- A abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes;
- A condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço;
- A adjudicação da proposta de menor preço;
- A elaboração de ata;
- A condução dos trabalhos da equipe de apoio;
- O recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e
- O encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando a homologação e a contratação.

Conforme o Art. 10, “A equipe de apoio deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da Administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou da entidade promotora do pregão, para prestar a necessária assistência ao pregoeiro”.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Consta neste arquivo o seguinte parágrafo único. “No âmbito do Ministério da Defesa, as funções de pregoeiro e de membro da equipe de apoio poderão ser desempenhadas por militares”.– Caso da Infraero

A fase externa do pregão é iniciada com a convocação dos interessados e observa as seguintes regras:

A convocação dos interessados é efetuada por meio de publicação de aviso em função dos seguintes limites:

a) para bens e serviços de valores estimados em até R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais):

1. Diário Oficial da União;
2. Meio eletrônico, na Internet.

b) para bens e serviços de valores estimados acima de R\$ 160.000,01 (cento e sessenta mil reais e um centavo) até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais):

1. Diário Oficial da União;
2. Meio eletrônico, na Internet;
3. Jornal de grande circulação local.

c) para bens e serviços de valores estimados superiores a R\$ 650.000,01 (seiscentos e cinquenta mil reais e um centavo):

1. Diário Oficial da União;
2. Meio eletrônico, na Internet;
3. Jornal de grande circulação regional ou nacional.

A escolha da melhor proposta, se dá através da abertura dos envelopes contendo as propostas de preço, que serão classificadas pela proposta de menor valor e as que tenham apresentado propostas em valores sucessivos e superiores em até dez por cento, relativamente à de menor preço;

Em seguida, é dado início à etapa de apresentação de lances verbais pelos proponentes. O pregoeiro convida individualmente os licitantes classificados, de forma seqüencial, a apresentar lances verbais, a partir do autor da proposta classificada de maior preço e os demais, em ordem decrescente de valor;

Segundo Artigo XIII – “ sendo aceitável a proposta de menor preço, será aberto o envelope contendo a documentação de habilitação do licitante que a tiver formulado, para confirmação das suas condições habilitatórias, com base no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, ou nos dados cadastrais da Administração, assegurado ao já cadastrado o direito de apresentar a documentação atualizada e regularizada na própria sessão”.

2.7 Principais Clientes

- Operadoras de Saúde
- Empresas Financeiras
- Private Labels
- Varejo acoplado a cartões de crédito / débito
- Empresas Prestadoras de Serviço
- Aeroportos (Novo mercado a ser explorado com o Digital Fly)



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

2.8 Política de qualidade

A Bio Identify, empresa nacional prestadora de serviços e provedora de soluções na área de Informática, tem como Política da Qualidade os seguintes pontos:

- Atender os requisitos e expectativas identificadas junto aos seus clientes
- Capacitar adequadamente seus profissionais
- Manter um Sistema de Gestão da Qualidade, certificação ISO 9001.
- Buscar melhoria contínua dos seus processos

2.9 Experiência Internacional

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

2.10 Retrospectiva Econômico Financeira

Com início das atividades em 2005, a empresa teve receita bruta no valor de aproximadamente de R\$ 1,4 milhões nesse ano.

2.11 Padrões Internacionais

Atualmente, são várias as empresas integradoras de soluções biométricas, fornecedores de equipamentos sensores, desenvolvedores de algoritmos de validação, etc. Trata-se de um novo mercado, uma nova realidade em ebulição. Dentro deste contexto, naturalmente surgiram novos órgãos normatizadores internacionais (ex.: BioAPI Consortium, The Biometrics Consortium, International Biometric Industry Association, dentre outros), bem como novos comitês para biometria naqueles organismos tradicionais, tais como: American National Standards Institute (ANSI), International Standards Organization (ISO) e National Institute of Standards and Technology (NIST).

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A aplicabilidade desta solução em Biometria está direcionada ao check-in efetuado nos Aeroportos Brasileiros, através das companhias aéreas com permissão e autorização de operação nos pontos de acesso de embarque e desembarque.

Apesar de algumas companhias aéreas adotarem como diferencial nos serviços a seus usuários, a disponibilidade da realização do check-in, através da Internet para passageiros sem bagagem, não cobre totalmente as necessidades e oportunidades que esta solução se propõe, principalmente quando focamos a segurança. Para o usuário da companhia aérea que busca agilidade e conforto no momento de sua apresentação para embarque, soluções em TI que propiciem a redução do tempo de permanência no aeroporto, com certeza propiciará um diferencial a quem o utilize, independente da forma ou abrangência.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Porém, a segurança para determinados órgãos torna-se fundamental nesse processo e não poderia estar baseada na disponibilidade ou interesse das companhias aéreas em implementá-la.

Desta forma, a Bio Identify adotou como cliente a Infraero, a ANAC / DAC e o Departamento de Polícia Federal, que cooperativamente adotarão a solução buscando para os dois primeiros, conforto e agilidade e para o terceiro, a devida segurança.

A Polícia Federal está presente em todos os Aeroportos Brasileiros e com esta solução poderá interligar a operação de controle efetuada por este Departamento, de forma a garantir a liberação para o embarque, sem burocracia e com absoluta margem de segurança na identificação de passageiros.

A solução será implementada através de dispositivos de identificação digital em cada unidade de *check-in*, independente da companhia aérea na qual se procederá a identificação e autorização para embarque dos passageiros (Nacionais e Internacionais). O dispositivo de identificação digital, será parte integrante dos módulos de *check-in*.

A apresentação de um documento probatório de identificação, será substituída pela identificação digital, o que propiciará a efetiva identificação do passageiro, eliminando a fragilidade na segurança, em casos de adulteração de documentos ou mesmo o esquecimento pelo passageiro de um documento com foto que o identifique adequadamente, liberando-o para o embarque.

Através da interligação de acesso aos sites da Secretaria de Segurança Pública, a conferência digital se dará em tempo real, de forma a agilizar o embarque. Algumas companhias aéreas propiciarão um *upgrade* nesta aplicação, interligando às suas aplicações de emissão de cartão de embarque de forma ainda mais automática, a qual traria em tempo real também a emissão de lista de passageiros, informações consolidadas relativas à identidade, perfil etc.

A Secretaria de Segurança Pública vem alimentando suas bases digitais nos últimos anos, de forma a garantir a integração e disponibilização dessa base de forma corporativa para os demais órgãos governamentais, trazendo a viabilidade e a integração na esfera pública de soluções de TI no âmbito – governo. A emissão de novas carteiras de registro de identidade ou segundas vias, já disponibiliza através de suas unidades de atendimento a digitalização da identificação de forma a criar o banco de informações necessário, que torna esta solução totalmente viável.

A Infraero administra 66 aeroportos pelo Brasil, o que propicia a cobertura necessária para implantação de mais de 3000 pontos de identificação.

3.1 Visão do Negócio

Prestação de Serviços envolvendo Tecnologias de Segurança da Informação com uso da biometria, buscando inovação tecnológica, melhoria contínua na harmonia organizacional, na capacitação de Recursos Humanos e na Gestão da Qualidade.

3.2 Foco da Empresa

Focada no mercado de área de segurança da informação, através de tecnologias relacionadas à biometria como identificações: Digital, Íris e Facial.

3.3 Missão

Ser a melhor parceria na prestação de serviços envolvendo tecnologias biométricas para segurança da informação.

3.4 Oportunidades e Ameaças

3.4.1. Ambiente Político-Social

Tendências

O governo brasileiro vem incentivando a pesquisa e desenvolvimento da tecnologia da informação no uso da biometria para certificação digital e assinatura digital nos órgãos públicos. Uma mostra disso é a assinatura digital nos trâmites dos processos dentro do STF. Outro exemplo é o projeto e-CPF, onde o documento de papel será trocado pelo equivalente eletrônico, sendo a identificação do cidadão, precisa, segura e mais rápida, além da validação na concessão de benefícios aos segurados da previdência social.

Oportunidades

Crescente interesse na segurança da informação e a tendência do governo em informatizar a identificação do cidadão.

Ameaças

Devido às eleições de 2006, a dotação orçamentária pode não contemplar a implementação/continuidade do projeto em face da adoção de outras prioridades.

A solução tecnológica envolvendo Biometria pode apresentar rejeição dos usuários.

3.4.2. Ambiente Econômico

Tendências

Queda na taxa Selic, proporcionando maior investimento e fazendo com que todos os seguimentos de mercado sejam aquecidos.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Após os atentados ao WTC, a bolsa eletrônica Nasdaq caiu cerca de 10%, ao passo que as ações das empresas de biometria foram valorizadas a taxas entre 100 a 150%.

Oportunidades

Aquisição de financiamentos;

Crescimento de consumidores necessitados de tecnologia de informação;

Ameaças

No cenário econômico o não cumprimento dos acordos pré-estabelecidos entre governo e instituições, pode provocar ruptura nas instituições fazendo com que recaia sobre o governo descrença por parte de investidores e fuga de capital estrangeiro e também paralisação em investimentos internos.

3.4.3. Ambiente Mercado-Produto

Tendências

A biometria pode ser utilizada como dispositivo de segurança em *check-in* nos aeroportos brasileiros, facilitando a identificação e rapidez no atendimento.

Oportunidades

Não existe uma solução específica em identificação digital para aeroportos brasileiros. A Infraero tem como objetivo modernizar a infra-estrutura aeroportuária brasileira para os próximos dez anos.

Ameaças

Novos competidores estrangeiros.

3.4.4. Ambiente Tecnológico

Tendências

Incentivo do governo nas Universidades para desenvolvimento da tecnologia da informação;

Uso da biometria para identificação das pessoas em organizações privadas e públicas;

Redução de custos dos equipamentos de leitura utilizados na identificação digital.

Oportunidades

Investimentos por parte das organizações públicas e privadas na segurança da informação.

Ameaças

Surgimento de novas tecnologias.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

3.4.5. Ambiente Capital-Trabalho

Tendências

Formação de profissionais mais qualificados;

Necessidade de uma política nacional de Recursos Humanos.

Oportunidades

Investimento em formação de profissionais mais qualificados auxiliará na retenção de talentos.

Liderança e gestão participativa atrairão profissionais qualificados;

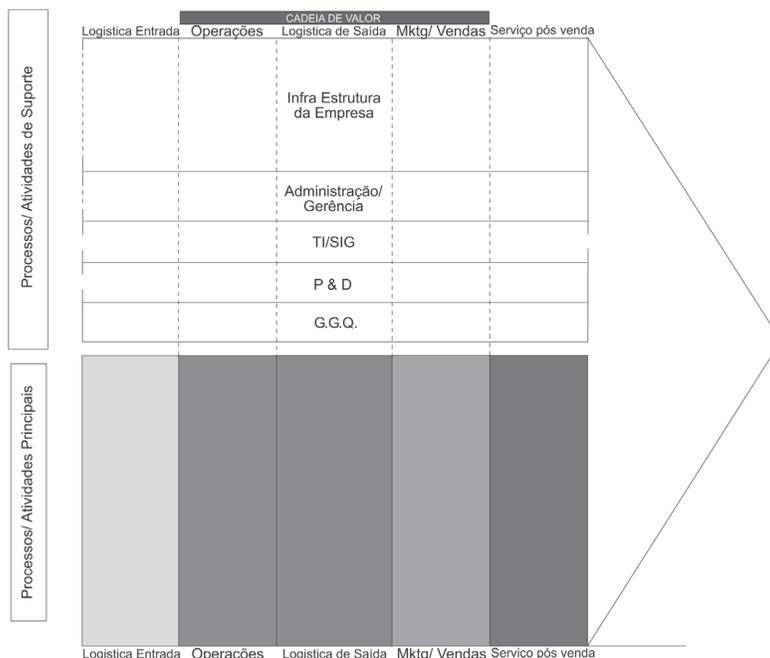
3.5 Pontos Fortes e Fracos

3.5.1. Cadeia de Valor

O conceito de agregação de valor através da realização das atividades primárias e secundárias é parte fundamental na análise da competitividade. Não se pode entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo.

A análise da cadeia de valor busca entender a empresa como um grande processo de atividades inter-relacionadas, que buscam adicionar um valor específico ao cliente.

A figura abaixo representa a Cadeia de Valor da empresa:



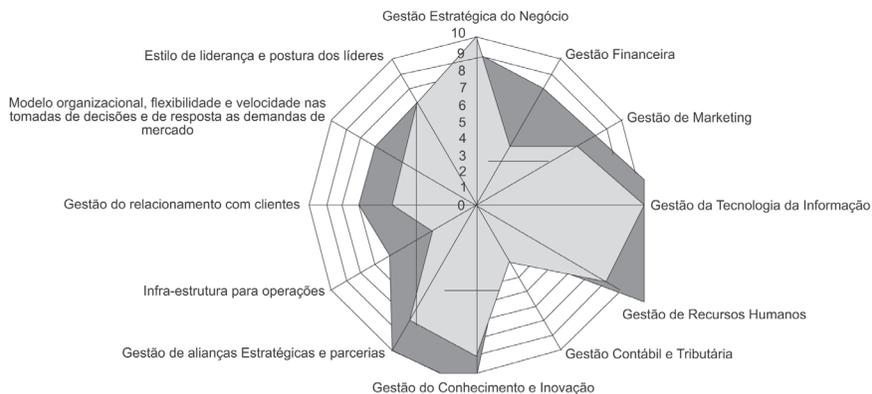
3.5.2. Análise de Recursos e Competências Centrais

Recursos e Competências	Valor	Pfo/Pfr
Gestão Estratégica do Negócio	9	10
Gestão Financeira	8	4
Gestão de Marketing	8	7
Gestão da Tecnologia da Informação	12	10
Gestão de Recursos Humanos	12	9
Gestão Contábil e Tributária	3	4
Gestão do Conhecimento e Inovação	11	9
Gestão de alianças Estratégicas e parcerias	10	8
Infra-estrutura para operações	6	3
Gestão do relacionamento com clientes	7	5
Modelo organizacional, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisões e de resposta as demandas de mercado	7	5
Estilo de liderança e postura dos líderes	7	7

A escala utilizada foram valores de 0 a 5 para os pontos fracos e 6 a 10 para os pontos fortes.

O mapa de competências e recursos revela como a organização está capacitada nos atributos considerados chaves para seu sucesso.

MAPA DE COMPETÊNCIAS



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

3.5.3. Pontos Fortes

- Gestão Estratégica do Negócio;
- Gestão da Tecnologia da Informação;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão do Conhecimento e Inovação;
- Gestão de alianças Estratégicas e parcerias;
- Gestão de Marketing;
- Estilo de liderança e postura dos líderes.

3.5.4. Pontos Fracos

- Gestão do relacionamento com clientes;
- Modelo organizacional, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisões e de resposta às demandas de mercado;
- Gestão Financeira;
- Gestão Contábil e Tributária;
- Infra-estrutura para operações.

3.6 Objetivos, Metas e Estratégias

3.6.1. Objetivos

Fortalecer a marca, através de novas parcerias com grandes empresas de tecnologia, e aumentar participação no mercado de identificação digital no Brasil.

3.6.2. Metas

Implantação do produto Digital Fly nos aeroportos brasileiros.

3.6.3. Estratégias

Ter uma gestão financeira/tributária qualificada e voltada para ganhos financeiros.

Implantar sistema de auditoria para controle de qualidade na implantação de projetos.

3.7 Competências da Empresa

Nossa empresa detém reconhecimento no mercado e nossa tecnologia é desenvolvida em nossos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Nossos técnicos são recém formados em universidades federais e com o domínio de tecnologia de última geração.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

A Bio Identify é especializada no segmento de identificação biométrica. Desenvolvemos uma moderna solução (Digital Fly) que contempla o mais completo software e equipamentos leitores de impressão digital de última geração.

A Bio Identify é uma empresa totalmente orientada para a prestação de serviços de identificação inequívoca do indivíduo, para os mais diversos fins.

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1 Panorama de Mercado

As empresas de tecnologia especializadas em biométrica estão “de olho” no filão do mercado de segurança nos aeroportos brasileiros.

A necessidade de se obter maior segurança fez com que a Polícia Federal iniciasse o processo de licitação para que as empresas pudessem apresentar novas soluções, principalmente com o objetivo de atender a identificação e cadastramento de turistas americanos em sua chegada ao Brasil.

A opção provisória da Polícia Federal, para fazer a identificação dos turistas dos Estados Unidos nos aeroportos brasileiros, porém, foi por uma tecnologia franco-alemã. De acordo com a assessoria da Siemens, uma das empresas interessadas na licitação, essa tecnologia foi uma decisão emergencial para contornar o polêmico cadastramento dos cidadãos norte-americanos. O equipamento franco-alemão - que custou R\$ 100 milhões - teria sido trazido para auxiliar o trabalho da Polícia no cadastramento de marginais.

Durante um bom tempo o uso comercial da biometria digital era inviável. Não somente pela grande quantidade de informação a ser armazenada, mas, também, devido ao tempo de leitura e ao alto índice de erro de cada leitura. Os algoritmos tornaram o uso da biométrica digital acessível para os diversos sistemas a que podem ser interligados.

O sistema de biometria digital está encontrando espaço em órgãos públicos, como na Secretaria Municipal da Fazenda do Rio de Janeiro e no Supremo Tribunal Federal. Nos dois casos, a Novell foi responsável pela implantação. De acordo com a maioria das empresas do setor, além de órgão públicos, a solução também é ideal para controle de acesso em presídios, hospitais e empresas privadas.

Atualmente, a informação é base de sustentação de companhias e proteger os dados é fator estratégico para as organizações. Se antes senhas, cartões e códigos eram os responsáveis pela segurança, com a evolução tecnológica e a disseminação do uso da Internet, acesso irrestrito a ambientes e conseqüentes evoluções de técnicas de fraudes, é preciso eliminar cada vez mais a vulnerabilidade dos sistemas de segurança. Por este motivo, a biometria vem conquistando espaço quando a questão é ter um processo mais seguro.

4.2 Dimensionamento

No mundo, existem apenas 12 empresas que dominam a tecnologia do Sistema Automatizado de Impressão Digital (Afis).

Segundo levantamento da International Biometric Group, as soluções em identificação eletrônica por meio de impressão digital possuem 52,1% do mercado de biometria. Atualmente existe um grande movimento na implantação do sistema de identificação Biométrica em órgãos públicos, secretarias de segurança, aeroportos e instituições financeiras pois os sistemas de identificação digital apresentam agilidade e segurança uma vez que são compostos de um leitor digital que captura a imagem, uma câmara fotográfica e um banco para armazenamento de dados.

Abaixo segue demonstrativo de Movimento Operacional Acumulado da Rede Infraero (Janeiro a Dezembro de 2005).

Dependência	Aeronaves (Unidades)			Passageiros (Unidades)		
	Domest.	Intern.	Total	Domest.	Intern.	Total
SRBE - Superintendência Regional do Norte	107.781	3.278	111.059	2.910.636	57.451	2.968.087
SBBE - Aeroporto Internacional de Belém	31.659	2.559	34.218	1.473.212	50.502	1.523.714
SBCJ - Aeroporto de Carajás	3.568	4	3.572	30.029	22	30.051
SBHT - Aeroporto de Altamira	7.987	4	7.991	54.526	6	54.532
SBIZ - Aeroporto de Imperatriz	5.174	0	5.174	69.908	0	69.908
SBJC - Aeroporto Julio César	12.126	0	12.126	37.357	0	37.357
SBMA - Aeroporto de Marabá	5.817	10	5.827	87.151	2	87.153
SBMQ - Aeroporto Internacional de Macapá	10.697	630	11.327	407.766	6.715	414.481
SBSL - Aeroporto de São Luís	16.515	45	16.560	569.258	184	569.442
SBSN - Aeroporto de Santarém	14.238	26	14.264	181.429	20	181.449
SRBR - Superintendência Regional do Centro-Oeste	239.186	2.811	241.997	12.314.462	36.629	12.351.091
SBRR - Aeroporto Internacional de Brasília	128.449	2.436	130.885	9.391.797	34.772	9.426.569
SBCY - Aeroporto Internacional de Cuiabá	34.786	154	34.940	879.714	542	880.256
SBGO - Aeroporto de Goiânia	37.631	98	37.729	1.235.596	870	1.236.466
SBPJ - Aeroporto de Palmas	10.296	32	10.328	215.328	5	215.333
SBUL - Aeroporto de Uberlândia	19.466	61	19.527	531.788	236	532.024
SBUR - Aeroporto de Uberaba	8.558	30	8.588	60.239	204	60.443
SRMN - Superintendência Regional do Noroeste	65.418	4.423	69.841	2.217.139	48.813	2.265.952
SBBV - Aeroporto Internacional de Boa Vista	7.373	545	7.918	140.495	3.991	144.486
SBCZ - Aeroporto Internacional de Cruzeiro do Sul	3.536	46	3.582	60.679	231	60.910
SBEG - Aeroporto Internacional de Manaus	27.737	3.733	31.470	1.463.435	44.587	1.508.022
SBPV - Aeroporto Internacional de Porto Velho	10.729	10	10.739	293.895	0	293.895
SBRB - Aeroporto Internacional de Rio Branco	9.753	80	9.833	206.637	0	206.637
SBTf - Aeroporto de Tefé	4.709	0	4.709	23.282	0	23.282
SBTt - Aeroporto Internacional de Tabatinga	1.581	9	1.590	28.716	4	28.720
SRPA - Superintendência Regional do Sul	204.721	14.651	219.372	10.221.542	445.352	10.666.894
SBBG - Aeroporto de Bagé	1.272	69	1.341	3.258	302	3.560
SBBI - Aeroporto de Bacacheri	21.376	30	21.406	49.572	120	49.692
SBCt - Aeroporto Internacional de Curitiba	55.214	2.836	58.050	3.337.401	55.678	3.393.079
SBFI - Aeroporto Internacional de Foz de Iguaçu	9.219	1.690	10.909	793.783	24.729	818.512
SBFL - Aeroporto Internacional de Florianópolis	26.396	1.971	28.367	1.443.912	104.921	1.548.833
SBIV - Aeroporto de Joinville	9.497	14	9.511	309.081	24	309.105
SBLO - Aeroporto de Londrina	21.278	24	21.302	524.164	0	524.164
SBNF - Aeroporto de Navegantes	9.718	146	9.864	490.894	5.966	496.860
SBPA - Aeroporto Internacional de Porto Alegre	48.013	7.754	55.767	3.267.697	253.507	3.521.204
SBPK - Aeroporto Internacional de Pelotas	2.058	83	2.141	1.064	105	1.169
SBUG - Aeroporto Internacional de Uruaiana	680	34	714	716	0	716
SRRF - Superintendência Regional do Nordeste	152.176	8.979	161.155	8.662.823	701.799	9.364.622
SBFZ - Aeroporto Internacional de Fortaleza	39.065	3.472	42.537	2.524.606	249.634	2.774.240
SBJP - Aeroporto Internacional de João Pessoa	4.990	11	5.001	339.128	27	339.155
SBIJ - Aeroporto de Juazeiro do Norte	3.335	0	3.335	62.022	0	62.022
SBKG - Aeroporto de Campina Grande	2.642	0	2.642	44.147	0	44.147
SBMO - Aeroporto Internacional de Maceió	15.594	279	15.873	740.610	24.972	765.582
SBNT - Aeroporto Internacional de Natal	17.344	2.190	19.534	1.054.050	245.094	1.299.144
SBPL - Aeroporto de Petrolina	5.244	80	5.324	156.574	52	156.626
SBRf - Aeroporto Internacional de Recife	51.900	2.943	54.843	3.422.657	181.995	3.604.652
SBTt - Aeroporto de Teresina	10.740	2	10.742	315.780	16	315.796
SBPB - Aeroporto Internacional de Parnaíba	1.322	2	1.324	3.249	9	3.258
SRGL - Superintendência Regional do Leste	377.485	26.586	404.071	16.011.631	2.445.536	18.457.167
SBH - Aeroporto da Pampulha	49.281	186	49.467	1.281.123	622	1.281.745

4.3 Barreira de entrada

A principal barreira encontrada para o uso da biometria é o próprio usuário(passageiro), pois grande parte não é adepta às mudanças. Nos dias atuais existem muitas pessoas que encontram dificuldades até em manusear caixas eletrônicos. Por não confiarem e desconhecerem a segurança existente no processo, optam por utilizar os meios ultrapassados, apesar do tempo perdido que esta opção acarreta. Nos aeroportos o passageiro ganhará tempo, não havendo a necessidade de chegar horas antes do embarque. Com o passar do tempo, todos serão obrigados a usar esta tecnologia, seja em aeroportos, bancos, empregos, etc.

É preciso que os passageiros tenham a cultura de que além da agilidade no processo de *Check-in*, indiretamente o passageiro terá mais segurança, pois todos terão que ser identificados, dificultando aos fugitivos ou procurados pela polícia viajarem de avião.

4.4 Análise da concorrência

Podemos dizer que não existem muitos concorrentes brasileiros com experiência de biometria em aeroportos. Os principais concorrentes estão instalados fora do Brasil, ou são empresas pequenas que não possuem grandes parcerias como a nossa, com a empresa Unisys.

Elas trabalham com todos os tipos de biometria, porém, somente as empresas Cogent, NEC e Sagem MORPHO têm experiência em implantação da biometria em Aeroportos. Os demais, na maioria, têm seus aplicativos instalados em empresas para controle de acesso a funcionários, através da identificação digital, que possui o menor custo entre os tipos biométricos.

Segue a lista dos concorrentes:

A4Vision	DigitalPersona	Nuance
AuthenTec	Identix	Pay by Touch
Bioscrypt	ImageWare	Precise Biometrics
Cogent	Iridian Technologies	Recognition Systems
Cognitec Systems	LG Electronics	SAFLINK
Cross Match	MOTOROLA	Sagem MORPHO
Daon	NEC	Viisage

5. PRODUTOS E SERVIÇOS

5.1 Produto DIGITAL FLY

Este software visa atender aos clientes que possuam necessidades específicas no mercado de segurança em aeroportos, que desejam agregar nossas

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

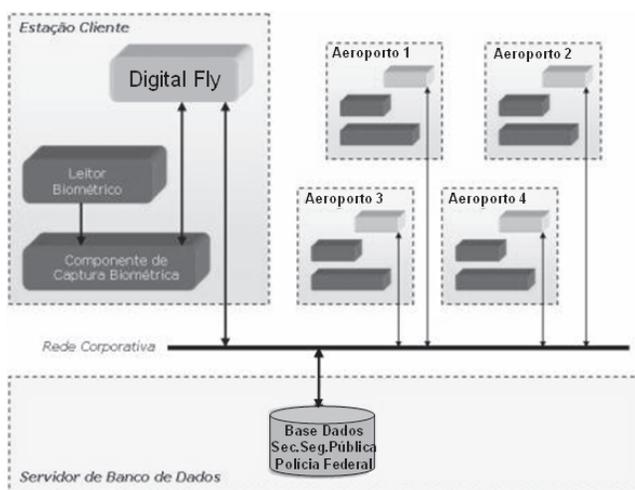
tecnologias em suas soluções. Permite identificar os passageiros baseando-se em quem eles realmente são, e não em um objeto ou um número.

Quando implementado, permite criar modos de interação onde o usuário recebe tratamento personalizado e mesmo assim, anônimo no *CHECK-IN*, garantindo a privacidade e a liberdade de todos. Este controle de Acesso Lógico permite que os sistemas dos aeroportos verifiquem a identidade dos passageiros em um índice único que "aponta" após a consulta ao banco de dados central, as informações pessoais previamente coletadas.

Tradicionalmente, isto é feito através da apresentação do RG. Esta tecnologia biométrica autentica o passageiro, baseando-se no que ele realmente é, e não no que ele sabe ou carrega. Este controle biométrico é a solução ideal para os sistemas de informação que se preocupam com a segurança de suas informações. Este aplicativo permite uma integração com a base de dados da Polícia Federal, permitindo consulta em tempo real das informações pessoais dos passageiros.

Nosso componente biométrico DIGITAL FLY possui as seguintes vantagens em relação a outras soluções do mercado:

- Componente biométrico para identificação (1:N) e verificação (1:1) de impressões digitais;
- Permite ao desenvolvedor agregar funcionalidades biométricas a seus aplicativos de maneira ágil e poderosa;
- Única no mercado brasileiro em oferecer a menor curva de aprendizado e em oferecer funcionalidades inteligentes exclusivas;
- Algoritmo baseado em tecnologia internacional de classe mundial com dezenas de milhares de instalações em todo o mundo.



A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

A interface do DIGITAL FLY é baseada em métodos e eventos de uso simples e que encapsulam processos complexos de maneira inteligente.

Por exemplo, para cadastrar um usuário basta iniciar uma única chamada:

- Programa >> Método **IniciaCadastro**
- Programa << Evento **OrientacaoUsuario** (colocar/retirar dedo)
- Programa << Evento **CadastroFinalizado** (template biométrico)

Diferente de outras soluções no mercado, o desenvolvedor tem total liberdade em programar sua própria interface gráfica e incluir a visualização da impressão digital através do próprio componente biométrico.

5.2 Integradores

A BIO IDENTIFY disponibiliza uma linha de componentes de software para identificação biométrica.

Esses componentes são baseados na tecnologia Microsoft ActiveX, tornando possível sua utilização em plataformas Microsoft Windows utilizando diversas linguagens de programação, entre elas Microsoft Visual C++, Microsoft Visual Basic, Borland Delphi e Borland C++ Builder.

Esses componentes de software possuem uma interface simplificada com funções alto nível para cadastramento, verificação (1:1), identificação (1:N) e configuração.

A **BIO IDENTIFY** desenvolve solução própria customizada, adicionando alta confiabilidade aos dados coletados, visando a eliminar a fraude na identificação de pessoas e possui *know-how* próprio para aplicações de Processamento e Tratamento de informações em Windows e Linux, agregando funcionalidades na captura de dados para:

- Algoritmos biométricos;
- Detecção de padrões;
- Detecção de movimento de alta velocidade

5.3 Solução Própria

Além dos gerenciadores próprios de cada fornecedor, a BIO IDENTIFY também possui um aplicativo unificado desenvolvido com os mesmos componentes de software oferecidos aos nossos integradores.

Entre as vantagens, podemos destacar:

- Comunicação com múltiplas tecnologias na mesma interface;
- Interface totalmente em português;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Flexibilidade de customização;
- Base aberta em banco de dados relacional;
- Gerenciamento via tcp/ip de dispositivos rs-232;
- Arquitetura distribuída cliente/servidor;
- Módulos para visualização;
- Proteção de funções por usuário;
- Controle de acesso ao aplicativo por identificação biométrica;
- Banco de dados relacional de alta performance;
- Integração com diretórios centrais;
- Configuração de ações por eventos.

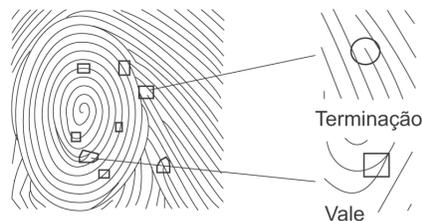
5.4 Serviços Bio Identify

Nossos profissionais de desenvolvimento utilizam modernas metodologias de mercado para oferecer componentes de software para diversas linguagens de programação e plataformas e oferecem aos nossos clientes as ferramentas atuais e necessárias para integração de tecnologias biométricas em suas soluções, de maneira rápida e eficiente.

A BIO IDENTIFY se propõe a ser uma Equipe Biométrica Virtual dentro das empresas, oferecendo seus serviços completos, desde a pesquisa de novas tecnologias até a modelagem de sistemas.

5.5 Impressão Digital

Os leitores biométricos de impressão digital são os mais procurados atualmente. Isso se deve ao baixo custo, facilidade de uso e robustez quanto ao ambiente em que são colocados. A BIO IDENTIFY possui parcerias com os principais fornecedores de leitores biométricos de impressão digital, possibilitando a escolha da melhor solução para cada projeto.



A impressão digital é composta por vários sulcos, que em sua formação apresentam diferenças chamadas de pontos de minúcia, ou seja, aquelas partes em que os sulcos se dividem (vales) ou onde terminam abruptamente (termina-

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

ção). Cada um desses pontos tem características únicas, que podem ser medidas. Ao compararmos duas digitais podemos determinar seguramente se pertencem a pessoas distintas, baseados nos pontos de minúcias. Há muitos anos os institutos oficiais de identificação de diversos países já realizam o reconhecimento de pessoas através do sistema de análise da impressão digital. Na Europa, judicialmente, são necessárias 12 minúcias para saber quem é uma pessoa. Os leitores biométricos são capazes de identificar mais de 40 minúcias de uma impressão digital.

5.6 Hardwares homologados pela BIO IDENTIFY

Os dispositivos de controle biométrico de acesso físico são equipamentos inteligentes, com processamento e memória locais, permitindo sua operação mesmo sem um computador. A BIO IDENTIFY dispõe de diversos modelos de leitores biométricos especialmente desenvolvidos para o controle de acesso lógico.

Esses leitores são dispositivos de captura de amostras biométricas de baixo custo. O processamento das informações é realizado nos computadores a que estão conectados, permitindo grande flexibilidade de customização e um baixo custo de distribuição em larga escala.

A comunicação desses leitores pode ser realizada via porta serial, porta paralela, porta USB, cartão PCMCIA ou sinal de vídeo.

5.7 Produtos Homologados

A BioAccess Tecnologia em Biometria Ltda é uma empresa especializada no desenvolvimento e fabricação de equipamentos e soluções em identificação individual por biometria. Utilizam a impressão digital como meio de identificação biométrica.

Na BioAccess são utilizados conceitos tecnológicos de última geração, resultado de intensa pesquisa, forte interação e grandes parcerias com os detentores das principais tecnologias existentes no mundo. Tudo isto aplicado ao desenvolvimento de produtos modernos, design arrojado, simples operação, flexibilidade, custo adequado e compatível com as necessidades do mercado.

Por sermos uma empresa nova e atuando num mercado *high tech*, onde o aperfeiçoamento tecnológico é parte inerente do processo, nossos produtos e formas de negócios foram trabalhados para atender um mercado exigente, carente de soluções inteligentes e produtos flexíveis às suas necessidades, pois um de nossos diferenciais é personalizar o produto para o cliente.

Missão: Prover produtos e soluções em Biometria com inovações tecnológicas de altíssima qualidade, preços competitivos, tornando a vida do usuário mais confortável, através de formas de acesso mais fáceis e com segurança.

Valores: Responsabilidade sócio-ambiental para prover o que seja melhor para a sociedade sem danificar o ambiente, comprometimento com funcionários e clientes, qualidade nos produtos e competência nos serviços.

Produtos

FAMÍLIA BIOFINGER

Controlador de Acesso e Ponto Biométrico

Esta Linha de produtos foi desenvolvida para aplicações corporativas onde seja necessário um produto compacto, de design moderno, robusto e com flexibilidade para qualquer tipo de aplicações de controle de acesso e ponto, utilizando a biometria como forma de identificação.

Fazem parte dessa família:

- Biofinger Lock
- Biofinger Std
- Biofinger ML
- Biofinger Prox
- Biofinger Smart



Características

Sensor Capacitivo

Operação Stand Alone ou Rede

Operação On-Line (Base de dados do PC), Off-Line ou Híbrida

Exclusivo sistema Sensor Button

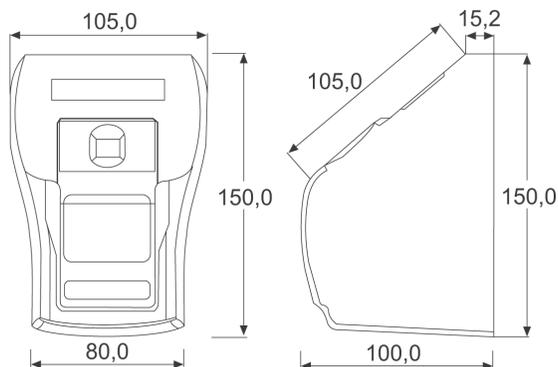
Cadastro no equipamento ou via software

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Especificações Técnicas

Familia de Produtos BioFinger		BFG 00	BFG 01	BFG 02	BFG 03	BFG 04
Item	Descrição	BioFinger Lock	BioFinger Std	BioFinger ML	BioFinger Prox	BioFinger Smart
1:N (On line)	Capacidade de Impressões digitais	-----	5000	5000	5000	-----
1:N (Off line)	Capacidade de Impressões digitais	150	150	150	150	-----
1:1 (Off line)	Capacidade de Impressões digitais	150	2000	2000	2000	ilimitado
Resposta	Tempo de resposta	2 seg.				
Digitais	Número Digitais por usuário	3	4	4	4	3
Aplicação das digitais	Acesso	sim	sim	sim	sim	sim
	Ponto	sim	sim	sim	sim	sim
	Pânico	sim	sim	sim	sim	sim
Indexação	Tipo de Indexação para uso 1:1	-----	Código Digitado	Cartão Prox	Cartão Prox	-----
Drives de Saída	Reles	2	2	2	2	2
	Wiegand	26 /34 / 44	26 /34 / 44	26 /34 / 44	26 /34 / 44	26 /34 / 44
Auxiliares	Entradas Auxiliares	2	2	2	2	2
Comunicação	Padrões	RS 232 e RS 485				
	Opcional	TCP IP				
Alimentação de energia	Fonte de Alimentação 12Vcc com carregador de baterias	Padrão do produto				

Medidas do Equipamento



5.8 Análise Comparativa de Produtos Concorrentes

Concorrentes diretos									
ID System	x		x	x		x	x	x	x
ID Tech	x		x	x		x	x	x	x
Computer ID	x	x	x	x				x	
Aguiar Software	x	x	x	x				x	
	Equipamentos de Alta Precisão e Tecnologia	Preços e Condições de Pagamentos atrativos	Profissionais habilitados e aptos p/ função	Comodidade/Atendimento Personalizado	Múltiplas tecnologias na mesma interface	Divulgação na Midia	Base aberta em banco de dados relacional	Integração com diretórios centrais	Configuração de ações por evento
Concorrentes Indiretos									
GRUPO B	x	x	x					x	x
GRUPO C		x						x	
GRUPO D		x							

6. PLANO DE *MARKETING* E VENDAS

6.1 Modelo de Negócios

Contando com uma equipe própria de desenvolvimento de *Software*, e com fortes investimentos em P&D, a Bio Identify eleva sua solução, Digital Fly, a atender mais as expectativas de um novo mercado a ser explorado (aerportos). Como única empresa no país a fornecer uma solução completa de software e hardware, com os melhores equipamentos sensores fabricados por empresas parceiras (capacitivos e ópticos).

A empresa, necessariamente, teve que tomar uma série de decisões de cunho tecnológico para implementação de seu objetivo comercial.

Fugindo a prática usual de identificação por sistemas de senhas, cartões, documentos, etc., a adoção da BIOMETRIA, foi a primeira dessas definições. Dentro do universo da identificação Biométrica (características biológicas inequívocas do indivíduo) existem várias opções a serem consideradas: impressão digital, verificação da íris/retina, reconhecimento facial, geometria das mãos, reconhecimento de voz, assinaturas/dinâmica datilográfica, DNA, dentre outros.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

De todos os elementos biométricos considerados, a opção inicial da Bio Identify foi pela impressão digital, por inúmeras razões, principalmente pelo fato de ser legalmente aceita a mais de cem anos (desde que a Scotland Yard adotou o sistema em 1901) e, adicionalmente, pela facilidade e simplicidade de utilização em relação a outros elementos de equivalente acuidade.

6.2 Estratégia de Marketing

O mercado escolhido será de difícil penetração, ou seja, órgãos públicos e terão pessoas altamente qualificadas para demonstração e explicação de nossos produtos.

A solução do uso de Biometria nas operações de *check-in* nos Aeroportos Brasileiros será implementada frente às necessidades dos órgãos governamentais, que administram o ambiente aeroportuário, quanto à segurança e liberação de passageiros para embarque e desembarque.

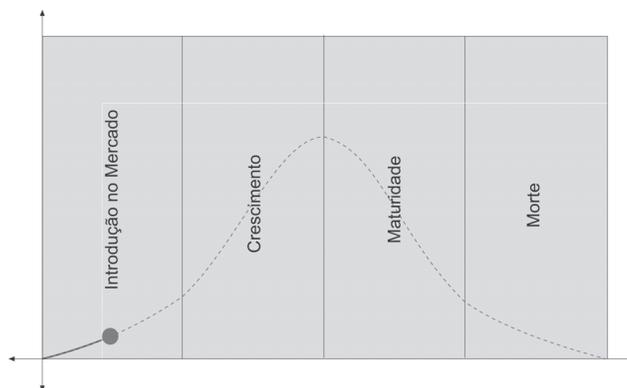
Esta tecnologia trará agilidade aos processos de *check-in*, reduzindo filas de espera, segurança quanto ao trâmite de passageiros, bem como identificar aqueles cujo embarque não pode ser liberado por não estarem habilitados para deslocamentos internacionais ou até mesmo foragidos da Justiça Brasileira.

As entidades envolvidas no processo abrangem dois Ministérios: O da Justiça, representado pelo Departamento de Polícia Federal e o Ministério da Defesa, representado pelos órgãos INFRAERO e DAC – Departamento de aviação Civil.

Além de comercializar a solução de reconhecimento via leitura digital, para a atividade de *check-in* nos aeroportos nacionais, serão oferecidos o leitor e o software de reconhecimento, cuja origem será de parceiros homologados.

6.3 Curva de introdução do produto.

Nosso produto está na fase de introdução de mercado e busca prospecção junto aos clientes em potencial.



6.4 Posicionamento

6.4.1. Clientes

Para este projeto nossos principais clientes serão a Infraero, a ANAC / DAC e o Departamento de Polícia Federal., onde deverão ser atendidos pelo setor de licitações de nossa empresa e que serão também responsáveis pela divulgação. Além dos vendedores externos o produto será divulgado via internet.

INFRAERO

A Infraero é uma empresa pública com 32 anos de tradição e credibilidade no mercado. Vinculada ao Ministério da Defesa, administra 66 aeroportos, 81 unidades de apoio à navegação aérea e 32 terminais de logística de carga. A cada ano, cerca de 330 milhões de passageiros passam por estes aeroportos. Em 2004, o número de operações foi de cerca de dois milhões de pousos e decolagens.

A Infraero armazena e paletiza 1,3 milhão de toneladas de cargas aéreas por ano. O Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, o maior em número de passageiros da rede, gera nada menos do que 53 mil empregos diretos e indiretos. Tem um movimento diário superior a 100 mil passageiros e um movimento anual que chega a 13 milhões de passageiros.

Para gerenciar estas operações com a máxima eficiência, a Infraero desenvolveu um plano de obras arrojado, que tem como objetivo modernizar a infraestrutura aeroportuária brasileira para os próximos dez anos.

A Infraero é uma empresa nacional acostumada com os diversos sotaques regionais. Administra desde os maiores aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que sequer recebem vôos comerciais regulares – caso de aeroportos cuja função é representar a soberania nacional em áreas longínquas. Além disso, opera aeroportos equipados para funcionar como plataforma de helicópteros e outros, cuja vocação está na logística de carga e de manuseio de mercadorias perigosas.

Como empresa pública presente em todo o país, a Infraero tem consciência de que todas as suas ações devem ser guiadas pela responsabilidade social. Sendo assim, implementa e administra ações educativas e culturais voltadas, sobretudo, aos seus funcionários e aos moradores do entorno aeroportuário. A empresa também investe em meio-ambiente, com programas que englobam diversas necessidades ambientais.

ANAC/DAC – Agência Nacional de Aviação Civil/Departamento de Aviação Civil

O Departamento de Aviação Civil (DAC) é uma organização subordinada ao Comando da Aeronáutica – Ministério da Defesa, cuja missão é estudar, orientar, planejar, controlar, incentivar e apoiar as atividades da Aviação Civil pública e privada, além de manter o relacionamento com outros órgãos no trato dos assun-

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

tos de sua competência. Antes mesmo do Comando da Aeronáutica ser criado, o DAC já existia. No dia 22 de abril de 1931, por meio do decreto nº. 19.902, assinado pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, nasceu o Departamento de Aeronáutica Civil, na época subordinado diretamente ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Hoje, o Departamento de Aviação Civil, com sede no Rio de Janeiro (Rua Santa Luzia 651 - Castelo), tem por finalidade a consecução dos objetivos da Política Aeroespacial Nacional no setor da Aviação Civil.

Dentro da estrutura do DAC existem quatro Subdepartamentos: Planejamento, Infra-Estrutura, Operações e Técnico. Também fazem parte do DAC o Instituto de Aviação Civil (IAC) e os Serviços Regionais de Aviação Civil (SERAC), sete ao todo espalhados pelo país.

6.4.2. Distribuição

Existirão dois canais de distribuição: vendedores externos (licitações) e via internet (site próprio). Nossos principais clientes deverão optar pelo primeiro canal, e os demais pelo segundo.

6.4.3. Objetivos

Nosso objetivo será introduzir nosso produto em todos os aeroportos com vôos internacionais e posteriormente em todo o território nacional.

6.4.4. Meios de Comunicação

A campanha de propaganda será feita através dos meios de comunicação (Internet, visitas e um evento de lançamento em cada aeroporto).

Outra divulgação ocorrerá por meio de visitas de nossa força de vendas, aos órgãos competentes. Confeccionaremos prospectos ilustrativos e explicativos enumerando as vantagens de utilizar o nosso sistema de identificação.

6.4.5. Preço

Produtos e Serviços	Preço Referência
Serviços de Consultoria	R\$ 300,00 / Hora
Licenças Novas	R\$ 300,00 / Mês
Licenças de Manutenção	R\$ 200,00 / Mês

6.4.6. Argumentação de Vendas

Com a constante escassez de tempo, automação e modernidade nos processos de *check-in*, são necessários para redução das filas, além de garantir o reconhecimento seguro e rápido, bem como identificar aqueles cujo embarque não pode ser liberado por não estarem habilitados para deslocamentos internacionais ou até mesmo foragidos da Justiça Brasileira. Outro ponto importante a se destacar é a grande assertividade na substituição dos tradicionais métodos de identificação.

7. PLANO FINANCEIRO

A Bio Identify tem como política tratar seus novos produtos e tecnologias através da abordagem ambidestra das tecnologias emergentes. Com isso, o produto Digital Fly será tratado como um negócio da empresa, sustentado pela rentabilidade proveniente dos outros produtos e serviços da companhia, já maduros em relação ao mercado, e terá seus investimentos, despesas e retornos analisados de forma isolada, em relação à Gestão Financeira da empresa como um todo.

Esta abordagem será adotada até que o produto Digital Fly seja implementado em todos os aeroportos do Brasil e atinja um nível de maturidade de mercado suficiente para garantir sua própria sustentabilidade e crescimento, sendo incorporado na linha de produtos da empresa. O período previsto para esse projeto de implantação é de 7 (sete) anos, portanto o Plano Financeiro está baseado em projeções para o mesmo período.

7.1 Projeção de Crescimento

O Plano financeiro do produto Digital Fly está baseado na projeção de crescimento da tabela a seguir:

Número de implantações projetadas ao longo de 7 anos	Aeroportos Implantados	Novas Implantações	Total de Aeroportos	Crescimento em relação ao ano anterior
Implantações do Digital Fly no primeiro ano	0	5	5	-
Implantações do Digital Fly no segundo ano	5	7	12	140%
Implantações do Digital Fly no terceiro ano	12	10	22	83%
Implantações do Digital Fly no quarto ano	22	10	32	45%
Implantações do Digital Fly no quinto ano	32	10	42	31%
Implantações do Digital Fly no sexto ano	42	12	54	29%
Implantações do Digital Fly no sétimo ano	54	12	66	22%

7.2 Plano de Investimentos

Para atingir as metas de crescimento, serão necessários investimentos em recursos humanos, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, móveis, equipamentos e softwares para a formação da infra-estrutura necessária para o projeto.

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

7.2.1. Recursos Humanos

Recursos Humanos							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Consultor Banco de Dados	1	1	1	2	2	2	2
Consultor Desenvolvimento de software	1	1	2	2	2	3	3
Consultor Assistência Técnica (Help Desk)	1	2	4	6	8	11	13
Consultor Vendas	1	1	2	2	2	3	3
Consultor Administração de Redes	1	1	1	2	2	2	2
Supervisor Administração e coordenação de Projetos	1	1	2	2	2	3	3
Total							
Pessoas	6	7	12	16	18	24	26

7.2.2. Marketing

Gastos com Marketing							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Promoção e publicidade	1	0	0	0	1	0	0
Valor Referência	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Eventos e Workshops	5	7	10	10	10	12	12
Valor Referência	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 8.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00

7.2.3. Pesquisa e Desenvolvimento

Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Cursos e palestras	R\$ 15.000,00	R\$ 20.000,00					
Pesquisa	R\$ 500.000,00	R\$ 300.000,00					
Total P&D	R\$ 515.000,00	R\$ 320.000,00					

7.2.4. Equipamentos/Softwares/Móveis

Gastos com Equipamentos / Software							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Computadores (Desktops)	3	0	1	2	0	1	0
Valor Referência	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Notebooks	4	0	2	0	0	2	0
Valor Referência	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Impressoras	2	0	0	0	1	0	0
Valor Referência	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Aparelho telefone	5	0	3	2	0	3	0
Valor Referência	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Licenças MS-Office	7	0	3	2	0	3	0
Valor Referência	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Licenças MS-Windows	7	0	3	2	0	3	0
Valor Referência	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Total	R\$ 36.400,00	R\$ -	R\$ 15.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 800,00	R\$ 15.800,00	R\$ -

Os *notebooks* são destinados aos Gerentes de Projeto e aos Consultores de Vendas. Foi considerada a compra de dois *notebooks* adicionais para demandas pontuais do restante da equipe.

Gastos com Móveis / Utensílios							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Mesas e cadeiras	5	0	3	2	0	3	0
Valor Referência	R\$ 800,00						
Armários	2	0	0	2	0	0	0
Valor Referência	R\$ 2.000,00						
Total	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ 2.400,00	R\$ 5.600,00	R\$ -	R\$ 2.400,00	R\$ -

7.2.5. Total de Investimentos

Total de Investimentos							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Gastos com P&D	R\$ 515.000,00	R\$ 320.000,00					
Gastos com MKT	R\$ 8.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Equip / Software	R\$ 36.400,00	R\$ -	R\$ 15.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 800,00	R\$ 15.800,00	R\$ -
Móveis e utensílios	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ 2.400,00	R\$ 5.600,00	R\$ -	R\$ 2.400,00	R\$ -
Total	R\$ 567.900,00	R\$ 330.500,00	R\$ 353.200,00	R\$ 347.800,00	R\$ 336.800,00	R\$ 356.200,00	R\$ 338.000,00

7.3 Plano Econômico-Financeiro

7.3.1. Projeção da Receita Bruta

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 1						
Produtos e Serviços	Período	Preço Referência	Quantidade	Ano 1		
Serviços de Consultoria	1200 Horas	R\$ 300,00 / Hora	4 Consultores	R\$ 1.440.000,00		
Licenças Novas	12 Meses	R\$ 300,00 / Mês	225 Licenças	R\$ 810.000,00		
Licenças de Manutenção	12 Meses	R\$ 200,00 / Mês	0 Licenças	R\$ -		
Total de Receitas				R\$ 2.250.000,00		

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 2						
Produtos e Serviços	Período	Preço Referência	Quantidade	Ano 2		
Serviços de Consultoria	1680 Horas	R\$ 300,00 / Hora	4 Consultores	R\$ 2.016.000,00		
Licenças Novas	12 Meses	R\$ 300,00 / Mês	315 Licenças	R\$ 1.134.000,00		
Licenças de Manutenção	12 Meses	R\$ 200,00 / Mês	225 Licenças	R\$ 540.000,00		
Total de Receitas				R\$ 3.690.000,00		

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 3						
Produtos e Serviços	Período	Preço Referência	Quantidade	Ano 3		
Serviços de Consultoria	2500 Horas	R\$ 300,00 / Hora	4 Consultores	R\$ 3.000.000,00		
Licenças Novas	12 Meses	R\$ 300,00 / Mês	450 Licenças	R\$ 1.620.000,00		
Licenças de Manutenção	12 Meses	R\$ 200,00 / Mês	540 Licenças	R\$ 1.296.000,00		
Total de Receitas				R\$ 5.916.000,00		

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 4						
Produtos e Serviços	Período	Preço Referência	Quantidade	Ano 4		
Serviços de Consultoria	2600 Horas	R\$ 300,00 / Hora	4 Consultores	R\$ 3.120.000,00		
Licenças Novas	12 Meses	R\$ 300,00 / Mês	450 Licenças	R\$ 1.620.000,00		
Licenças de Manutenção	12 Meses	R\$ 200,00 / Mês	990 Licenças	R\$ 2.376.000,00		
Total de Receitas				R\$ 7.116.000,00		

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 5						
Produtos e Serviços	Período	Preço Referência	Quantidade	Ano 5		
Serviços de Consultoria	2700 Horas	R\$ 200,00 / Hora	4 Consultores	R\$ 2.160.000,00		
Licenças Novas	12 Meses	R\$ 300,00 / Mês	450 Licenças	R\$ 1.620.000,00		
Licenças de Manutenção	12 Meses	R\$ 200,00 / Mês	1440 Licenças	R\$ 3.456.000,00		
Total de Receitas				R\$ 7.236.000,00		

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 6						
Produtos e Serviços	Período		Preço Referência	Quantidade		Ano 6
Serviços de Consultoria	3360	Horas	R\$ 300,00 / Hora	4	Consultores	R\$ 4.032.000,00
Licenças Novas	12	Meses	R\$ 300,00 / Mês	540	Licenças	R\$ 1.944.000,00
Licenças de Manutenção	12	Meses	R\$ 200,00 / Mês	1890	Licenças	R\$ 4.536.000,00
Total de Receitas						R\$ 10.512.000,00

Projeção Receita Bruta Anual - Ano 7						
Produtos e Serviços	Período		Preço Referência	Quantidade		Ano 7
Serviços de Consultoria	3480	Horas	R\$ 300,00 / Hora	4	Consultores	R\$ 4.176.000,00
Licenças Novas	12	Meses	R\$ 300,00 / Mês	570	Licenças	R\$ 2.052.000,00
Licenças de Manutenção	12	Meses	R\$ 200,00 / Mês	2430	Licenças	R\$ 5.832.000,00
Total de Receitas						R\$ 12.060.000,00

Para o cálculo das receitas foi considerado um número médio de pontos de leitura por aeroporto, levando-se em conta o total de 3.000 (três mil) leitores espalhados em sessenta e seis aeroportos.

7.3.2. Despesas Proporcionais de Vendas

Despesas Proporcionais de Vendas	
Receita Bruta	100,00%
Impostos sobre vendas (-)	
ISS	5,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
CPMF	0,38%
Total de Impostos com Vendas	14,63%
(-) Comissões de Vendas	2,00%
Total de despesas de vendas	16,63%
Receita Líquida	83,37%

7.3.3. Receita Líquida

Receita Líquida				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Receita Bruta	R\$ 2.250.000,00	R\$ 3.690.000,00	R\$ 5.916.000,00	R\$ 7.116.000,00
Impostos de vendas	R\$ 329.175,00	R\$ 539.847,00	R\$ 865.510,80	R\$ 1.041.070,80
Comissões de vendas	R\$ 90.000,00	R\$ 147.600,00	R\$ 473.280,00	R\$ 569.280,00
Receita Líquida	R\$ 1.830.825,00	R\$ 3.002.553,00	R\$ 4.577.209,20	R\$ 5.505.649,20

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Receita Líquida			
	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Receita Bruta	R\$ 7.236.000,00	R\$ 10.512.000,00	R\$ 12.060.000,00
Impostos de vendas	R\$ 1.058.626,80	R\$ 1.537.905,60	R\$ 1.764.378,00
Comissões de vendas	R\$ 578.880,00	R\$ 1.261.440,00	R\$ 1.447.200,00
Receita Líquida	R\$ 5.598.493,20	R\$ 7.712.654,40	R\$ 8.848.422,00

7.3.4. Custo Variável Direto

Custo Variável Direto			
Itens	Quantidade	Preço / Referência	Subtotal
Transporte	20	R\$ -	R\$ -
Locomoção	120	R\$ 20,00	R\$ 2.400,00
Hospedagem	90	R\$ -	R\$ -
Refeição	180	R\$ 25,00	R\$ 4.500,00
Manuais e apostilas	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Total			R\$ 7.000,00

Custo padrão do serviço de consultoria e implantação do sistema.

Nos clientes onde for necessário o transporte e hospedagem, a diferença do custo será negociada caso a caso com os clientes.

7.3.5. Margem de Contribuição

Margem de Contribuição				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Receita Líquida	R\$ 1.830.825,00	R\$ 3.002.553,00	R\$ 4.577.209,20	R\$ 5.505.649,20
Custo do serviço variável direto	R\$ 35.000,00	R\$ 49.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00
Margem de Contribuição	R\$ 1.795.825,00	R\$ 2.953.553,00	R\$ 4.507.209,20	R\$ 5.435.649,20

Margem de Contribuição			
	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Receita Líquida	R\$ 5.598.493,20	R\$ 7.712.654,40	R\$ 8.848.422,00
Custo do serviço variável direto	R\$ 70.000,00	R\$ 84.000,00	R\$ 84.000,00
Margem de Contribuição	R\$ 5.528.493,20	R\$ 7.628.654,40	R\$ 8.764.422,00

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

7.3.6. Custos Fixos

Salários							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Consultor Banco de Dados	1	1	1	2	2	2	2
Contrato	R\$ 3.000,00						
Consultor Desenvolvimento de software	1	1	2	2	2	3	3
Contrato	R\$ 2.000,00						
Consultor Assistência Técnica (Help Desk)	1	2	4	6	8	11	13
Contrato	R\$ 600,00						
Consultor Vendas	1	1	2	2	2	3	3
Salário + encargos / mês	R\$ 3.720,00						
Consultor Administração de Redes	1	1	1	2	2	2	2
Contrato	R\$ 2.000,00						
Supervisor Administração e coordenação de Projetos	1	1	2	2	2	3	3
Salário + encargos / mês	R\$ 9.300,00						
Total							
Pessoas	6	7	12	16	18	24	26
Total salário / ano	R\$ 247.440,00	R\$ 257.520,00	R\$ 452.160,00	R\$ 526.560,00	R\$ 540.960,00	R\$ 738.480,00	R\$ 755.760,00

Os consultores de banco de dados, desenvolvimento, *help desk* e administração de redes serão terceirizados.

O salário dos gerentes e consultores de vendas serão compostos por uma parcela fixa mais a comissão de vendas.

Foi estimado um analista de suporte para cada 5 aeroportos.

Foi considerado 85% para o valor dos encargos salariais dos gerentes e consultores de vendas.

Demais custos fixos							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Aluguel do escritório	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 2.500,00						
Condomínio	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 300,00						
Energia elétrica	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 300,00	R\$ 370,00	R\$ 620,00	R\$ 820,00	R\$ 920,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.310,00

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Telefone	12	12	12	13	14	15	16
Valor / mês	R\$ 300,00	R\$ 370,00	R\$ 620,00	R\$ 820,00	R\$ 920,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.310,00
Serviços profissionais - Jurídico	4	8	8	8	8	8	8
Valor / mês	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00					
Serviços profissionais - Contador	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 500,00	R\$ 500,00					
Viagens a negócios	7	7	7	7	7	7	7
Valor / viagem	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00					
Material de Consumo	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 300,00	R\$ 370,00	R\$ 620,00	R\$ 820,00	R\$ 920,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.310,00
Provedor Internet / E-mail	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 65,00	R\$ 65,00					
Acesso a internet - Banda Larga	12	12	12	12	12	12	12
Valor / mês	R\$ 300,00	R\$ 300,00					
Total demais custos fixos							
Total / ano	R\$ 65.780,00	R\$ 72.300,00	R\$ 81.300,00	R\$ 89.320,00	R\$ 93.940,00	R\$ 105.390,00	R\$ 111.380,00

Para energia elétrica, telefone e materiais de consumo, assumiu-se a média de R\$ 50,00 por pessoa / mês.

Custos Fixos - Resumo Geral							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Total de Salários / ano	R\$ 247.440,00	R\$ 257.520,00	R\$ 452.160,00	R\$ 526.560,00	R\$ 540.960,00	R\$ 738.480,00	R\$ 755.760,00
Total demais custos / ano	R\$ 65.780,00	R\$ 72.300,00	R\$ 81.300,00	R\$ 89.320,00	R\$ 93.940,00	R\$ 105.390,00	R\$ 111.380,00
Total custos fixos /	R\$ 313.220,00	R\$ 329.820,00	R\$ 533.460,00	R\$ 615.880,00	R\$ 634.900,00	R\$ 843.870,00	R\$ 867.140,00

7.3.7. Fluxo de Caixa

Abaixo demonstrativo de nosso fluxo de caixa.

Fluxo de Caixa				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Receita Bruta	R\$ 2.250.000,00	R\$ 3.690.000,00	R\$ 5.916.000,00	R\$ 7.116.000,00
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 329.175,00	R\$ 539.847,00	R\$ 865.510,80	R\$ 1.041.070,80
(-) Comissão de vendas	R\$ 90.000,00	R\$ 147.600,00	R\$ 473.280,00	R\$ 569.280,00
Receita Líquida	R\$ 1.830.825,00	R\$ 3.002.553,00	R\$ 4.577.209,20	R\$ 5.505.649,20
(-) Custo do serviço - variável direto	R\$ 35.000,00	R\$ 49.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Margem de Contribuição	R\$ 1.795.825,00	R\$ 2.953.553,00	R\$ 4.507.209,20	R\$ 5.435.649,20
(-) Custos fixos	R\$ 313.220,00	R\$ 329.820,00	R\$ 533.460,00	R\$ 615.880,00
(-) Gastos com Marketing	R\$ 8.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
(-) Gastos com P&D	R\$ 515.000,00	R\$ 320.000,00	R\$ 320.000,00	R\$ 320.000,00
Lucro antes da depreciação e amortização	R\$ 959.105,00	R\$ 2.293.233,00	R\$ 3.638.749,20	R\$ 4.484.769,20
(-) Depreciação de máquinas e equipamentos	R\$ -	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00
(-) Depreciação de móveis e utensílios	R\$ -	R\$ 3.066,67	R\$ 3.066,67	R\$ 3.066,67
Lucro antes do IR	R\$ 959.105,00	R\$ 2.277.666,33	R\$ 3.623.182,53	R\$ 4.469.202,53
(-) Provisão para o IR	R\$ 201.412,05	R\$ 478.309,93	R\$ 760.868,33	R\$ 938.532,53
Lucro após o IR	R\$ 757.692,95	R\$ 1.799.356,40	R\$ 2.862.314,20	R\$ 3.530.670,00
(+) Depreciação de equipamentos e móveis	R\$ -	R\$ 15.566,67	R\$ 15.566,67	R\$ 15.566,67
Free Cash Flow	R\$ 757.692,95	R\$ 1.814.923,07	R\$ 2.877.880,87	R\$ 3.546.236,67

Fluxo de Caixa			
	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Receita Bruta	R\$ 7.236.000,00	R\$ 10.512.000,00	R\$ 12.060.000,00
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.058.626,80	R\$ 1.537.905,60	R\$ 1.764.378,00
(-) Comissão de vendas	R\$ 578.880,00	R\$ 1.261.440,00	R\$ 1.447.200,00
Receita Líquida	R\$ 5.598.493,20	R\$ 7.712.654,40	R\$ 8.848.422,00
(-) Custo do serviço - variável direto	R\$ 70.000,00	R\$ 84.000,00	R\$ 84.000,00
Margem de Contribuição	R\$ 5.528.493,20	R\$ 7.628.654,40	R\$ 8.764.422,00
(-) Custos fixos	R\$ 634.900,00	R\$ 843.870,00	R\$ 867.140,00
(-) Gastos com Marketing	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
(-) Gastos com P&D	R\$ 320.000,00	R\$ 320.000,00	R\$ 320.000,00
Lucro antes da depreciação e amortização	R\$ 4.557.593,20	R\$ 6.446.784,40	R\$ 7.559.282,00
(-) Depreciação de máquinas e equipamentos	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ -
(-) Depreciação de móveis e utensílios	R\$ 3.066,67	R\$ 3.066,67	R\$ 3.066,67
Lucro antes do IR	R\$ 4.542.026,53	R\$ 6.431.217,73	R\$ 7.556.215,33
(-) Provisão para o IR	R\$ 1.408.028,23	R\$ 1.993.677,50	R\$ 2.342.426,75
Lucro após o IR	R\$ 3.133.998,31	R\$ 4.437.540,24	R\$ 5.213.788,58
(+) Depreciação de equipamentos e móveis	R\$ 15.566,67	R\$ 15.566,67	R\$ 3.066,67
Free Cash Flow	R\$ 3.149.564,97	R\$ 4.453.106,90	R\$ 5.216.855,25

Para o fluxo de caixa foram consideradas as seguintes premissas:

Foi considerada uma taxa de 17% para amortização de investimentos.

Foi considerado um prazo de 60 meses para depreciação dos equipamentos.

Foi considerado um prazo de 72 meses para depreciação dos móveis.

Para os anos em que o Lucro anual devido superou a média de R\$ 20.000 por mês, foi considerada a taxa de 31 % para o cálculo do Imposto de Renda (IR).

A Aplicabilidade da Biometria Digital nos Aeroportos Brasileiros

Para os anos em que o Lucro anual devido ficou abaixo da média de R\$ 20.000 por mês, foi considerada a taxa de 21 % para o cálculo do Imposto de Renda (IR).

8. CONCLUSÃO

Conforme pesquisas realizadas, atualmente o segmento da segurança da informação está em intenso crescimento. O mercado de identificação digital através da biometria aplicada nos aeroportos, acontecerá no Brasil assim como já ocorre em outros países. O foco está direcionado na busca de soluções que permitam agilidade, confiabilidade e segurança na informação.

A atuação em aeroportos possui uma forte demanda por soluções de segurança de informação, dada às características da suas operações. Também representa uma grande oportunidade para soluções integradas, devido à grande diversidade de informações de passageiros a ser compartilhada em toda a rede.

Este segmento possui perfil próprio, que direciona a atuação dos fornecedores, bem como o desenvolvimento de suas aplicações.

Faz-se necessário destacar que a atuação neste mercado e as características do cliente final (Infraero) demandam a busca por fornecedores e parceiros que demonstrem profundo conhecimento sobre a dinâmica do segmento e processos do negócio.

Um dos requisitos para entrar neste novo mercado brasileiro, é a experiência em processos/soluções de identificação similares, com utilização de tecnologia de ponta, o que ocorrerá através de licitações.

As parcerias estratégicas neste processo se tornam fundamentais para o sucesso do mesmo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

KOTLER, Philip. Administração de Marketing . Atlas. 1996.

DEUTSCHER, José Arnaldo. Apostila Plano de Negócios I. Fundação Getúlio Vargas.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas. 1998.

Vários Autores. Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2004. Strong Consultoria Empresarial. 2005.

Sites:

Título: “Página da Receita na internet completa 10 anos como modelo para o mundo”

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticosrfsinot/2006/09/21/2006_09_21_16_16_27_342743119.html

<http://www.griaule.com>

Título: "Chile usará biometria em aeroportos e fronteiras"

<http://info.abril.uol.com.br/aberto/infonews/102003/03102003-10.shl>

Título: "Aeroporto no Chile implanta sistema pioneiro de controle de passageiros por biometria facial"

http://www.ipdi.com.br/_1_0000000001/_i_0000000109.asp?id=114

<http://www.infraero.gov.br>

Título: "Consumidor troca privacidade por segurança e benefícios"

<http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,O11010517-El4805,00.html>

<http://www.comprasnet.gov.br>

Título: "Estudo global sobre a percepção do público em relação ao Gerenciamento de Identidade"

http://www.unisys.com.br/IDManagement_Research_Port.pdf

Título: "Roubo de identidade: estudo da Unisys revela novas preocupações com a segurança"

http://www.unisys.pt/pt/about__unisys/news_a_events/pr_idfraud_051205.htm

Solution Languages

MBA em Gestão Empresarial

Turma ABC 48

Vanessa Merenguel
Rosimar Lanza Gasparotto
Regina Silveira
Marcos Pizzo
José Carlos Colletti

Professora orientadora: Maria Elisa Macieira

SUMÁRIO

- Resumo, 235
- 1. Visão do negócio, 237
- 2. Missão do negócio, 237
- 3. Descrição do negócio, 237
- 4. Análise dos consumidores, 242
- 5. Análise da concorrência, 244
 - 5.1 Market Share, 244
 - 5.2 Práticas, características e vantagens competitivas dos concorrentes, 246
 - 5.3 Síntese da análise da concorrência, 256
- 6. Análise de mercado, 257
- 7. Análise da ambiência externa, 279
- 8. Análise da ambiência interna, 282
 - 8.1 Forças, 283

- 8.2 Fraquezas, 284
- 8.3 Matriz SWOT, 284

- 9. Definição de cenário, 287

- 10. Ações estratégicas, 295

- 11. Projeções financeiras, 306

- 12. Estrutura organizacional, 309

- 13. Modelo de gestão de competências, 310

- 14. Filosofia corporativa, 325

- 15. Referências bibliográficas, 328

RESUMO

O objetivo deste documento é apresentar o Projeto Integrado de Negócios desenvolvido como trabalho de conclusão do curso MBA em Gestão Empresarial, da Fundação Getulio Vargas.

O projeto consiste na criação da *Solution Languages*, uma empresa especializada na gestão e ensino dos idiomas Inglês e Espanhol, em escolas particulares de ensino infantil, fundamental e médio, bem como em empresas que estejam buscando uma formação diferenciada para seus funcionários. O objetivo da empresa é desenvolver um trabalho diferenciado e sob medida para este segmento, de forma a obter o reconhecimento dos clientes e estabelecer parcerias com os mesmos.

Trata-se de uma prestação de serviços, que fornecerá aos clientes a total gestão das atividades relacionadas ao ensino de idiomas, tais como, definição, adequação e atualização da metodologia de ensino e dos critérios de avaliação, seleção e contratação de professores, pesquisa e aquisição de material didático e coordenação da grade de aulas, além de garantir qualidade superior do ensino.

A opção do grupo por este tipo de negócio, deve-se ao fato de cada integrante ter vivenciado as mesmas carências no que se refere ao aprendizado de idiomas em escolas de graduação. Esta deficiência fez com que identificássemos uma oportunidade de negócio e a possibilidade de melhoria da qualidade do ensino de idiomas neste segmento, proporcionando aos alunos uma metodologia adequada às necessidades e realidade dos mesmos, além de outros benefícios, como a eliminação de deslocamentos e redução dos custos adicionais relativos aos cursos complementares de idiomas.

Após uma extensa pesquisa relativa ao mercado, à concorrência e ao próprio negócio, foi possível identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e partir para a elaboração do Plano Estratégico do negócio, que deverá nortear as ações da empresa, para atingir os resultados esperados e garantir o sucesso e a continuidade da organização.

O projeto prevê um investimento total de R\$ 525,5 mil, com um *pay back* de 2,1 anos e um VPL de R\$ 2.625 mil, projetado para um período de 4 anos.

1. VISÃO DO NEGÓCIO

Ser o parceiro preferencial, em um período de cinco anos, na prestação de serviços de formação e especialização em idiomas (Inglês e Espanhol), para escolas de educação infantil, fundamental e nível médio e empresas que busquem oferecer a seus funcionários um ensino diferenciado de idiomas.

2. MISSÃO DO NEGÓCIO

Promover ações educativas, que estimulem o aprendizado de um novo idioma às pessoas, colaborando com o desenvolvimento de uma auto-imagem positiva e maior proficiência no uso da língua estrangeira em qualquer ambiente e em qualquer situação, atuando de forma ética e socialmente responsável no relacionamento com seus diferentes públicos, garantindo o retorno esperado pelos sócios.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa iniciará suas atividades na região oeste da cidade de São Paulo, mais precisamente na região do Butantã, em função do fácil acesso às diversas escolas e numerosas empresas estabelecidas na região.

Será locado um espaço para o atendimento das necessidades do negócio, conforme abaixo:

- 01 Recepção
- 01 Sala para a Diretoria
- 01 Sala Administrativo-Comercial
- 01 Sala para os Professores

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- 01 Sala Reuniões
- 01 Sala de Aula para até 8 alunos
- Banheiros

A proposta da *Solution Languages* é ser uma empresa especializada na gestão e ensino dos idiomas Inglês e Espanhol, em escolas particulares que atendam às fases infantil, fundamental e média, bem como em empresas que estejam buscando uma formação diferenciada para seus funcionários. Trata-se de uma prestação de serviços, que fornecerá a seus clientes a total gestão das atividades relacionadas ao ensino de idiomas, tais como, definição, adequação e atualização da metodologia de ensino, dos critérios de avaliação, seleção e contratação de professores, pesquisa e aquisição de material didático e coordenação da grade de aulas.

A *Solution Languages* visa a oferecer cursos com qualidade superior, de forma a superar as expectativas e necessidades dos alunos, fazendo com que os mesmos não precisem recorrer a cursos complementares de idiomas. Esta vantagem é um diferencial que as escolas contratantes oferecerão aos seus clientes (alunos). Outra vantagem oferecida é o fato dos clientes da *Solution Languages* deixarem de realizar as funções inerentes à aplicação das aulas de idiomas (preparação, metodologia, professores), passando apenas a validar a proposta de prestação de serviços e acompanhar periodicamente o desenvolvimento do trabalho, podendo concentrar sua atenção nos fatores críticos de sucesso de suas empresas. Os riscos trabalhistas que muitas escolas e empresas correm ao contratar professores de forma irregular, também deixam de existir. A diferenciação com relação à concorrência, neste caso, escolas tradicionais de idiomas que se propõem a prestar este tipo de serviço, está no fato da *Solution Languages* ser totalmente especializada, personalizando o atendimento aos seus clientes.

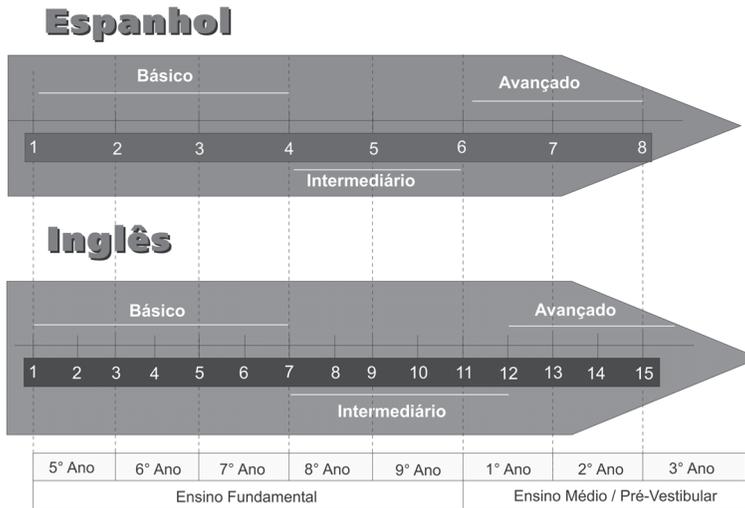
O serviço oferecido necessitará de uma estrutura voltada a atender às necessidades de Formação e Especialização, conforme abaixo:



Solution Languages

Para garantir a qualidade do atendimento, serão contratados profissionais com boa formação acadêmica e vivência no exterior. A qualificação desses profissionais e a preocupação em pesquisar metodologia específica para satisfazer às diferentes necessidades, será ponto fundamental para o sucesso do negócio.

A formação nos idiomas Inglês e Espanhol estará dividida nos seguintes estágios:



Como não existe exigência legal de formação em outros idiomas pelo MEC, para crianças em fase de educação infantil e fundamental anterior ao 5ºano, a Solution Languages oferecerá aos alunos desta fase, uma grade curricular que propicie ao aluno a exposição básica para formulação de sentenças simples, treino de ouvir, falar e escrever novas expressões, e o desenvolvimento de um amplo vocabulário.

Ressalta-se que a diferença entre os cursos formatados para adolescentes e adultos encontra-se na metodologia adotada para a aplicação das aulas e não propriamente no conteúdo. Adaptações de linguagem e perfil dos professores também serão necessárias para a devida adequação ao público-alvo.

Já os cursos de Especialização, estarão voltados ao vocabulário necessário para uma rápida adaptação, como segue:



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Vale a pena ressaltar que a efetividade da aprendizagem neste tipo de curso pressupõe que o aluno tenha, no mínimo, nível 7 de proficiência no idioma, o que será devidamente avaliado quando da intenção de contratação do serviço.

Como diferencial da escola, serão oferecidos para os cursos de Especialização, a oportunidade de ingressar em módulos de imersão (3, 5, 7 e 10 dias), cuja carga horária será de 6 horas diárias, podendo acelerar o aprendizado, proporcionando o fechamento de um nível completo nas vivências acima de 30 horas. Essas turmas serão montadas conforme demanda e interesse dos alunos. Este tipo de vivência visa a proporcionar a sensação de estar fora do país, onde será exigido do aluno o uso do idioma, sem que precise sair do país para isso.

Para o adequado suporte aos serviços acima mencionados, a seguinte estrutura organizacional será formada:



As áreas terão uma missão funcional clara e cada uma conciliará uma atividade importante da cadeia de valor. O detalhamento de cada uma das áreas será apresentado no capítulo “Estrutura Organizacional”.

A seguir é apresentada a cadeia de valor da empresa:



Uma das principais atividades da empresa é a captação de contratos ou convênios, cuja responsabilidade é da **Área Comercial**, que terá como missão, trabalhar as estratégias de *Marketing*, as definições de um plano tático a ser implantado para alcance dos objetivos estratégicos, as ações de divulgação da Escola e o contato direto com os *prospects* e conversão destes em parceiros conveniados. Também serão desenvolvidas estratégias para a captação de alunos provenientes de empresas, através de contrato firmado com a mesma ou com os próprios funcionários.

Para a manutenção do atendimento diferenciado, outra parte fundamental na cadeia de valor é a **Logística**, focada no controle de horários e agendas dos profissionais, acompanhamento de frequência / pendências nas aulas, treinamentos e compra de material didático direcionado às necessidades identificadas. A **Logística** tem como missão garantir 100% de atendimento às aulas, e para isto manterá um banco de dados de profissionais altamente qualificados e suas disponibilidades para substituição dos professores efetivos, sempre que necessário.

A **Operação** (aula, atividades extra-classe e avaliações) será fundamental para garantir a efetividade das ações educativas e um alto nível de interesse de nossos parceiros em manter o vínculo com nossa empresa, em função de uma qualidade diferenciada dos serviços prestados e do alto valor percebido pelos alunos.

O último processo fundamental da empresa é o **Relacionamento com os Clientes**, tanto os diretos (escolas, empresas), quanto os indiretos (alunos). A natureza deste suporte varia desde o acompanhamento mais individualizado da experiência do aluno com a escola e seu processo de aprendizagem até opiniões sobre o serviço prestado e solução de problemas diversos. Este processo também englobará as atividades de avaliações realizadas junto aos clientes diretos (escolas e outras empresas), análise dos resultados e estruturação de *feedback*.

Existem outras atividades de suporte, também importantes para se atingir o resultado organizacional esperado. Alguns desses macro-processos, são citados a seguir:

Com relação à Tecnologia, serão necessários sistemas, tais como: cadastro de clientes e fornecedores, controle de alunos, contas a pagar e a receber, sistemas on-line de suporte ao ensino.

A estrutura Administrativa dará o suporte necessário para o controle e acompanhamento de assuntos ligados a Recursos Humanos, Controle de Gestão, Finanças, Contabilidade, assuntos fiscais e jurídicos.

A função de Garantia da Qualidade estará permeada por todas as funções da Organização, sendo responsabilidade de todos, a constante revisão de processos e identificação de oportunidades de melhoria contínua.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

As ações de Pesquisa e Desenvolvimento estarão vinculadas à área de Educação, já que é fundamental que se ofereça o que há de mais moderno e efetivo em termos de aprendizagem, para os diferentes públicos a serem atendidos.

Analisando a natureza do *business* e os recursos, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso para a empresa:

- Formação, perfil e engajamento dos profissionais;
- Estratégia de *Marketing*;
- Diferenciação da Operação de forma a garantir os resultados esperados;
- Percepção de valor pelo cliente.

4. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES (CLIENTES)

Considera-se como público alvo, as escolas privadas de educação infantil, ensino fundamental e médio, além de indústrias, prestadoras de serviços e associações comerciais.

A *Solution Languages* estará estrategicamente localizada no bairro Butantã, zona oeste da cidade de São Paulo, onde, através de pesquisa realizada, não se identificou concorrentes diretos e com o mesmo perfil da *Solution Languages*. Na região existe uma grande concentração de escolas particulares, sendo que 26 são de educação infantil, 15 de ensino fundamental e 6 de ensino médio.

Identificou-se também, 183 indústrias na região e 812 prestadoras de serviços. Em sua maioria, organizações de pequeno e médio porte, que contribuem em suas áreas de atuação para o desenvolvimento do bairro.

Dos Alunos

Como a maior parte da prestação de serviços ocorrerá diretamente nos estabelecimentos dos clientes (escolas, indústrias e associações), a seguinte classificação dos alunos foi realizada:

- **Público Infantil:** alunos de escolas privadas de educação infantil a partir dos 4 anos de idade, onde os pais, conscientes das exigências do mundo moderno e globalizado, estão cada vez mais preocupados em proporcionar o melhor para o futuro de seus filhos;
- **Público Jovem:** alunos de escolas privadas de ensino médio/fundamental. Neste caso, os mesmos já sabem que para ingressar no mercado de trabalho e garantir um bom emprego, é fundamental saber falar uma segunda língua, como parte de sua formação básica.

■ **Público Adulto:** profissionais formados e atuantes em diversas áreas e que precisam do idioma como ferramenta de trabalho no seu dia-a-dia, ou de pessoas em geral que tenham um objetivo imediato específico, como viagens, apresentação de trabalhos, etc.

Fatores motivacionais na demanda pelo produto

- Alinhamento dos interesses e objetivos das escolas/indústrias aos interesses e objetivos do consumidor final (aluno);
- Prestação de serviço diferenciada e especializada na área de gestão e ensino de idiomas (inglês / espanhol);
- Professores altamente qualificados e com sólida formação pedagógica, fornecendo todo o suporte didático-pedagógico;
- Atendimento de qualidade às diferentes demandas, possibilitando a reformulação e redirecionamento do programa de ensino, sempre que necessário, e uma abordagem mais adequada às necessidades dos alunos;
- Atendimento personalizado ao aluno, de modo a garantir o progresso e superação das necessidades individuais;
- Proposta de um produto substituto aos cursos tradicionais extra-curriculares, propiciando ganho ao consumidor final.

S (Segmentação)

- Escolas particulares
- Empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, que utilizam o idioma para melhor realização de suas operações.

T (Target): B/C

- Escolas de educação infantil: projeção => captação 120 alunos
- Escolas de ensino fundamental: projeção => captação 800 alunos
- Escolas de ensino médio: projeção => captação 360 alunos
- Indústrias/prest.serv./
comércio/associações: projeção => captação 72 alunos

5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A figura seguinte apresenta os grandes grupos identificados na análise da concorrência.



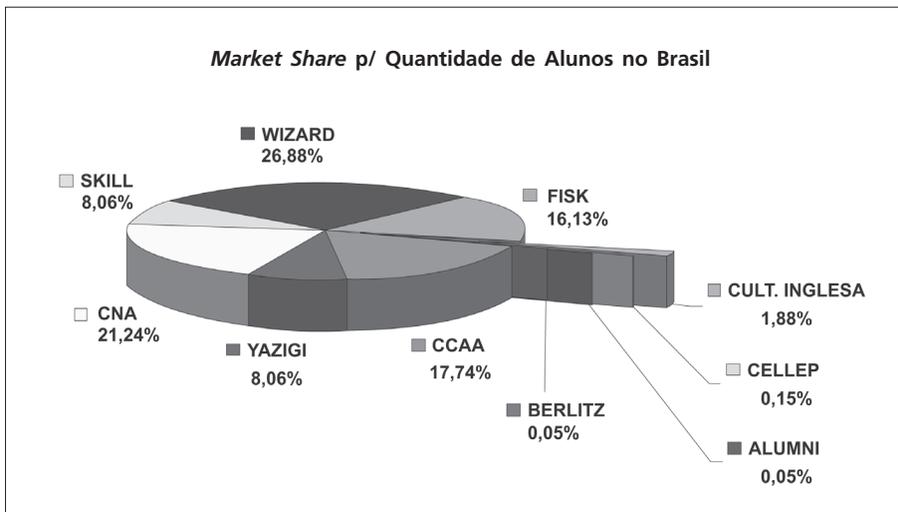
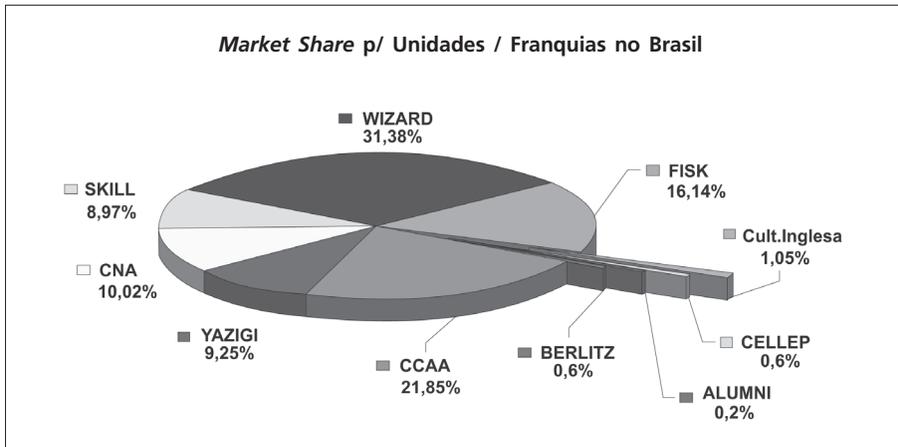
Com exceção do grupo dos professores, os demais grupos são escolas que não possuem especialização e foco para atendimento exclusivo aos clientes-alvo da *Solution Languages*. Em geral, os serviços prestados por estas empresas referem-se à aplicação de uma metodologia existente sem adequações aos perfis das escolas / empresas / alunos. Já com relação ao grupo dos professores e profissionais liberais, verificou-se uma deficiência no que se refere à formação e atualização dos mesmos, tanto em termos de conteúdo das disciplinas como em relação à metodologia e didática.

5.1 Market-Share

Abaixo é apresentado o quadro dos principais concorrentes com distribuição de *Market-Share* por Unidades / Franquias e por alunos, em todo o **Brasil**.

Escola	Franquias / Unidades	Qtde. de Alunos	Market-Share p/ Unidades/Franquias	Market-Share p/ quantidade de aluno
CCAA	850	330.000	21,85%	17,70%
YAZIGI	360	150.000	9,25%	8,04%
CNA	390	395.000	10,02%	21,18%
SKILL	349	150.000	8,97%	8,04%
WIZARD	1221	500.000	31,38%	26,81%
FSK	628	300.000	16,14%	16,09%
CULTURA INGLESA	41	35.000	1,05%	1,88%
CEL-LEP	23	2.760	0,6%	0,15%
ALUMNI	7	1.008	0,2%	0,05%
BERLITZ	22	990	0,6%	0,05%
TOTAL	3891	1.864.758	100,00%	100,00%

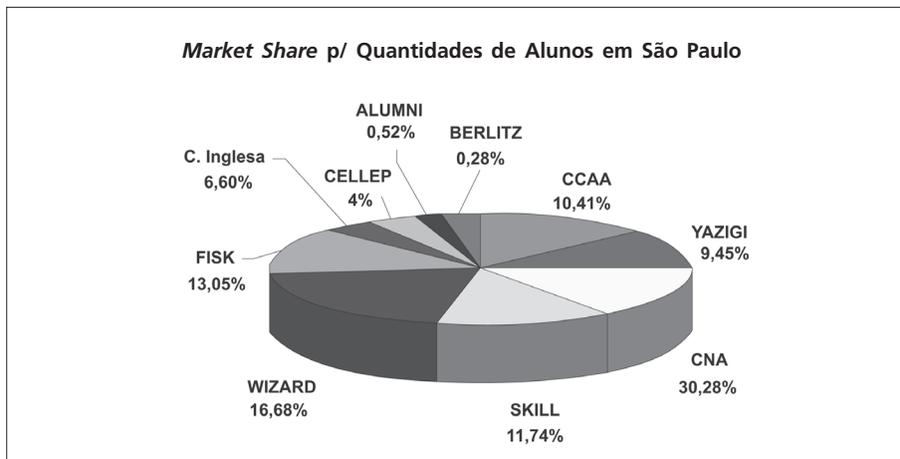
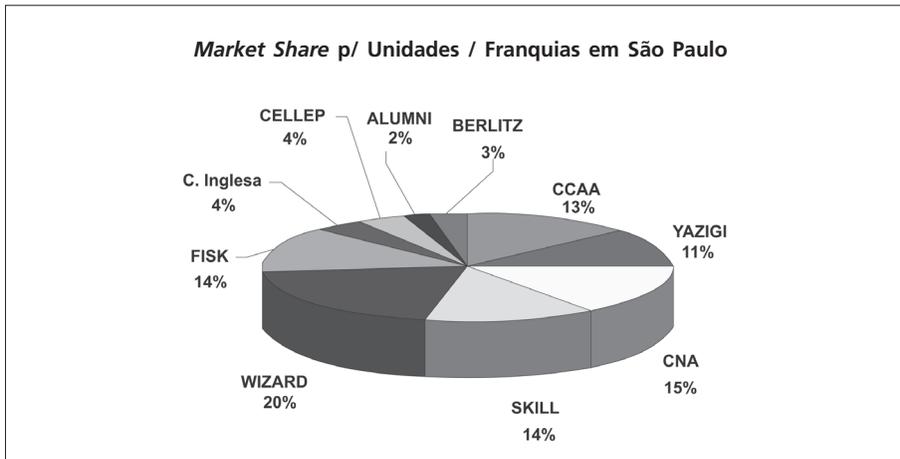
Solution Languages



Abaixo são apresentados os principais concorrentes com distribuição de *Market-Share* por Unidades / Franquias e por alunos, em São Paulo:

Escola	Franquias / Unidades	Qtde. de Alunos	Market-Share p/ Unidades/Franquias	Market-Share p/ quantidade de aluno
CCAA	52	20188	13,37%	10,41%
YAZIGI	44	18333	11,31%	9,45%
CNA	58	58743	14,91%	30,28%
SKILL	53	22779	13,62%	11,74%
WIZARD	79	32350	20,31%	16,68%
FISK	53	25318	13,62%	13,05%
C. Inglesa	15	12804	3,86%	6,60%
CELLEP	16	1920	4,1%	0,99%
ALUMNI	7	1008	1,8%	0,52%
BERLITZ	12	540	3,1%	0,28%
TOTAL	389	193983	100,00%	100,00%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



5.2 Práticas, características e vantagens competitivas dos concorrentes

a) CCAA

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 34.000.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Nível Básico: R\$ 738,00

Nível Intermediário: R\$ 768,00

Nível Avançado: R\$ 831,30

Nível Máster: R\$ 902,70

Módulo: Semestral.

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Nível Básico: R\$ 556,02

Nível Intermediário: R\$ 556,02

Módulo Avançado: R\$ 556,02

Módulo: Duração de 4,5 meses.

Quantidade de Alunos por sala: de 10 a 15 alunos.

Forma de pagamento: semestral ou mensal.

Turmas: Segundas e Quartas ou Terças e Quintas nos períodos manhã, tarde e noite ou aos Sábados de manhã e à tarde, com 01h30min cada aula.

Lucratividade: 30%

Retorno: de 18 a 36 meses

Os preços variam entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis como estacionamento, taxa de franquia, royalties, entre outros. Material didático não incluso em ambos os cursos. O valor do material didático, no curso de inglês é de R\$ 210,75 e no curso de espanhol é de R\$ 134,00, podendo ser parcelado em até 3 vezes.

O **CCAA** tem como metodologia a utilização de aparelhos de áudio e vídeo, tais como desenhos animados, histórias em quadrinhos, artigos de jornais e revistas, biblioteca, explorando uma gama de opções para que o aprendizado da língua se torne eficiente. A prática da fala na língua estrangeira, começa desde o primeiro dia de aula. O uso do computador agiliza o aprendizado e estimula a participação dos alunos. Professores possuem alta qualificação e são treinados frente ao mercado.

b) YAZIGI

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 14.400.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Advanced: R\$ 888,00

High Advanced: R\$ 900,00

Intensivo: R\$ 344,00

Super-Intensivo: R\$ 392,00

Módulo: Semestral, exceto para os cursos intensivos e super-intensivos, com duração de 2 meses.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico: R\$ 660,00

Intermediário: R\$ 660,00

Avançado: R\$ 660,00

Módulo: Duração de 4,5 meses a 5 meses.

Quantidade de alunos por sala: de 4 a 10 alunos.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: Segundas e Quartas ou Terças e Quintas nos períodos manhã, tarde e noite ou aos Sábados, de manhã e à tarde.

Lucratividade: 30%

Retorno: de 18 a 36 meses

Os preços variam entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis como estacionamento, taxa de franquia, entre outros. No curso de Inglês, o valor do material didático é de R\$198,00 e no curso de Espanhol é de R\$160,00. O pagamento pela aquisição do material junto à escola, pode ser dividido em até 3 vezes.

O **YAZIGI** possui metodologia de aula bastante dinâmica, tratando de temas e assuntos atuais. A comunicação é direcionada para a língua estrangeira. Os alunos possuem integração no ensino, sendo direcionado a programas diferenciados, tais como: passeios ecológicos, manifestações artísticas, festas, projetos culturais. O aluno participa de um método constante de aprendizado. Os professores são criteriosamente selecionados e atualizados constantemente. Suas franquias possuem 54 anos de atuação no mercado brasileiro. Escola tradicional no mercado. A rede obteve por 12 anos consecutivos o Selo de Qualidade da ABF (Associação Brasileira de Franchising), conquistou a certificação ISO 9002, tem mais de 3 mil professores qualificados e constantemente atualizados que garantem a qualidade do ensino.

c) CNA

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 15.600.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Básico 1: R\$ 906,00

Básico 2: R\$ 906,00

Solution Languages

Inter 1:	R\$ 906,00
Inter 2:	R\$ 906,00
Hight Inter:	R\$ 906,00
Advanced 1:	R\$ 906,00
Advanced 2:	R\$ 906,00
Hight Advanced 1:	R\$ 906,00
Hight Advanced 2:	R\$ 906,00

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico:	R\$ 906,00
Intermediário:	R\$ 906,00
Avançado:	R\$ 906,00

Módulo: Semestral.

Quantidade de alunos por sala: de 10 a 15 alunos por sala.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: de Segundas e Quartas ou Terças e Quintas nos períodos manhã, tarde e noite e aos Sábados, manhã e tarde.

Lucratividade: 30%

Retorno: de 18 a 24 meses

Não existe variação de preços entre os módulos. Os preços podem variar entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis como estacionamento, taxa de franquia, entre outros. Os preços podem ser parcelados em até 6 vezes, sem juros. No curso de inglês, o material didático custa R\$139,00 e no curso de espanhol R\$123,00, não estão inclusos no valor da mensalidade e podem ser parcelados em até 2 vezes.

O **CNA** aplica uma metodologia voltada para o dia-a-dia, onde a escola oferece práticas para o aluno aprender o idioma encenando situações reais, ouvindo músicas, assistindo a filmes e vídeos, participando de atividades e jogos. Procura ensinar a língua "gastando o verbo", sem que o aluno perceba que ao mesmo tempo está absorvendo toda a parte gramatical da língua.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

d) SKILL

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 10.470.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Básico 1: R\$ 702,00

Básico 2: R\$ 702,00

Intermediário 1: R\$ 702,00

Intermediário 2: R\$ 702,00

Avançado 1: R\$ 702,00

Avançado 2: R\$ 702,00

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico: R\$ 337,98

Intermediário: R\$ 337,98

Avançado: R\$ 337,98

Modulo: Semestral.

Quantidade de alunos por sala: de 2 a 10 alunos por sala.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: manhã, tarde e noite de Segunda e Quarta-feira ou Terça e Quinta com 01h15min de aula e Sexta com 02h30min. Sábado de manhã ou tarde com, 02h30min.

Lucratividade: 30%

Retorno: de 18 a 24 meses

Os preços variam entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis como estacionamento, taxa de franquia, entre outros. Não existe variação de preços entre módulos, que são semestrais, podendo ser pagos em até 6 vezes sem juros. No curso de inglês, o material didático custa R\$ 162,00 e no curso de espanhol seu custo é de R\$ 151,00. Não estão inclusos na mensalidade, podendo ser parcelados em até 3 vezes.

A **SKILL** incorpora à sua realidade os conceitos de qualidade, competitividade e perenidade. Sua metodologia faz com que o aluno desenvolva quatro dimensões da competência comunicativa: gramatical, sociolingüística, discursiva e estratégica. Seus professores e material didático estão alinhados a sólidas e atuais propostas educacionais, lastreadas nos Parâmetros Curriculares Nacional.

e) WIZARD

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 61.050.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Módulos 1 ao 4 (Conversação): R\$ 828,00 (cada módulo)

Módulos 5 ao 7 (Formação Lingüística): R\$ 828,00 (cada módulo)

Módulos 8 ao 10 (Especialização): R\$ 828,00 (cada módulo)

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico: R\$ 818,40

Intermediário: R\$ 818,40

Avançado: R\$ 818,40

Quantidade de alunos por sala: de 8 a 12 alunos.

Módulo: semestral.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: Segundas e Quartas ou Terças e Quintas, nos períodos manhã, tarde, noite e às Sextas, com duas aulas seguidas, nos períodos manhã, tarde e noite e aos Sábados, manhã e tarde.

Lucratividade: 30%

Retorno: de 18 a 24 meses

Na **WIZARD** o aluno é estimulado a desenvolver sua capacidade de auto-motivação e desenvolvimento de técnicas de liderança, objetivando sua capacitação profissional. A metodologia de ensino possibilita a prática conversacional da língua no primeiro dia de aula. As lições e exercícios desenvolvem, além da fala, outras habilidades da comunicação: leitura, escrita e compreensão auditiva.

O pagamento de cada módulo poderá ser parcelado em até 6 vezes, turmas de sexta-feira possuem desconto de 30% por serem duas aulas no mesmo dia. Os preços variam entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis como estacionamento e taxa de franquia. No curso de inglês, o material didático custa R\$ 165,00 e no curso de espanhol custa R\$ 146,00. Não estão inclusos na mensalidade, podendo ser parcelados em 2 vezes.

A escola enfatiza ao máximo a conversação em sala de aula, sendo que exercícios são feitos em casa e corrigidos em sala de aula através de conversação na língua estudada. Também possui laboratório de última geração, onde os alunos podem aperfeiçoar os seus conhecimentos.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

f) FISK

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 25.120.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Básico 1 e 2:	R\$ 771,00 cada módulo
Intermediário 1 e 2:	R\$ 771,00 cada módulo
Avançado 1 e 2:	R\$ 771,00 cada módulo
Aperfeiçoamento 1 e 2:	R\$ 771,00 cada módulo
Matrícula:	R\$ 134,39

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico:	R\$ 780,00
Intermediário:	R\$ 780,00
Avançado:	R\$ 780,00
Superior:	R\$ 780,00
Aperfeiçoamento:	R\$ 780,00
Matrícula:	R\$ 130,00

Quantidade de alunos por sala: de 5 a 10 alunos.

Módulo: de 6 a 7 meses.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: Segundas e Quartas ou Terças e Quintas, nos períodos manhã, tarde e noite e às Sextas e Sábados, com duas aulas seguidas no período manhã, tarde, noite.

Lucratividade: 28%

Retorno: de 18 a 24 meses

O pagamento de cada módulo é fracionado pela quantidade de meses de conclusão, com variância de 6 a 7 meses. A taxa de matrícula pode ser dividida em até 3 vezes.

A metodologia de ensino adotada proporciona 90% do tempo das aulas voltado para conversação e 10% para leitura e escrita. A escola disponibiliza material didático gratuito, devido à rede possuir gráfica própria. Possuem laboratório de multimídia na escola, CD-Rom com acompanhamento de professores nos laboratórios, bibliotecas e videoteca com direito a locação gratuita de um livro/

vídeo por semana. Disponibilizam salas de conversação - *speak-up*, que são turmas que se reúnem nas unidades para conversação na língua, para aprimoramento, sendo uma atividade extra inclusa no curso. O *Fisknet* é o sistema via internet onde é disponibilizado ao aluno um *login* + senha para utilização mensal, com tolerância de 10 horas mês, para prática de exercícios, revisão de matérias, jogos, etc., com suporte de ajuda por programa.

No **FISK**, criou-se um método próprio, com base nas dificuldades específicas que os brasileiros apresentam ao aprender inglês. O sucesso do método gerou um crescimento vertiginoso, ampliando a escola para uma grande rede espalhada por todo o mundo. Também foi criada, em 1992, a **Fundação Richard H. Fisk**, cuja missão é: "Produzir programas educacionais, a fim de promover o ensino de idiomas com total qualidade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento intelectual e cultural de alunos, professores e colaboradores".

g) CULTURA INGLESA

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 2.460.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Básico 1:	R\$ 1411,20
Básico 2:	R\$ 1411,20
Inter 1:	R\$ 1411,20
Inter 2:	R\$ 1411,20
Avançado 1:	R\$ 1411,20
Avançado 2:	R\$ 1411,20
FCE:	R\$ 1411,20

Módulo: semestral com 2 aulas semanais, de Segundas e Quartas ou Terças e Quintas e aos Sábados.

Na **CULTURA INGLESA** o método segue uma abordagem comunicativa, onde o inglês é praticado da mesma maneira que é usado no dia-a-dia das empresas. Professores altamente qualificados, aulas dinâmicas com foco em conversação, ensino completo: escrita, leitura, expressão e compreensão orais. Recentemente a escola conquistou o certificado da **Universidade de Cambridge ESOL** (*English for Speakers of Others Languages*) que comprova o domínio do inglês e é reconhecido por universidades, empresas e autoridades educacionais de muitos países de língua inglesa. Um certificado internacional é um grande diferencial no currículo de um estudante ou profissional que busca ampliar suas oportunidades no mercado de trabalho. Os preços podem variar entre as unidades, tendo em

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

vistas custos fixos e variáveis como estacionamento e taxa de franquia. Não existe diferenciação de preços entre módulos desde o início do curso. Custo com material didático de R\$ 90,00. Incentivo a Pós-Graduando, em 5% de desconto no valor da mensalidade.

h) CEL-LEP

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 1.069.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês:

Kids – **K1A, K1B, K1C, K2A, K2B e K2C:** R\$ 2268,00

Teens – **TEC1 à TEC6:** R\$ 2268,00

Adults – **Interactive:** R\$ 2268,00

Adults – **Intermediate:** R\$ 2268,00

Adults – **Advanced:** R\$ 2268,00

Maintenance: R\$ 2268,00

Preços praticados nos cursos de Espanhol:

Básico: R\$ 1268,00

Intermediário: R\$ 1268,00

Avançado: R\$ 1268,00

No **CEL-LEP** é dada ênfase à conversação, as aulas são interativas, obtendo-se resultados mais rápidos. A rede possui laboratório interativo que garante maior fluência e segurança na comunicação.

Trabalha o aluno individualmente, proporcionando maior aprendizado de *listening comprehension*, pronúncia e entonação, aumentando a percepção do aluno em relação ao seu desempenho, desenvolvendo a autoconfiança e diminuindo o nível de timidez do aluno. O material didático no curso de inglês custa R\$ 150,00 e no curso de espanhol custa R\$ 90,00, podendo ser parcelado em até 3 vezes.

Quantidade de alunos por sala: 7 a 12 alunos.

Módulo: semestral.

Forma de pagamento: à vista, semestral, mensal.

Turmas: 2 vezes por semana, com 01h40min h/aula.

i) ALUMNI

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 287.000,00

Preços praticados nos cursos de Inglês: R\$ 2200,00 / Módulo:

- Introducing English
- *English Fundamentals* (8 estágios)
- *High Intermediate* (4 estágios)
- Advanced
- *Special Courses* (Extracurricular)
- Happy English Hour
- Talking Business
- Keep Up Your English
- Michigan Prep
- *Vestibular Prep* — Inglês para Vestibular
- *TOEFL® Prep*

Quantidade de alunos por sala: de 6 a 12 alunos.

Módulo: bimestral/semestral.

Forma de pagamento: à vista, bimestral, semestral, mensal.

Turmas: 2 vezes por semana, com aulas de 90 minutos.

A **ALUMNI** adota o método comunicativo, enfatizando o uso funcional do idioma em situações de vida real. Os alunos são encorajados a utilizar as formas e funções do idioma em situações de prática. As atividades em classe são interativas e estimulam a comunicação oral e auto-expressão. O material didático pode ser adquirido em livraria e o material suplementar é fornecido gratuitamente. Os preços podem variar entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis.

j) BERLITZ

Faturamento médio mensal da rede: R\$ 567.000,00

Preços praticados no curso de Inglês: R\$ 3.200,00 por Módulo:

- Adultos -> Imersão total, Individual, Duo, Trio, Grupo.
- Teens -> Grupo, Individual, Duo.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Kids 4 a 7 anos -> Grupo, Individual, Duo.
- Kids 8 a 11 anos -> Grupo, Individual, Duo.
- *Curso no Exterior* -> BSA – *Berlitz Study Abroad, Els Universidades*

Quantidade de alunos por sala: 3 alunos.

Módulo: semestral.

Forma de pagamento: à vista, quadrimestral, mensal.

Turmas: 3 vezes por semana, com 01 h/aula.

Na **BERLITZ**, a metodologia enfatiza a conversação. Os instrutores utilizam o método comunicativo, baseado na compreensão auditiva e na fala, com suporte de leitura e de exercícios escritos, de forma que os alunos aprendam um novo idioma da mesma forma que aprenderam o primeiro — com uma facilidade natural. Os preços podem variar entre as unidades, tendo em vista custos fixos e variáveis. O material didático é fornecido no valor de R\$ 360,00, podendo ser parcelado em até 2 vezes.

5.3 Síntese da Análise da Concorrência

Recursos/ Capacidades/ Competências	CCAA	YAZIGI	CNA	SKILL	WIZARD	FISK	CULT. INGLESA	ALUMNI	BERLITZ	CEL-LEP
Nome da Marca	Fraco	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Opção de Idiomas Oferecidos	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Atratividade do Preço Praticado	Fraco	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimento do potencial da região	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Gestão de Pessoas	Fraco	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Marketing	Fraco	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Proatividade junto aos clientes	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Crescimento Sustentado	Médio	Fraco	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio

Fraco
 Médio
 Forte

6. ANÁLISE DE MERCADO

Como é o mercado em que a empresa atuará?

Butantã. Terra firme para a ciência, a educação e os contrastes sociais.



Código IBGE	População Estimada	Área (Km ²)
12	49.086	12.5

Fonte: Sempla/Deinfo - © Sempla/Deinfo

O BAIRRO DO BUTANTÃ

O Bairro do Butantã é localizado no extremo oeste da Cidade de São Paulo, é bem dotado quanto aos temas cultura e lazer e está bem desenvolvido no comércio e indústria, sendo privilegiado por ter bairros vizinhos como Pinheiros, Morumbi, Itaim e Lapa e também municípios como Osasco e Cotia.

O Bairro do Butantã praticamente se iniciou com a implantação do Laboratório Seruntherápico, atual Instituto Butantan.

Em 25 de Janeiro de 1934, foi Fundada a Universidade São Paulo (USP) com o decreto Nº 6.283 assinado pelo Governador Armando Sales.

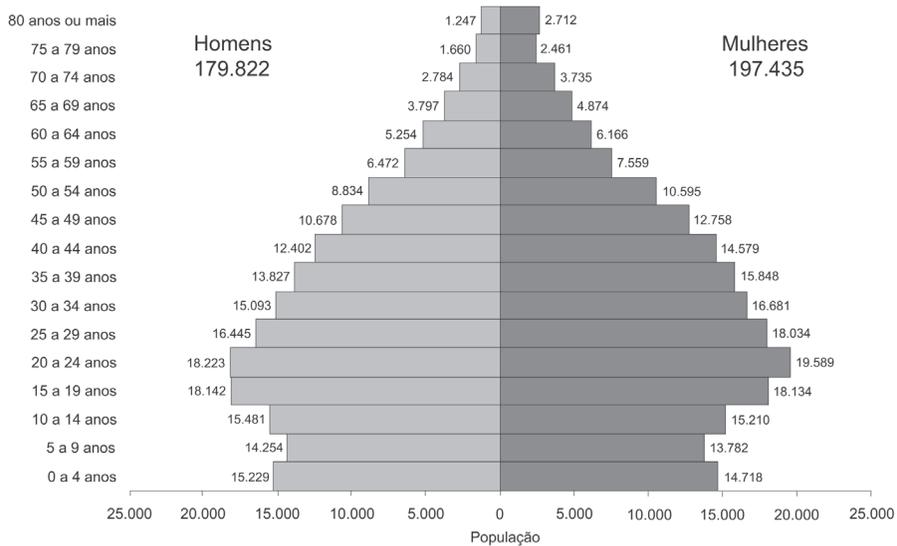
A região do Butantã é constituída pelos sub-Distritos: Butantã - Rio Pequeno - Vila Sonia - Morumbi - Raposo Tavares.



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

No extremo oeste da cidade, a região tem cinco distritos em 56,1 km² de área e uma população predominantemente adulta de 337 mil habitantes, maior do que a de municípios como Bauru, por exemplo.

PIRÂMIDE POPULACIONAL



Em 1607, à margem do Rio Pinheiros, surgia o primeiro trapiche de açúcar em São Paulo. O local era conhecido como Ubutatã, palavra tupi para 'terra firme' ou 'terra dura'. Nascia o núcleo do que é hoje a região do Butantã, no extremo oeste da cidade.

Em 2005, quatro séculos mais tarde, a 'terra firme' mantém o caráter de vanguarda, que na época foi ocupado pela atividade econômica do açúcar. É nessa parte da Capital que se encontram entidades emblemáticas da educação, ciência e saúde do País, como a Universidade de São Paulo, o Instituto Butantan e o Hospital Albert Einstein. Foi na região também que, em 2004, uma escola municipal ousou um modelo pedagógico revolucionário, à luz das experiências da Escola da Ponte, de Portugal.

Desde 2004, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Desembargador Amorim Lima, próxima à USP, aplica alguns conceitos desenvolvidos ao longo de mais de uma década na escola portuguesa. A maioria das aulas expositivas foi trocada por aulas-pesquisa, vivenciadas em grupos de cinco alunos, todos reunidos numa sala ampla. O fato dos alunos trabalharem no espaço coletivo, lidando com questões pessoais confrontadas com as necessidades do grupo, ajuda a criar em cada um, sentimentos de responsabilidade, solidariedade e respeito. A proposta, é que os alunos vivam a cidadania na escola e que tenham autonomia no aprendizado e que comecem a entender como aprendem e do que mais gostam, entendendo também, que ninguém pode fazer só o que quer.

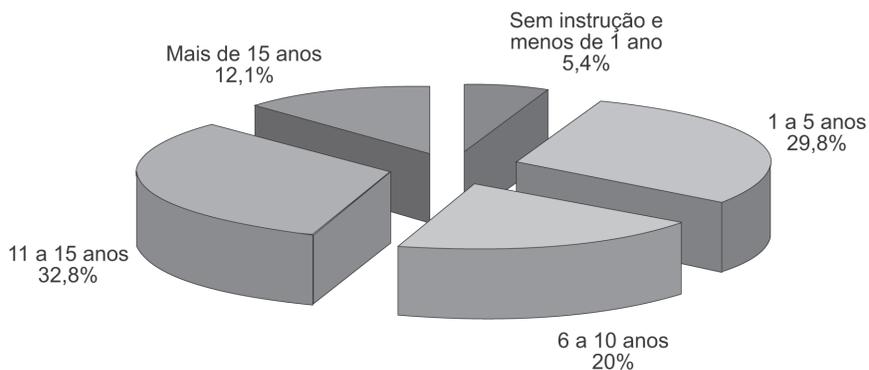
A avaliação na Amorim Lima também é diferente. Os alunos não fazem prova, delineiam objetivos em suas pesquisas e tarefas diárias, que, ao serem atingidos, valem como avaliação. Uma vez por semana, um professor-tutor se reúne com um grupo de 15 alunos, para um acompanhamento mais próximo do trabalho realizado durante a semana, incluindo conversas e avaliação dos planos de estudo.

As mudanças na metodologia pedagógica da escola Desembargador Lima começaram em 1999, quando mães, educadores e voluntários da comunidade se engajaram em projetos extra-curriculares, como a Oficina de Brincadeiras, a Cia. de Mães para Teatro de Boneco e a Oficina Cultural Brasileira. Hoje, atividades da oficina de cultura — dentre as quais capoeira, flauta, circo e danças regionais — estão incorporadas ao currículo. Em função dos bons resultados obtidos, estas mudanças poderão se estender para outras escolas da região.

A meta agora é trazer para o novo modelo todos os 840 alunos da escola de 7 a 14 anos. Hoje, metade (420) já aprendeu a ver o aprendizado como um processo em construção, sem fim. Os professores saíram do lugar de detentores do conhecimento, para serem orientadores do aluno em sua aprendizagem.

Este panorama mostra a necessidade da empresa estar pronta para oferecer, quando necessário, uma metodologia bastante vivencial como ponte para a realidade do dia-a-dia.

ESCOLARIDADE DA POPULAÇÃO LOCAL (EM ANOS DE ESTUDO)



“Cidade dentro da cidade”

Na outra ponta da educação — o ensino superior —, o bairro do Butantã também saiu na frente, com o campus da maior instituição de ensino superior e de pesquisa do País e a terceira da América Latina, com 44.696 alunos, 4.953 docentes, 14.905 funcionários, além de 487 cursos de pós-graduação (dados de 2004/USP).

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Uma verdadeira cidade dentro da cidade, onde se “escondem”, aos olhos da maior parte dos habitantes, instituições de ponta nas áreas científica e tecnológica, como o IPEN (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares) e o IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas).

O primeiro é responsável, por exemplo, pela produção anual de dois milhões de doses de radioisótopo, um tipo de material nuclear fundamental para o diagnóstico e tratamento de algumas doenças graves. O IPT, além de realizar projetos de desenvolvimento de produtos e processos em vários campos da engenharia para empresas privadas e órgãos públicos, oferece cursos nas áreas de excelência tecnológica, como MBA em Governança de TI (Tecnologia da Informação).

Na região existe, portanto, oportunidade em recrutar profissionais recém-graduados ou que estão em especialização em línguas, garantindo a qualificação necessária ao negócio.

Instituto Butantã

Bem ao lado da Cidade Universitária está o Instituto Butantã, mescla de história e pioneirismo. Primeiro centro brasileiro a fabricar soros anti-peçonhentos, atualmente o Butantã responde por 80% da produção de vacinas e soros consumidos no Brasil e, a partir de 2006, começará a produzir a vacina contra a gripe (Influenza), tornando o país auto-suficiente e barateando o custo das campanhas de imunização de idosos, realizadas desde 1999.

No próximo ano, estará concluída a fábrica de onde sairá essa vacina, com 2/3 de investimentos pelo Ministério da Saúde e 1/3 pelo governo do Estado. Fundado em 1901, como Instituto Serumtherapico, mais do que abrigar uma das maiores coleções de serpentes do mundo, o Butantã é referência internacional. Este ano, assinou convênio com o NIH (Instituto Nacional de Saúde/EUA) para a produção e exportação àquele país da vacina contra o Rotavírus, responsável pela infecção de 135 milhões de crianças e pela morte de 600 mil no mundo. No início de junho, o Instituto também teve a aprovação do Centro de Doenças Infecciosas norte-americano para fornecimento de soro anti-diftérico para os Estados Unidos.

Mas nem só de pesquisas e produção de vacinas vive o Butantã. É um dos pontos turísticos da cidade, com boas atrações culturais e educativas. Os visitantes podem optar entre o parque com o serpentário e o macacário ou os três museus – Biológico, Microbiológico e Histórico.

Patrimônio tombado

Patrimônio científico brasileiro, o Instituto Butantã é também um bem tombado pelos órgãos do patrimônio histórico municipal e estadual. Na região, outros bens mantêm resguardados pedaços da história de São Paulo: a Casa de Vidro, a Casa do Sertanista, a Casa do Bandeirante, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP e a Capela do Morumbi. Esta última, em plena Avenida Morumbi, é uma das últimas reminiscências da fazenda de chá que, no início do século XIX, deu origem e nome ao bairro.

Trabalho social

Às vezes, não é preciso andar mais do que alguns metros para observar as disparidades. É o caso de quem frequenta o espaço do Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP). Bem próximo à divisa entre um dos bairros mais luxuosos — o Morumbi — e da 2ª maior favela da cidade, o programa é um exemplo da rede de ação social que foi sendo construída na região em resposta a esses contrastes. Trata-se de um programa da Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein, que presta atendimento médico e hospitalar a 10 mil crianças da favela. Ali, são desenvolvidas também ações sócio-educativas para a comunidade do complexo Paraisópolis, que possui 1/3 de sua área no Butantã (Morumbi) e 2/3, no Campo Limpo.

Meio ambiente

Outra questão que preocupa no Butantã é a degradação ambiental, principalmente com o desmatamento nos distritos mais periféricos, Raposo Tavares e Rio Pequeno, onde, ano a ano, comunidades carentes vão invadindo terras, em busca de moradia. Segundo dados do Atlas Ambiental de São Paulo (2004), de 1991 a 2000, quase 121 hectares foram desmatados no primeiro distrito, e 49 hectares, no segundo. Felizmente, o problema, por enquanto, ainda contrasta com uma enorme área de cobertura vegetal: quase metade dos 56,1 km² de toda a região é verde.

O Parque da Previdência, no km 10 da Rodovia Raposo Tavares, é um desses espaços de natureza, onde se pode encontrar, por exemplo, um jequitibá com aproximadamente 150 anos e várias espécies da Mata Atlântica. É ali também que se instalou o primeiro Centro de Educação Ambiental (CEA) da Prefeitura de São Paulo.

Criado em 1986 e sediado no prédio da antiga estação de tratamento de água do parque, o CEA possui um orquidário, um Museu do Meio Ambiente e oferece cursos e oficinas gratuitos à comunidade, sobre temas ambientais, além de trilhas ecológicas monitoradas.

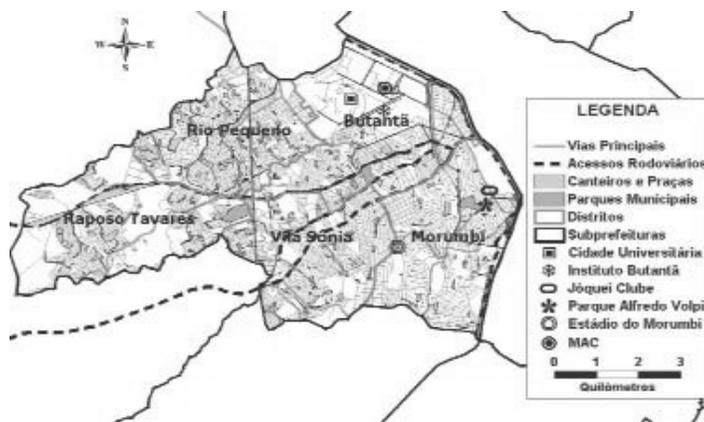
Meios de Comunicação

Em 1937, foi ao ar a irradiação oficial da Sociedade Bandeirantes de radio-difusão. Em 1948, sua programação ganhou nova roupagem, a um só tempo, diversificada e intensa: esportes, política, noticiário e música. A Rede Bandeirantes de televisão foi inaugurada em 13 de maio 1967, já em sua sede própria, o Edifício Radiantes, nos altos do Morumbi, região do Butantã. Cresceu muito, tanto assim é, que na atualidade, ao gerar programas em AM, FM e TV, cobre o país todo e ramifica-se pelos cinco continentes.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Em 21 de março de 1973, a população do Butantã recebia em sua casa o primeiro exemplar do jornal do Butantã. Em 1978, o jornal do bairro tornou-se totalmente informatizado e impresso a cores, voltado aos interesses regionais. Relevante foi a sua força em campanhas que redundaram em conquistas de cunho social, cultural e comercial para o Butantã: implantação do dia do Butantã, criação da Sociedade Amigos da Vila Sônia, clube dos lojistas do Butantã, *Lyons e Rotary Club* do Butantã e Distrito Butantã da Associação Comercial de São Paulo. Semanal e gratuito, sua distribuição domiciliar obedece aos critérios ditados pelo *marketing*, atingindo as ilhas de interesse comercial, reservando 10% da edição, 10.000 exemplares, às bancas de jornal.

A administração Regional do Butantã iniciou suas atividades em 28/02/73 e cobre uma área equivalente a 3,75% da área do município de São Paulo.



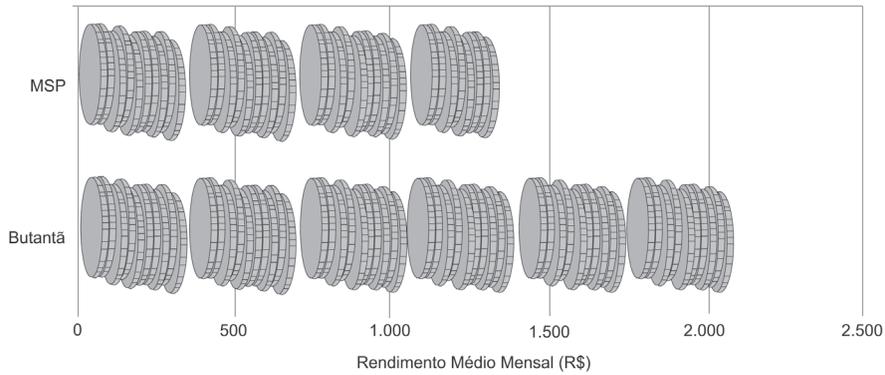
Quais são os números do Mercado?

As paisagens, as condições sociais, as atividades econômicas... De um ponto a outro, no Butantã, o sinal é de grandes contrastes. São 81 favelas, que "acolhem" 13% da população local, e 3.649 domicílios em áreas de risco, representando 10% de todas as residências existentes nos cinco distritos: Butantã, Morumbi, Vila Sônia, Raposo Tavares e Rio Pequeno (dados 2000/PMSP).

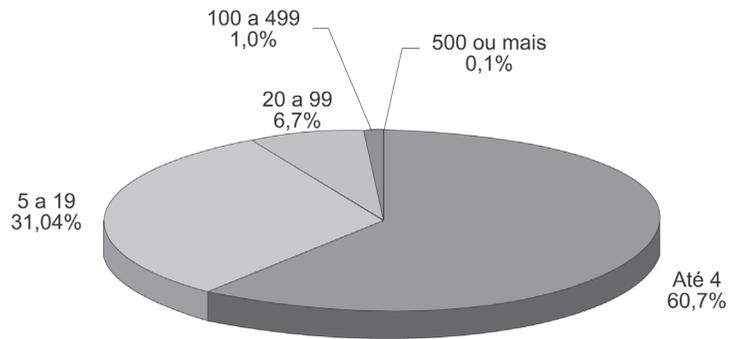
Segundo a Subprefeitura local, enquanto 60,58% dos moradores do Morumbi ganham mais do que 25 salários mínimos, em Raposo Tavares, apenas 7,2% estão na mesma situação. Ao contrário, mais de 40% dos habitantes de Raposo Tavares e 34% dos de Rio Pequeno recebem até 5 salários mínimos, enquanto nos distritos Butantã e Morumbi, este índice não passa de 14%.

A atividade econômica também difere de um território para o outro: os serviços estão concentrados no Butantã e no Morumbi, e o setor industrial, na área de Raposo Tavares, que é cortada pela Rodovia de mesmo nome (média de 70 mil carros/dia), um dos eixos rodoviários que fazem a ligação norte-sul do país.

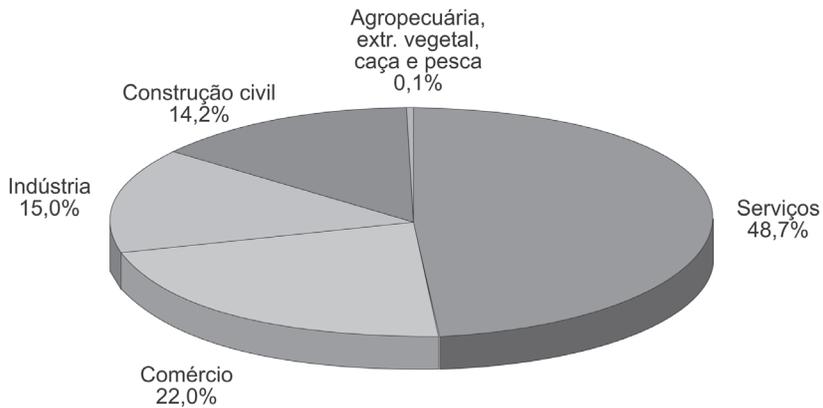
RENDIMENTO MÉDIO MENSAL DAS FAMÍLIAS



ESTABELECIMENTOS POR NÚMERO DE EMPREGADOS:



EMPREGOS POR TIPO DE ATIVIDADE



Números do Distrito: Butantã

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Taxa anual de Crescimento: -1,60

Taxa anual de Natalidade: 17,29

Anualmente Migram para esse distrito: 793 pessoas

Estabelecimentos Comerciais:

Total de Estabelecimentos Comerciais: 1.860

Sendo:

Agropecuária: 4

Extração Mineral: 2

Indústria: 183

Utilidade Pública: 4

Construção Civil: 141

Comércio: 714

Serviços: 812

Empregos

Média anual de Empregos por setor:

Agropecuária: 46

Extração Mineral: 10

Indústria: 4.210

Utilidade Pública: 53

Construção Civil: 5.348

Comércio: 6.176

Serviços: 11.485

Ensino

Frequência de estudantes em 1996: 51.946

Escolaridade com:

Menos de 1 ano de escola: 6.062

1º grau Incompleto: 16.000

1º grau Completo: 7.668

2º grau Completo: 12.459

3º grau Completo: 8.773

Anos de estudo não determinados: 984

Creches:

Públicas: 5

Particulares: 14

Escola de Educação Infantil:

Pública: 3

Particular: 26

Estabelecimentos de Ensino Fundamental:

Estadual: 6

Municipal: 3

Particular: 15

Estabelecimentos de Ensino Médio:

Estadual: 6

Municipal: 0

Particular: 6

Fonte: IBGE

Um passeio pelo mercado (práticas)

Aprender um segundo idioma não é mais um diferencial de um universo restrito de pessoas, mas uma necessidade básica, para profissionais que atuam nas mais diversas áreas e para quem está se preparando para ingressar em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Vai longe o tempo em que aprender um segundo idioma era coisa para poucos, incluindo-se aí profissionais que, por exigência de mercado, tinham a necessidade de falar outra língua. Hoje, exigir um bom conhecimento de inglês de seus colaboradores é prática corriqueira em qualquer empresa que tenha efetiva preocupação com seu crescimento e que deseja manter seu lugar no mercado. “A crescente internacionalização dos mercados já levou as nações a adotarem o inglês como principal idioma em conferências e transações comerciais. E, a não ser que se invente, nos próximos anos, um tradutor portátil e eficiente, o inglês vai continuar sendo a língua mundial”, acredita Paulo Sanchez, presidente da *Bridge* Sistema de Inglês Personalizado.

É inegável que a globalização fez com que a procura pelo aprendizado de uma outra língua se tornasse maior. Um segundo idioma incorporou-se tanto no *marketing* dos anos 90 que, quando se trata de executivos, independente da sua atividade, as empresas já o exigem de imediato. Muitas vezes um segundo idioma, segundo Sanchez, significa um salário até 70% superior. Isso demonstra que, tanto para as empresas como para seus colaboradores, o domínio de idiomas significa desenvolvimento, crescimento e, acima de tudo, não perder seu lugar no bonde da globalização. O que tem ocorrido em algumas empresas é a realização de uma parceria com seus funcionários visando a prepará-los para o mercado. Preço, qualidade, competência, atendimento, entre outros, são itens a serem analisados em um processo de parceria, uma vez que a empresa tem como prioridade proporcionar um novo benefício aos profissionais. A empresa que decidir investir nessa área, deve planejar este investimento.

É fundamental que a empresa determine claramente quem fará o curso, qual o objetivo a ser atingido, como, por exemplo, melhorar a gramática ou a conversação, em quanto tempo, quais as metas a serem atingidas e os meios disponíveis. Prioriza-se assim, o investimento, distribuindo recursos de forma mais eficiente. E é este caminho que está sendo trilhado por algumas empresas. A *Quaker* subsidia 75% do custo do ensino de inglês e espanhol para 50 profissionais das áreas administrativas e gerência de fábricas. O gerente de planejamento e desenvolvimento da empresa, Edimar Babo, conta que a política da empresa, para oferecer este benefício, se baseia no fato de que alguns níveis gerenciais têm contato direto com a sede da Quaker em Chicago, nos EUA: “temos duas escolas contratadas, que enviam seus professores duas vezes por semana, durante uma hora e meia. Quando há necessidade, a empresa também oferece cursos de imersão, nos Estados Unidos, que vão de uma a quatro semanas, com tudo pago”, conclui Babo.

A economia globalizada sempre levou empresas a oferecerem oportunidades de aprendizado do inglês. Atualmente, com o crescimento do Mercado Comum do Sul — Mercosul, o espanhol passou a ser uma segunda opção ao funcionário, tornando-se algumas vezes obrigatório. Na *Gessy Lever*, os cursos de inglês e espanhol são hoje voltados exclusivamente para as pessoas que atuam na área de informática. Stella Bodedi, responsável pela área de treinamento, conta que o subsídio oferecido pela empresa, de 80%, é dirigido aos profissionais que necessitam e utilizam um segundo idioma nas suas atividades. “Temos convênios com várias escolas para que o aluno tenha liberdade de escolha”, diz Stella.

Outras vezes, o que faz com que uma organização proporcione este benefício é a necessidade ligada ao crescimento da empresa, como é o caso da DPZ Publicidade, que desde 96 oferece cursos de inglês para profissionais que, a exemplo da Gessy, utilizem a língua inglesa no seu cotidiano, independente da sua área de atuação. “A necessidade de fazer com que alguns profissionais aprendessem esse idioma surgiu da importância de prestar melhor atendimento aos clientes.

Hoje, uma atendente consegue resolver problemas com um cliente, sem entrar em desespero”, conta Ana Paula Carneiro da Cunha, coordenadora de treinamento da empresa. Em São Paulo, a DPZ conta com 280 colaboradores, e destes, 45 participam das aulas de inglês. O subsídio é de 50% do valor das aulas e do material. A DPZ conta com um professor que vai até a empresa duas vezes por semana, durante uma hora. Além disso, a escola realiza atividades extras a cada 30 ou 40 dias, como karaokês, fora do horário de expediente.

Com o mercado receptivo, as escolas voltadas para o ensino de idiomas nunca tiveram tanta procura. Profissionais liberais e executivos que atuam em diversas áreas, lideram os que desejam aprender e aperfeiçoar um idioma. “A fluência de uma língua estrangeira está obrigando o brasileiro a deixar de ser monoglota. Considerando a importância econômica do Brasil no contexto dos países emergentes, dominar idiomas é sinônimo de sobrevivência comercial e integração mundial. As empresas brasileiras carecem hoje, de profissionais capazes de negociar — sem intermediários — com clientes e investidores estrangeiros e participar de congressos fora do país”, opina Roberto Caldeira, diretor da EF Educação Internacional. Lúcio Sardinha, diretor da World Languages, acredita que o aprendizado de inglês abre as portas para o desenvolvimento pessoal e profissional e o conhecimento de múltiplas culturas.

Nem só com o inglês e espanhol convivem os profissionais. Alemão, francês e até o japonês, são línguas hoje oferecidas por diversas escolas de idiomas, para atender empresas cujas matrizes exigem seu conhecimento. Com o aumento da procura, as escolas estão preocupadas em tornar esse aprendizado o mais agradável possível, estimulando seus alunos, já que alguns cursos têm duração de até dois anos. “O aprendizado de um outro idioma deve envolver o aspecto social-psicológico do aluno. Por isso, trabalhamos com a conscientização de instrutores e alunos sobre a importância do papel social que desempenhamos, capacitando nosso aluno a falar e entender outro idioma, o que faz com que mais portas se abram social e economicamente para ele”, argumenta Alexandre Tropea Junior, diretor da escola.

Já para Mônica Magri, diretora da *Summit Language Training Programs*, para que um treinamento em um outro idioma alcance o sucesso desejado, é fundamental que escola, material, professor e aluno estejam em equilíbrio. “A escola e o professor, avaliando as necessidades do aluno e montando o melhor programa de treinamento possível; o uso de material adequado, que crie motivação e ofereça chances de desenvolvimento, e, por parte do aluno, é preciso que ele esteja ciente de que o aprendizado de uma língua requer empenho e assiduidade”, completa Mônica. O tipo de material utilizado é um item que vem ocupando maior destaque quando se fala no aprendizado de um outro idioma. Segundo Paula Graybowski, diretora executiva da *Challenges*, a utilização do livro como único recurso é uma forma ultrapassada, que dificulta o aprendizado. Aprender se torna mais fácil à medida que se trabalha com experiências reais, do cotidiano do

participante. E *Pierluigi Bagini*, diretor da escola *Spazio Italiano*, também acredita que o aprendizado flui melhor e torna-se até mais agradável quando é despertado o interesse do aluno, e isso acontece a partir do momento que lhe é transmitida e valorizada a cultura à qual a língua pertence.

“A globalização e a conseqüente redução dos níveis de emprego exigem que o profissional esteja cada vez mais bem preparado para se manter no mercado. Os cursos no exterior oferecem a este profissional a possibilidade do aprendizado de qualquer idioma mais rapidamente do que no Brasil, e cada vez de forma mais acessível. Para adolescentes, o contato prematuro com uma língua estrangeira incita a vontade de continuar os estudos após o retorno”, avalia Fabiana Tomás, assistente de direção da *Friends in the World*, escola especializada em intercâmbio e cursos no exterior. Sílvia Carvalho, gerente assistente de *marketing* da *Cultura Inglesa*, compartilha dessa opinião, dizendo que, na atualidade, o inglês deixou de ser um diferencial e integrou o perfil do profissional moderno, por mais jovem que ele seja. “Sem dúvida, saber uma segunda língua ampliará o leque de oportunidades pessoais e profissionais”, complementa Sílvia.

A realidade para aqueles que estão entrando no mercado de trabalho é uma só: ou domina um ou mais idiomas ou suas chances serão menores. A *Alumni*, por exemplo, está oferecendo cursos para alunos de administração de empresas da Faculdade Getúlio Vargas, com o objetivo de preparar futuros profissionais para o mercado de trabalho. A maior concentração de alunos nessas escolas se encontra, em primeiro lugar, na faixa entre 20 e 35 anos, ou seja, nota-se a preocupação tanto da pessoa que já atua no mercado, quanto daquela que está se preparando para enfrentá-lo. Mas a maior procura ainda é por parte de profissionais de média / alta gerência em diante, que já tenham nível universitário. “Muitas vezes esse profissional viveu em outro país, tem curso de pós-graduação e fluência em pelo menos dois idiomas. É o típico executivo que está cansado de perder seu tempo com grupos heterogêneos e com muitos participantes”, diz Claudio Inserra, diretor da *Next Language Center*. Geralmente esses executivos atuam em áreas que se relacionam com países estrangeiros.

As escolas, de olho neste filão, oferecem cursos de todos os tipos, que podem ser realizados individualmente, em duplas, em turmas — que vão de cinco a dez participantes, no máximo — ou ainda *in company* ou na casa do aluno. Vale tudo para atender às necessidades específicas de cada profissional ou empresa, que procura uma escola de idiomas com o intuito de preparar seus colaboradores para a competição do mercado. A maioria das escolas enfatiza a conversação nos cursos dirigidos a executivos. “Privilegiamos a fala e a compreensão, pois nosso objetivo é ensinar o inglês para que a pessoa possa falar com o mundo”, explica Luiz Otávio Gagliardi, diretor do Centro Britânico. Já Inserra, da *Next*, conta que o curso *business* é o mais procurado, seguido pelo de nível básico. A escola coloca à disposição do aluno, gramáticas, vídeos, fitas e biblioteca. A *Challenges* oferece programas para executivos, dependendo da necessidade específica, com simulação de apresentações, reuniões e negociações.

Já a *Bridge* oferece programas de treinamento aos executivos, seu público-alvo, integrando vários cursos. Sanchez explica que cada programa é desenvolvido sob medida, levando em conta a integração do ambiente profissional, pessoal, cultural e social de cada aluno. “Todos os cursos são voltados à comunicação”, completa Sanchez. Ele conta ainda que, na *Bridge*, se trabalha com índices de produtividade para determinar a duração de cada curso, o chamado IPE — Índice de Participação Efetiva. O IPE é um dado estatístico que indica quantas horas os alunos da *Bridge* levaram, desde 1986, para terminar seus cursos, de acordo com o número de integrantes por grupo. A *Bridge* oferece, também, um programa empresarial com estudos de casos, o chamado *Enterprise Games*, desenvolvido para complementar e dar suporte a projetos corporativos.

A comunicação é praticamente a chave para que um curso de línguas seja bem-sucedido. No *Cel-Lep*, a gerente de relações com empresas, Maria das Graças Mendes de Paiva, acredita que, enfatizando-se a fala em primeiro lugar, a escrita, compreensão e leitura vêm depois, com naturalidade. Para isso, o uso de laboratórios ajuda as pessoas que querem aprender a falar rápido e corretamente. São cabines de som através das quais a pessoa passa por situações reais, interagindo com a pessoa que ela ouve através de uma fita de áudio. Na *Wizard*, o aluno aprende a se comunicar formando várias frases desde a primeira aula. Dessa maneira, ganha-se em fluência, corrige-se pronúncia e entonação. Mas quando o assunto é aprender o mais rápido possível, os cursos de imersão são uma boa saída. Eles podem ser realizados na própria empresa do aluno, na sede da escola, em hotéis ou em viagens ao Exterior, durando, em média, 20 dias. As opções são muitas. A *Alumni* realiza cursos na própria escola de quatro a seis vezes por ano, o chamado ACT — Alumni Communication Trainig, no qual o aluno passa cinco dias na escola, conta Marie Adele Ryan, coordenadora de inglês. “A prática de idiomas pode ser feita no ambiente de trabalho, com duração aproximada de duas semanas. Na parte da manhã ele aprende gramática e conversação e à tarde tem acesso às terminologias para negócios e situações de conversação”, informa a assessora de imprensa da Central de Intercâmbio, Sílvia Prevideli.

Na Teuto Idiomas, contrariando a posição em que se encontram outras escolas, o curso mais procurado é o alemão, apesar da escola oferecer inglês e espanhol. “Desenvolvemos cursos específicos para as necessidades de cada pessoa. Cursos de imersão podem ser realizados nos três idiomas, e de acordo com a disponibilidade do aluno”, diz Andréa Schmitz, gerente administrativa da Teuto. Já a assessoria de imprensa da Experimento conta que os cursos de imersão mais procurados são para inglês e espanhol, com duração mínima de uma semana. O Instituto Goethe, é outra escola que realiza intercâmbio cultural e cursos de imersão realizados no Goethe da Alemanha. “Desenvolvemos cursos para executivos que dispõem de conhecimentos básicos da língua, e que querem se atualizar na área econômica, através de leitura e treinamento escrito e oral”, explica Nely Cardoso, secretária de cursos do Instituto. Além disso, são realizados cursos para atender interesses específicos, como literatura, tradução, economia e direito.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A procura por cursos de imersão em outros países, como Itália e Argentina, é mais comum do que se imagina. A Spazio Italiano, por exemplo, propicia cursos em escolas italianas e organiza viagens turístico-culturais para a Itália, o que proporciona vivência com o idioma e com a cultura italiana. Para tanto, a Spazio, segundo o diretor Bagini, oferece cursos de música, arte e história da Itália. Já a *Educational Net* oferece cursos para executivos em diversas partes do mundo, onde eles têm a possibilidade de visitar as empresas ligadas à sua área de interesse. A diretora da escola, Solange Ludscher, explica que é realizada uma entrevista para verificar o objetivo da pessoa que procura a escola, inclusive preferências por clima e cidade. “Assim, ele pode ser melhor orientado e ter maior aproveitamento do curso”, diz Solange. O Centro Cultural Brasil-Itália também oferece cursos intensivos na Itália, somente para executivos e profissionais liberais. “Trata-se de uma viagem de 23 dias onde o aluno passa por um estágio completo, frequentando aulas diárias na Accademia di Lingua Italiana de Assisi”, explica Érika Olivato, responsável pela secretaria de cursos.

Já a Enterprise Idiomas oferece oportunidade de cursos em Buenos Aires e Mendoza, durante seis dias e em grupos de cinco pessoas. “A idéia é proporcionar um contato mais próximo com o idioma e com culturas nativas, o que facilita o aprendizado. A proximidade da língua portuguesa e espanhola permite que em seis dias, qualquer iniciante amplie seu vocabulário, adquira noções básicas de gramática e treine a audição, passando por tarefas simples como fazer compras ou ir a um restaurante”, explica a diretora Maria Cristina Pacheco. Na opinião de Vulmeron Borges, gerente de *marketing* da Skill Aliança Inglesa, a preparação do professor de idiomas é fundamental para o bom aprendizado. Para tanto, eles devem ser oral e gramaticamente capacitados, sendo treinados e avaliados mensalmente através de exercícios escritos, orais, de gramática e fluência. Sílvia Carvalho, da Cultura Inglesa, também tem no treinamento dos profissionais a ferramenta básica para manter a qualidade no ensino. Vivência no exterior é outro quesito avaliado pela maioria das escolas.

Aprendendo por telefone: Mas, se mesmo com tantas oportunidades oferecidas pelo mercado o profissional ainda não encontra tempo para se dedicar ao aprendizado de um outro idioma, a saída pode estar em um telefonema ou em uma loja de acessórios de informática. A *By Telephone* é uma das empresas que oferecem cursos de inglês, francês, italiano, espanhol e alemão, voltada para o ensino de vocabulário e gramática. Liliane Coutinho, coordenadora do curso, que trabalhou durante 11 anos na Cultura Inglesa, explica que as aulas são realizadas quatro vezes por semana, com duração de 30 minutos cada. “O aluno passa por um teste que verifica em qual nível ele se encontra. Ele adquire um livro, com exercícios e testes, e escolhe o melhor horário, entre sete da manhã e dez da noite, para realizar sua aula”, explica Liliane. Tudo é feito via telefone. O participante, avalia Liliane, em cinco meses conseguirá se expressar no idioma escolhido. O custo do curso é de R\$ 12,00 por aula.

Já os que gostam de computador, podem optar por diversos CD ROM's disponíveis no mercado, para o ensino de idiomas. Do básico ao intermediário, chegando à conversação fluente, as opções são muitas. O *Business English Activities*, por exemplo, é um pacote com seis CD's, que vão do curso básico ao intermediário, no qual a pessoa ouve diálogos e repete as frases para gravá-las no computador. Ele também vem com testes de gramática e compreensão de texto, sendo acompanhado por um dicionário inglês-português. Outra opção é o *English Plus* Básico ou Intermediário. Através dele, a pessoa aprende como em um curso tradicional, treinando dicção, pronúncia e gramática e aprendendo a construir frases.

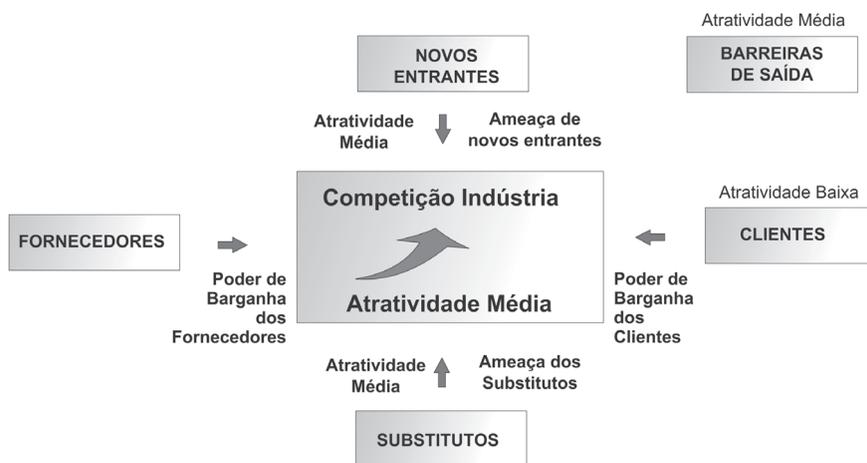
Um dos mais procurados é o *Triple Play Plus*, dirigido às pessoas que querem adquirir fluência mais rapidamente. Ele está disponível em espanhol, francês e alemão. O *English Labs* é outro programa, também encontrado em espanhol, para pessoas que se encontram no nível básico. Através dele, é possível treinar gramática e pronúncia, pois a pessoa fala e ele a corrige. Outro software que oferece fundamentos básicos é o The Rosetta Stone, que ensina noções de russo, francês, espanhol, alemão e inglês.

O auxílio da neurolinguística: A utilização da Programação Neurolinguística — PNL é o que diferencia o método de ensino na *Holding Languages Institute*, que oferece cursos de inglês, espanhol e português para estrangeiros. A PNL é representada pelos sistemas visual — registrando as informações em forma de imagem; auditivo — que processam os sons, e a sinestésica — que trabalha com as sensações. Todas as pessoas podem ter um ou dois dos sistemas citados acima, um pouco mais aguçados, e é em cima dele que as aulas serão desenvolvidas. Todo aluno, explica Carla Zindel, diretora da escola, passa por um teste onde é possível se estabelecer qual a porcentagem de desenvolvimento de cada um desses canais na pessoa e qual canal por ele é priorizado. “Através da PNL você determina o perfil da pessoa, aquilo que a motiva. É em cima desse perfil que se torna possível definir o método de ensino e o professor adequado para ela”, argumenta Carla. O teste é simples, composto por perguntas de verdadeiro ou falso, com duração de 20 minutos.

O curso de línguas da *Holding* é direcionado para o tipo de atividade que a pessoa exerce, a fim de estar o mais próximo possível da realidade dela e assim, mantê-la motivada. Carla realizou uma pesquisa junto aos seus alunos, a maioria executivos e profissionais entre 30 e 50 anos, e descobriu que muitos desistiam do curso. E por quê? Ela responde: “A falta de motivação faz com que você desista. Outro fator desmotivante é a urgência por resultados, pois a maioria das pessoas quer aprender e falar mais rápido do que o possível”, diz ela. Foi depois dessa pesquisa que os cursos passaram a ser direcionados, com turmas de até seis alunos, aula individual ou em dupla. Carla conta, ainda, que é na primeira entrevista que se tenta descobrir o que motiva a pessoa, o que a faz procurar uma escola de idiomas. “Trabalhamos com metas pequenas para não desanimar o aluno”. O uso da PNL direcionado ao ensino de outra língua surgiu nos EUA há cinco anos.

A *Holding* também utiliza técnicas que estimulam o hemisfério direito do cérebro, responsável pelas tendências à criatividade e expressão verbal das emoções. O objetivo dessas técnicas é libertar a pessoa de obstáculos e resistências pessoais com o idioma. O receio e até pavor a uma língua diferente não é um caso raro de acontecer. O que Carla percebe em sua escola é que, sendo a maior procura, aproximadamente 80%, pelo inglês, muitos adultos partem em busca do aprendizado do espanhol devido à dificuldade que encontram com o inglês. Na *Holding* o aluno define o horário, local e material que será utilizado nas aulas. Carla avalia que, com três horas por semana, durante um ano e meio, a pessoa já é capaz de se comunicar bem. Além disso, a escola oferece cursos de imersão nos finais de semana com dez horas de aula por dia. “A procura pelos cursos de imersão é grande, pois o tempo é melhor aproveitado. Se o aluno vem na aula duas vezes por semana, ele tende a esquecer algumas coisas, sem contar o tempo que é perdido retomando pontos da aula anterior”, acredita Carla.

O MODELO DAS FORÇAS DE PORTER



Comparado ao ambiente geral, o ambiente do setor gera um efeito mais direto sobre a competitividade estratégica e os retornos acima da média. A intensidade da concorrência na indústria e seu potencial de lucro (mensurado através do retorno a longo prazo do capital investido), são uma função das forças competitivas:

- Fornecedores;
- Clientes;
- Produtos Substitutos;
- Novos entrantes;
- Rivalidade entre os Concorrentes;
- Barreiras.

AS FORÇAS COMPETITIVAS

Força # 1: Poder de Barganha / Negociação dos Fornecedores

Trata-se da força demonstrada pelos fornecedores ao negociar com os compradores, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Fornecedores poderosos podem reter maior parte da rentabilidade de uma indústria quando os compradores são incapazes de repassar aumentos de preços aos consumidores finais.

Eis as condições que reforçam o poder de barganha dos fornecedores:

- existência de poucos fornecedores no mercado;
- fornecedores com importância estratégica para a indústria;
- indústria pouco importante para os fornecedores;
- alto grau de diferenciação do produto na indústria;
- inexistência de substitutos para os produtos fabricados pelos fornecedores;
- altos custos de mudança dos fornecedores.

A *Solution Languages*, especializada na gestão da aplicação da língua estrangeira, classifica o poder dos fornecedores, levando em conta o tipo de relacionamento que procurará estabelecer - cooperativo ou competitivo. A tendência é de uma integração cada vez maior com os fornecedores mediante o estabelecimento de contratos (parcerias) de longo prazo que sejam mutuamente benéficos. Isso, porém, não invalidará os fatores que influenciam o poder de negociação de cada uma das partes.

A classificação do poder de negociação dos fornecedores como baixo também se deve ao fato de existirem diversos fornecedores alternativos para os produtos negociados, apesar da *Solution Languages* não ser uma empresa estratégica para alguns fornecedores, em função de seu porte.

Força # 2: Poder de Barganha / Negociação dos Clientes

Trata-se da força demonstrada pelos compradores ao negociar a compra de produtos ou serviços. Entende-se como cliente potencial, todos aqueles que contratarão os serviços em um determinado segmento.

O poder de negociação dos futuros compradores é um dos fatores que podem determinar quem irá apropriar-se do valor criado no setor. Tal poder pode permitir aos consumidores, diminuir as margens da indústria, pressionando os competidores a reduzir preços ou aumentar a oferta, sem custos adicionais para os primeiros.

Eis as condições que aumentam o poder de barganha dos compradores, e para as quais se deve estar atento a cada movimento:

- existência de poucos compradores;
- compradores muito importantes para a indústria;
- indústria pouco importante para os compradores;
- produtos/ serviços são *comodities*;
- custo de mudança para outro fornecedor é baixo;
- existência de produtos/ serviços substitutos na indústria;
- comprador com total informação;
- existência da possibilidade de integração retrógrada na cadeia de valor dos compradores.

A *Solution Languages* classifica como alto o poder de negociação dos clientes, em função de se tratar de compradores muito importantes para a indústria, principalmente quando se referir a contratos de grande valor com escolas particulares.

Atenta às demais condições, a *Solution Languages* tem a seu favor o perfeito entendimento sobre o poder exercido por este segmento, e se posicionará como fornecedor diferenciado e com capacidade de agregar valor aos serviços oferecidos, em contraponto ao fornecido pelos nossos competidores. A empresa buscará definir parcerias estratégicas de longo prazo, primando pelo bom relacionamento (gestão da manutenção do cliente no tempo) de forma que a possibilidade de mudança para outro fornecedor se torne a última alternativa do cliente.

Força # 3: Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. A análise da ameaça de substituição de produtos pelo lado da demanda deve focalizar as funções desempenhadas, e não apenas a similaridade física dos produtos ou serviços. Este dado tranquiliza, de certa maneira, pois o posicionamento está muito bem definido e calcado no profundo conhecimento do negócio ao qual se propõe, muito embora o plano estratégico monitore continuamente os movimentos da concorrência. A possibilidade de substituição dos serviços dos fornecedores afeta a propensão destes, para prestar os serviços requeridos, assim como a possibilidade de substituição pelo lado da demanda afeta a propensão dos compradores para pagar preços mais altos pelos produtos requeridos.

Os serviços substitutos possuem, pelo menos, uma das seguintes características:

Solution Languages

- o comprador, após adquirir o serviço, deixa de consumir outros até o fim do prazo normal de reposição do serviço (contrato);
- os serviços se revezam na preferência do consumidor ao final do prazo de reposição.

Por fim, o grau de pressão dos produtos substitutos depende fundamentalmente:

- da percepção relativa de valor destes serviços;
- dos altos custos de mudanças para tais serviços;
- da propensão dos compradores para substituir serviços.

Em todos os três casos mencionados, a pressão dos serviços substitutos intensifica a concorrência de maneira global, pois afeta o poder de barganha dos clientes e fornecedores e acirra a própria rivalidade entre as empresas. Entendemos que a disputa pelo mercado entre os concorrentes deve existir de forma sadia, estimulando o desenvolvimento e a busca de alternativas constante ao melhor desempenho. O poder de ameaça dos substitutos foi classificado como médio, em função da adoção das estratégias de proximidade com os clientes e atualização constante, o que deve minimizar a propensão dos mesmos para substituição dos serviços.

Força # 4: Ameaça de Novos Entrantes (Concorrentes)

A rentabilidade média da indústria é influenciada pelos concorrentes existentes e pelos concorrentes em potencial. O conceito-chave, na análise da ameaça dos novos entrantes, é o de barreiras à entrada, as quais atuam no sentido de prevenir um influxo de empresas para a indústria, sempre que os lucros, ajustados pelo custo de capital, aumentam bem acima de zero. As ameaças de retaliação dos concorrentes já estabelecidos também podem reter novos entrantes.

A *Solution Languages* estará ativamente atenta aos indicadores de penetração do mercado, bem como à monitoração de sua participação. Além disso, também fará parte da associação de classes a fim de discutir seus pontos de vista e aliar-se aos *players* já existentes, para estabelecer regras claras do setor, inibindo, desta forma, o movimento de entrada. Outros pontos que podem ser considerados como barreira de entrada são, o capital a ser investido no caso de entrada de concorrente com o mesmo posicionamento da *Solution Languages* e o estreitamento do relacionamento da empresa com seus clientes. Desta forma, o poder de ameaça de novos entrantes foi classificado como médio.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Força # 5: Competição na Indústria / Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade competitiva é intensificada quando uma empresa é desafiada pelas ações do concorrente ou quando se identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado. As dimensões visíveis sobre as quais se assenta a rivalidade incluem **preço, qualidade e inovação**.

O grau de rivalidade entre as empresas é alto quando se verificam as seguintes condições na indústria:

- crescimento lento;
- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- custos fixos elevados;
- excesso crônico de capacidade;
- ausência de custo de mudança;
- existência de concorrentes divergentes;
- existência de grandes interesses estratégicos;
- ausência de diferenciação de serviços.

A intensidade da rivalidade foi classificada inicialmente como média tendendo a se acirrar, à medida que outros *players* identifiquem perda de mercado em função da atuação alternativa da *Solution Languages*.

BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA - O MODELO ANSOFF



- **Lucro elevado e estável** — é a melhor situação
- **Lucro elevado e instável** — empresa não consegue sair do mercado

Força # 6: Grau de Atratividade/ Barreiras de Entrada

Existem vários tipos de barreiras de entrada como segue:

■ **Economias de escala:** significa que à medida que a quantidade de um produto fabricado durante um determinado período aumenta, os custos de fabricação de cada unidade se reduzem;

■ **Diferenciação do produto:** com o passar do tempo, o cliente pode passar a acreditar que o produto de uma empresa seja único. Essa convicção pode ser o resultado de campanhas publicitárias para convencer o cliente que seu produto é realmente diferenciado. O novo entrante deve alocar muitos recursos relativamente em pouco tempo para superar a fidelidade do cliente. A fim de combater percepção de exclusividade, o novo entrante freqüentemente oferece produtos a preços reduzidos;

■ **Requisitos de capital:** concorrer em uma nova indústria ou setor exige recursos para instalações físicas, *marketing*, estoques etc;

■ **Custos de mudança:** são dispêndios feitos pelo cliente uma única vez, por passar a comprar de um fornecedor diferente, como custos de aquisição de equipamentos auxiliares, treinamento de pessoal etc. Podemos perceber que quanto mais consolidado o relacionamento entre as partes, maior será o custo gerado pela mudança para um produto alternativo;

■ **Acesso aos canais de distribuição:** após terem desenvolvido um relacionamento com seus distribuidores, as empresas nutrem esse relacionamento com a finalidade de gerar custos de mudança para eles;

■ **Desvantagens de custo independente da escala:** em determinadas situações o concorrente detém vantagens de custo que o novo entrante não consegue reproduzir;

■ **Política do Governo:** o governo pode controlar o ingresso de novos entrantes através da exigência de licenças e alvarás.

Barreiras de saída elevadas: existência de ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas com outros setores, barreiras emocionais dos controladores e restrições de ordem governamental ou social.

Como abordado em tópicos anteriores, a rivalidade será encarada sob a ótica do desenvolvimento e da melhoria da produtividade, sendo praticados de forma sistêmica, métodos de melhoria contínua e monitoração de processos e do mercado, para identificação de oportunidades, mesmo que para isto sejam necessárias alterações radicais dos objetivos de longo prazo da empresa.

A *Solution Languages* trabalha para conquistar e convencer os clientes de que seu produto é diferenciado e atraente, e também buscará a máxima integração, de forma a dificultar a mudança para a concorrência.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Após análise das forças competitivas e das barreiras de entrada e saída, é apresentada a avaliação geral da indústria no que se refere à atratividade.

Tabela de Atratividade						
AS 6 FORÇAS COMPETITIVAS	ATUAL			FUTURO		
	ALTA	MÉDIA	BAIXA	ALTA	MÉDIA	BAIXA
Barreira de Entrada		1,5		2,5		
Barreira de Saída		1,5			1,5	
Rivalidade entre Concorrentes		1,5				0,5
Poder dos Compradores			0,5			0,5
Poder dos Fornecedores	2,5			2,5		
Disponibilidade de Substitutos		1,5			1,5	
Avaliação Geral: Atratividade Média	1,50			1,50		

ANÁLISE DE CONTEXTO

Passado (10 anos)	Presente	Futuro (5 anos)
Segunda Língua como diferencial.	Segunda Língua como necessidade.	Segunda língua como parte da formação básica.
Serviço voltado para formação, com preferência pelos cursos extensivos de longa duração.	Serviço voltado para formação com procura para cursos semi-intensivos, intensivos e business.	Serviço voltado para formação com preferência aos cursos extensivos integrados à formação acadêmica.
Metodologia forte voltada para comunicação com adolescentes.	Metodologia forte voltada para comunicação com adultos.	Metodologia forte voltada para comunicação com crianças.
Serviço padronizado oferecido pelas franquias. Ex: Fisk, CCAA.	Valorização dos serviços das escolas mais renomadas.	Abertura para escolas que tragam alternativas inovadoras para garantia da aprendizagem.
Preferência pelas aulas nas escolas.	Apesar da pouca cultura, início dos treinamentos à distância.	Oferta de treinamento dentro das escolas de graduação

7. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA

Os fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos que afetam os esforços de marketing globais e domésticos de uma organização, constituem o ambiente externo.

A análise ambiental visa a rastrear as mudanças no ambiente, que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo — econômica, política, legal, social, natural, tecnológica e competitiva.

A análise de cada uma dessas dimensões permite a identificação de oportunidades, possibilitando a criação de valor superior, bem como a identificação de ameaças à capacidade de uma organização em manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar.

O ambiente externo também afeta o comportamento dos consumidores e compradores organizacionais, influenciando a avaliação de valor das trocas realizadas.

Ambiente Político / Legal

- Toda organização tem de atender à legislação e regulamentações vigentes, tanto no âmbito federal, como no estadual e municipal, além de administrar eventuais pressões e políticas de grupos com interesses especiais.
- A submissão ao sistema legal pode limitar as atividades como pode ser em determinados casos uma fonte de oportunidade para algumas organizações. O cumprimento às leis não só evita multas e processos, como também promove a confiança entre os clientes.
- Com relação ao ambiente político pode-se dizer que, decisões do governo, políticas públicas sobre investimentos, educação e incentivos, podem afetar diretamente determinadas organizações, ora beneficiando-as, ora dificultando e até inviabilizando o negócio. Analisando este ambiente não se identificaram, no médio prazo, decisões ou ações do governo que afetem diretamente a *Solution Languages*. No entanto, é preciso que se atente aos grupos sindicais para que a prestação de serviços da *Solution Languages* não seja encarada como uma ameaça aos direitos dos professores, por estes deixarem de ter vínculo direto com as escolas em que estarão lecionando, mas sim como uma alternativa para proteção dos direitos dos docentes.

■ Ambiente Econômico

O ambiente econômico ajuda a determinar se os clientes estarão dispostos e terão condições de gastar dinheiro em produtos e serviços.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Os padrões de gastos estão vinculados ao ciclo de negócios, ou ao padrão do nível de atividade econômica, que passa pelas etapas de prosperidade, recessão e recuperação.

O atual cenário econômico nos mostra as seguintes oportunidades:

- ambiente inflacionário favorável, oferecendo condições para a continuidade do processo de redução da taxa básica de juros (Selic), e conseqüente aumento do consumo em geral;
- crescimento das relações internacionais, consolidando a necessidade do domínio de outros idiomas como condição básica na formação de crianças e jovens.

O ponto de atenção encontra-se nos níveis de inadimplência nas escolas particulares, o que demandará a adoção de ações preventivas, a fim de evitar reflexos no resultado do negócio.

Ambiente Sócio-Cultural

- É constituído pelas pessoas de uma sociedade, seus valores, crenças e comportamentos, enfim quem são as pessoas e as características de sua cultura.
- A demografia é o estudo das características de uma população humana, tais como, idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, crença, etnia etc, e é uma ferramenta para a análise de mercados. A identificação de mudanças e tendências em uma população é essencial para a estratégia de *marketing*.
- A responsabilidade social que é constituída pelas obrigações da empresa para com a sociedade e a ética, que pode ser definida como os princípios e valores morais que governam o modo como um indivíduo ou grupo conduz suas atividades, são elementos muito valorizados por clientes de determinados mercados.

Identificaram-se as seguintes oportunidades vindas deste ambiente:

- aumento do interesse da população (principalmente crianças e jovens) no aprendizado de outros idiomas, principalmente o inglês, em função da massificação do uso deste idioma em quase todos os meios de comunicação, no dia-a-dia (comércio, alimentação, *Internet* etc) e pelo aumento significativo de jovens que fazem viagens e intercâmbios culturais;
- necessidade de domínio de outro idioma como condição básica de empregabilidade;
- parcerias para desenvolvimento de ações solidárias junto à comunidade.

Como ameaça, pode-se destacar o problema referente à captação e retenção de profissionais com um maior nível de capacitação.

Ambiente Natural

Envolve os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. A responsabilidade com o ambiente natural pode beneficiar uma organização de várias maneiras:

- é simpático aos valores de muitas pessoas;
- alguns consumidores sentem-se melhor comprando algo que não prejudique o ambiente;
- a participação em programas, como os de reciclagem, por exemplo, pode chamar a atenção e atrair novos clientes.

Neste contexto, não existem ameaças ou oportunidades que atinjam diretamente o negócio. Pode-se participar de algumas ações que colaborem para a preservação do ambiente, mas que não serão consideradas como oportunidade estratégica.

Ambiente Tecnológico

■ O conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultam em bens e serviços novos ou aperfeiçoados, constituem o ambiente tecnológico. O desenvolvimento tecnológico proporciona oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes. Quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia torna-se um ameaça. Muitos dos avanços tecnológicos realizados recentemente envolveram a troca de informações a ponto de se dizer que esta é a era da informação. A Tecnologia da Informação permite a conexão das organizações com seus fornecedores e clientes, criando valor.

■ Com relação a este ambiente, a oportunidade vem do desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos educacionais. Por outro lado, o aumento de cursos virtuais pode vir a representar uma ameaça aos tradicionais cursos presenciais. No entanto, esta metodologia ainda não representa uma grande ameaça para a *Solution Languages*, pois não é a mais adequada para a maior parte do seu público alvo (crianças e adolescentes), já que requer um alto grau de disciplina pessoal.

Resumo das Oportunidades

- a) Crescimento das relações comerciais internacionais, demandando cada vez mais o domínio de outros idiomas, como o inglês e o espanhol;
- b) Diminuição das taxas de juros e conseqüente aumento do consumo;
- c) Crescimento da demanda (cursos rápidos para viagem, globalização, etc)
- d) Desenvolvimento de sistemas computacionais de apoio à educação;
- e) Necessidade do domínio de outro idioma como condição básica de empregabilidade;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

f) Aumento do interesse da população (principalmente dos jovens) no aprendizado da língua inglesa, em função da massificação do uso deste idioma em quase todos os meios de comunicação e até mesmo no dia-a-dia (comércio, alimentação, Internet etc).

■ Resumo das Ameaças

- a) Inadimplência nas escolas particulares;
- b) Crescimento do número de concorrentes com o mesmo posicionamento;
- c) Aumento de cursos virtuais;
- d) Dificuldade de captação e retenção de profissionais.

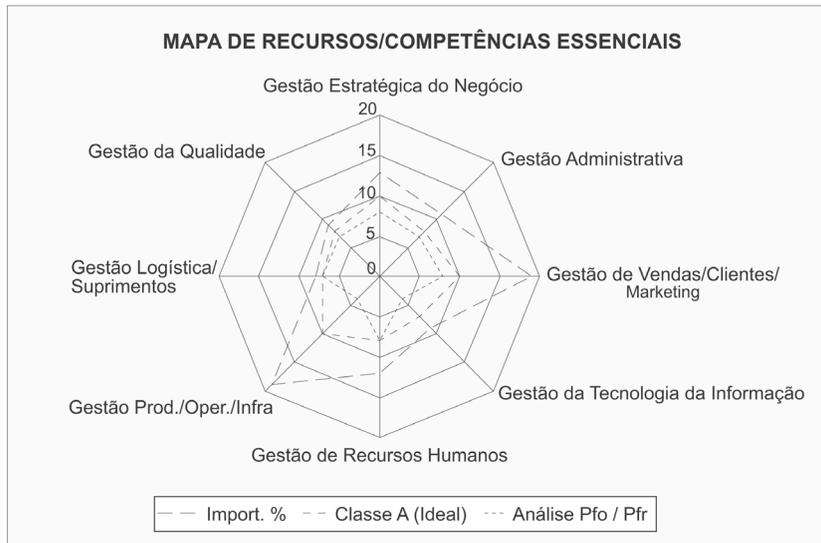
8. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

Na análise da ambiência interna, foi utilizado o mapa de competências e recursos que é uma ferramenta que auxilia na verificação de como a organização está capacitada nos atributos considerados chaves para seu sucesso.

Nesta análise, foram listados os principais recursos/competências da empresa e sua importância para a mesma em função das necessidades na cadeia de valor e dos recursos necessários para o bom desempenho da organização.

A identificação das Forças e Fraquezas foi feita através da comparação da situação da empresa com uma situação ideal.

	Recursos / Competências	Import. %	Descrição	Análise Pfo / Pfr	Classe A (Ideal)
1	Gestão Estratégica do Negócio	13	Trata-se do gerenciamento sistemático e contínuo visando assegurar à empresa senso de direção e continuidade a longo prazo e flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da empresa.	8	10
2	Gestão Administrativa	11	Trata-se da gestão financeira, contábil, de custos e tributária da empresa, por meio de instrumentos de planejamento, controle, previsão e ajustes de recursos e necessidades, possibilitando avaliações e ações sobre a saúde financeira da empresa, sempre visando a otimização de seus resultados.	7	8
3	Gestão de Vendas / Clientes / Marketing	19	Trata do domínio das técnicas de venda, da estratégia de marketing, da percepção de oportunidades de realizar negócios, do conhecimento do mercado e do comportamento dos clientes. Busca mapear clientes, buscando sua satisfação e fidelização à organização. Responsável pelas ações de relacionamento com clientes no pós-venda.	8	10
4	Gestão da Tecnologia da Informação	9	Trata-se da gestão dos recursos de TI e do uso da informação para gerenciar o negócio através de relatórios gerenciais, envolvendo também o uso de softwares que facilitem a integração entre todas as áreas da empresa e a integração com clientes e fornecedores.	4	7
5	Gestão de Recursos Humanos	12	Trata do conhecimento sobre seleção, incentivo, desenvolvimento e retenção de colaboradores, além da gestão do conhecimento para que os conhecimentos individuais possam ser compartilhados na empresa.	8	8
6	Gestão Prod. / Oper. / Infra	19	Refere-se ao domínio dos processos produtivos/operacionais (aulas, atividades extra-curriculares, avaliações), do planejamento e controle da produção/operações, em conjunto com a competência de gerenciamento da capacidade produtiva, da qualidade e condições da infra-estrutura.	4	10
7	Gestão Logística / Suprimentos	8	Trata-se da gestão de fornecedores, procedimentos de aquisição e de recebimento de materiais e serviços necessários à operação da empresa.	7	7
8	Gestão da Qualidade	9	Trata do conhecimento dos conceitos e técnicas para garantia da qualidade dos serviços, buscando a melhoria contínua e a máxima padronização dos processos para garantir conformidade, produtividade, atualização e competitividade da empresa.	7	8
		100			



8.1 Forças

- **Gestão Estratégica do Negócio:** a existência de um Planejamento Estratégico, definindo claramente a forma de atuação e objetivos da empresa, e a proximidade da Diretoria Executiva às operações, garantirão agilidade nas análises e decisões para a obtenção dos resultados perseguidos;
- **Gestão de Vendas / Clientes / Marketing:** a implantação de um marketing de relacionamento, aliado com estratégias de penetração no mercado, possibilitam a formação, manutenção e ampliação da carteira de clientes, de forma a atingir os níveis de faturamento e rentabilidade desejados pela empresa, garantindo a continuidade do negócio através da análise do valor dos clientes a longo prazo (LTV — *lifetime value*);
- **Gestão Administrativa:** o planejamento e análise econômico-financeira da empresa visam a atingir as metas de rentabilidade, manter o caixa positivo e, sempre que possível alavancar transações lucrativas com fornecedores e clientes;
- **Gestão de Recursos Humanos:** por se tratar de uma atividade cujo principal recurso é a mão-de-obra, a área de RH será estruturada para recrutar, treinar, avaliar, incentivar e manter os melhores profissionais do mercado.
- **Gestão Logística / Suprimentos:** as atividades de Logística e Suprimentos permitirão a realização das melhores negociações e otimizações de recursos para a empresa;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- **Gestão da Qualidade:** visa a garantir uma qualidade superior dos serviços, de forma perene e padronizada, através das melhores práticas do mercado.

8.2 Fraquezas

- **Gestão da Produção/Operação/Infra-estrutura:** este ponto foi considerado como fraco por tratar de um serviço cujo resultado depende, além do conhecimento e da experiência dos profissionais, da interação e empatia com o usuário final (aluno), em um ambiente restrito aos mesmos. Na visão da empresa, esta gestão pode se tornar vulnerável, apesar dos treinamentos, controles, padronizações e avaliações constantes que sejam feitos, caso não se consiga detectar algum problema a tempo de reverter a situação insatisfatória vivenciada pelo cliente, sem maiores desgastes;
- **Gestão da Tecnologia da Informação:** por se tratar de uma atividade-suporte, os investimentos em TI estarão limitados às atividades de controle e relacionamento com o cliente. No entanto, num futuro breve poderá ser necessária a revisão deste conceito para atendimento de necessidades e desenvolvimentos que se apresentem no mercado.

8.3 Matriz SWOT

Após o mapeamento das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas será apresentada a análise da matriz SWOT que é uma ferramenta utilizada para avaliação estratégica onde se relacionam as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da organização.

setor/área	PONTOS FORTES						PONTOS FRACOS				Avaliação de Risco e RFI Importância para Organização %																																																
	DEFESAS						VULNERABILIDADES / PROBLEMAS																																																				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J																																																	
ECONÓMICO	D1A	D1B	D1C																																																								
	D2A		D2C	D2E	D2F		P2H																																																				
	D3A		D3C																																																								
	D4A		D4D	D4E																																																							
ECONÓMICO	A5A	A5C	A5E	A5F																																																							
	A6B	A6C	A6E																																																								
	A7A	A7C	A7E			R7H																																																					
	A8A	A8C	A8E	A8F		R8G																																																					
ECONÓMICO	A9A	A9C	A9D																																																								
	A10A	A10C	A10E	A10F		R10H																																																					
MERCADO																																																											
TECNOLÓGICO																																																											
CAPITALTRABALHO																																																											
SOCIO-CULTURAL																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">PONTOS FORTES (P5)</th> <th colspan="4">PONTOS FRACOS (L5)</th> </tr> <tr> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>7</th> <th>8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>												PONTOS FORTES (P5)				PONTOS FRACOS (L5)				7	8	9	7	8	9	7	8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
PONTOS FORTES (P5)				PONTOS FRACOS (L5)																																																							
7	8	9	7	8	9	7	8																																																				
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																																				
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																																				
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																																				
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%																																																				

Pontuação de 0 a 100
 Pontuação de 0 a 100
 Pontuação de 0 a 100
 Pontuação de 0 a 100

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Na matriz SWOT são identificadas quatro zonas que servem como indicadores da situação da organização:

- **Alavancas:** Forças x Oportunidades;
- **Defesas:** Forças x Ameaças;
- **Restrições:** Fraquezas x Oportunidades;
- **Vulnerabilidades:** Fraquezas x Ameaças.

8.3.1. Pontos de Alavancas — Forças x Oportunidades

Observam-se neste quadrante, diversos pontos de intersecção, o que representa a possibilidade de aproveitamento de todas as oportunidades que venham a se concretizar, dependendo somente de ajustes estratégicos para adequação de objetivos e realocação de recursos.

8.3.2. Pontos de Vulnerabilidades/Problemas — Fraquezas x Ameaças

Apesar da empresa ter defesas para o surgimento de concorrentes com o mesmo posicionamento, entende-se que este ponto possa se tornar problemático caso os serviços prestados (operação) não atinjam os níveis planejados, não gerando junto aos clientes a percepção de superação das expectativas (encantamento).

8.3.3. Pontos de Defesas — Forças x Ameaças

Com exceção da ameaça citada no item 8.3.2, para as demais a empresa entende ter defesas de forma a minimizar / neutralizar os impactos negativos caso as mesmas venham a ocorrer. Pode-se citar como defesas:

- Banco de dados de recursos-chave;
- Intensificação da divulgação das vantagens de cursos presenciais;
- Contratos desvinculados ao pagamento individual de cada aluno / Seguros Garantia.

8.3.4. Pontos de Restrições — Fraquezas x Oportunidades

O crescimento da demanda em geral (indústrias, escolas etc), pode não ser completamente aproveitado caso não se consolide e esteja disseminado o conceito de serviço diferenciado da Solution Languages.

A opção por uma estrutura mínima de TI também pode impactar, caso a implantação de sistemas avançados de apoio à educação sejam requeridos num curto prazo.

9. DEFINIÇÃO DE CENÁRIO

No Brasil, a educação avançou a partir da década de 90. Uma das conquistas mais importantes foi o acesso à educação básica. Quase todas as crianças, em idade escolar obrigatória (7 a 14 anos), estão freqüentando a escola - exatamente 97,2%, segundo a Síntese de Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), um retrato do País em 2003, a mais recente pesquisa. Em 1993, o percentual era de 88%. O mesmo levantamento mostra que a escolarização dos jovens de 15 a 17 anos aumentou cerca de 33% em 10 anos, atingindo 82,4%.

Outro ponto positivo na educação é que a taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais de idade, ainda em patamar muito elevado, caiu quase 30% entre 1993 e 2003, de acordo com o IBGE. A taxa de analfabetismo no País é de 11,6%, isto é, há cerca de 16 milhões de pessoas que não sabem ler e escrever. O número absoluto também está apresentando queda nos últimos anos. Em 1980, a taxa era de 25,9% representando 19,3 milhões alfabetos. No começo dos anos 90, a taxa era de 19,7% ou 18,5 milhões de analfabetos.

No entanto, o próprio conceito de analfabetismo sofreu alterações ao longo do tempo. Cada vez mais, no mundo globalizado, está sendo utilizado o conceito de analfabetismo funcional, que inclui pessoas com 15 anos ou mais de idade com menos de 4 anos de estudo concluídos. Por esse critério, recentemente também adotado pelo IBGE, o número de analfabetos no Brasil sobe para cerca de 30 milhões de pessoas e a taxa de analfabetismo funcional é 24,8%, dado mais recente de 2003 do IBGE, mas também apresenta declínio, porque em 1996 era de 32,6% e em 2000, de 27,3%.

A média de anos de estudo da população brasileira permanece baixa, mas apresenta leve tendência de crescimento nos últimos anos: passou de 5 anos para 6,4 anos, de 1993 para 2003. O tempo médio de estudo não é suficiente sequer para a conclusão do ensino fundamental. Esse nível só é atingido, em média, pelas pessoas de 18 a 24 anos de idade, o que caracteriza a defasagem escolar.

O Desafio de Voltar a Crescer

Os investidores estão mais confiantes na economia e o País está pronto para retomar o crescimento de forma sustentável. O cenário externo favorável e os bons indicadores internos favorecem o mercado de capitais, que bate sucessivos recordes. Entre os aspectos que preocupam está o cenário da infra-estrutura, com problemas crônicos de falta de recursos, que estrangulam a capacidade logística. Mas as parcerias entre governos federal e estadual elevam o entusiasmo dos empresários para os investimentos a partir deste ano. O ano eleitoral favorece a velocidade das obras. O Metrô de São Paulo, por exemplo, deve ganhar, em dois anos, mais 12,8 quilômetros, com investimentos de R\$ 3,3 bilhões e participação do setor privado. Na área energética, há grandes esforços para afastar a ameaça de racionamento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

No ramo da construção civil, a oferta de crédito deve ampliar a oferta de imóveis para a classe média, com reflexos positivos no emprego. Os recursos para financiamento devem chegar a R\$ 19 bilhões até dezembro, o que injeta ânimo nas construtoras e no varejo de materiais de construção.

Há avanços também na educação, campo em que o País já está em segundo lugar em investimentos proporcionais ao PIB, na comparação com os grandes países emergentes. Ganha da Rússia e da China, mas ainda perde para a Índia. Na tecnologia, um dos destaques é a telefonia móvel. O Brasil se transformou em plataforma de exportação de celulares e vendeu US\$ 2,409 bilhões no ano passado, 227 a mais que em 2004. Prova de que o magro desempenho da economia brasileira no ano passado, com um crescimento de apenas 2,3 está longe do que acontece no setor privado.

Um outro indicador do bom desempenho da economia real é o fato de que o País tem 15 empresas entre as 40 maiores da América Latina, na lista das mais importantes do planeta. Em 2005, o valor de mercado dessas empresas aumentou 74% e chegou a US\$ 251,2 bilhões, que colocou o Brasil na 14ª posição do ranking, à frente de potências industriais como a Coréia do Sul.

Sinal Verde para os Investimentos

Risco em queda, estabilidade de preços e melhora dos fundamentos econômicos estimulam recordes da bolsa.

A despeito do fraco crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2005 — de 2,3, menos de metade dos 4,9 alcançados no ano anterior — o Brasil caminha para alcançar no triênio 2004-2006 a sua melhor média de crescimento dos últimos dez anos, de 3,5 ao ano, segundo projeção do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Técnicos do instituto prevêem para 2006 um nível de investimentos de 20,4% do PIB, também o melhor dos últimos anos.

Os recentes recordes de negócios da Bolsa de Valores de São Paulo apontam não apenas disposição dos investidores de aplicar no mercado de capitais, como também o potencial de ganhos das empresas e de melhora dos investimentos de longo prazo no País. “A gestão responsável na área econômica, com aumento da poupança interna e amortização da dívida, demonstra vontade política em consolidar a estabilidade econômica”, diz o economista Roberto Padovani, sócio da Consultoria Tendências.

O risco país, indicador que mede a atratividade do Brasil para investidores estrangeiros, caiu em fevereiro para o mais baixo nível da história, chegando a 226 pontos-base e nos aproximou de países considerados “grau de investimento” (os mais seguros para os investidores), como México e Rússia. A subida nos degraus da classificação de risco internacional foi conseqüência do equacionamento da dívida externa promovido nos últimos meses.

Mas, o bom sinal não veio acompanhado de um bom desempenho do PIB (soma de todas as riquezas produzidas), que nos distanciou muito das economias em franca expansão. No resultado final, a elevação do PIB deixou o Brasil mais perto do Haiti, o país mais pobre da América Latina.

Assim mesmo, o baixo risco país, hoje na casa dos 230 pontos, somado à contínua queda da taxa básica de juros — que chegou a 19,75% entre maio e agosto do ano passado e hoje está em 16,5% — e à manutenção da inflação dentro da meta prevista pelo governo, anunciam um novo ciclo de crescimento. O problema é o ritmo, ainda muito lento.

O maior desafio do Brasil agora é recuperar o ritmo de investimentos, também segundo avaliação do IPEA, órgão ligado ao Ministério do Planejamento. De acordo com dados técnicos do instituto, para crescer à taxa média de 4% ao ano, o País necessita de investimentos anuais de 22,5% a 24% do PIB. Nos últimos cinco anos, não foi possível chegar sequer a 20%.

Há um consenso hoje de que o problema do Brasil é fiscal. Tem de haver uma mudança cultural que desassocie os recordes de arrecadação de impostos a uma coisa boa. O Brasil tem conseguido superávits primários à custa de impostos. Tem elevado muito as despesas, no ano passado os gastos foram 10% acima da inflação, e os investimentos públicos, principalmente em infra-estrutura, estão em queda. Apesar da pequena melhora que está sendo verificada, as condições não serão suficientes para fazer o País crescer mais do que vem crescendo.

O início de 2006 mostrou “ganho de ritmo” na indústria em relação ao último trimestre de 2005, segundo a economista Isabella Nunes, da coordenação de indústria do IBGE. Ela explica que, na comparação com iguais períodos do ano anterior, os dados mostram que esse movimento de pequena aceleração ocorreu em 13 das 14 regiões pesquisadas. No caso de São Paulo, que concentra cerca de 40% da produção nacional, Isabella destaca o resultado abaixo da média nacional, de 3,2%, e disse que na região houve apenas uma “ligeira aceleração”. A avaliação é que a indústria iniciou o ano “claramente em acomodação”.

O cenário internacional mais provável para 2006 é o de manutenção do atual ritmo de crescimento econômico, com um pequeno estreitamento de liquidez em relação ao ano passado. O Banco Central norte-americano deu sinais de que o ciclo de elevações da taxa de juros básica está próximo do fim. Alguma instabilidade externa poderia vir da Argentina, que tem experimentado recentemente uma elevação significativa da taxa de inflação. A inflação Argentina tem sido crescente e atingiu 12,34% em 2005, sem que haja uma tendência de que o movimento de elevação dos preços esteja sendo revertido.

A questão central do cenário econômico para este ano diz respeito à capacidade de financiamento interno e externo da economia brasileira. Nas últimas eleições presidenciais, em 2002, havia fundamentos macroeconômicos internos

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

relativamente mais vulneráveis e uma elevada incerteza eleitoral. Estes dois elementos contribuíram para uma crise de financiamento interno e externo, que gerou uma forte elevação da inflação.

Para o ano eleitoral de 2006, tanto os fundamentos macroeconômicos quanto a conjuntura política tendem a não reproduzir as instabilidades experimentadas em 2002. Em relação ao início do ano de 2002, temos atualmente um volume maior de reservas internacionais, um menor risco-país, um superávit mais elevado na balança comercial e em transações correntes, uma dívida externa menor e uma melhor composição da dívida interna que está desatrelada da variação cambial. No caso da conjuntura política, o quadro PSDB versus PT envolve uma disputa entre alternativas já testadas do ponto de vista da administração da política econômica. Apesar deste cenário não envolver grande instabilidade política e econômica, é preciso ficar atento para possíveis mudanças que venham da economia internacional ou da conjuntura política.

No cenário internacional, embora exista uma perspectiva mais provável de manutenção de crescimento da atividade com um nível de liquidez razoável no mercado financeiro, também não pode ser totalmente descartada a possibilidade de uma eventual instabilidade causada a partir do mercado de petróleo ou dos juros.

Nos próximos meses, o Banco Central do Brasil deverá dar continuidade ao processo de redução da taxa de juros Selic. O cenário mais provável é o de continuidade de uma postura gradualista, uma vez que a autoridade monetária tem destacado a importância de pautar a política monetária pelo objetivo de longo prazo de convergência da inflação corrente para a meta do final do ano. A conjunção de juros mais baixos, expansão da massa de salários e crescimento internacional deve propiciar certa aceleração no ritmo de crescimento econômico em 2006.

As contas externas da economia brasileira continuam apresentando resultados excelentes. Esse é um elemento muito importante para garantir certa estabilidade macroeconômica para o ano de 2006. No último ano de eleições presidenciais no Brasil, o ano de 2002, houve uma severa crise de financiamento do balanço de pagamentos que acabou gerando forte instabilidade em todas as variáveis macroeconômicas. Essa queda na disponibilidade do resto do mundo em financiar a economia brasileira ocorreu em um quadro no qual as necessidades de financiamento externas eram muito elevadas, pois o país tinha déficit no balanço de pagamentos em transações correntes e uma necessidade de pagamento de juros e amortizações da dívida externa substanciais. A “parada brusca” dos fluxos externos de financiamento elevou fortemente o risco-país, que atingiu 2.395 pontos em 30/09/2002. Essa elevação do risco foi acompanhada por uma elevação da taxa de câmbio, que chegou muito perto dos R\$/US\$ 4,0, gerando efeitos colaterais de ordem fiscal (elevação da dívida pública indexada em dólar) e inflacionária (repasso da elevação cambial para os preços domésticos) que somente foram debelados em 2005.

Quando comparamos os dados recentes com aqueles registrados no início de 2002, fica claro que a situação das contas externas da economia brasileira é muito mais favorável atualmente. A tabela abaixo, apresenta uma comparação para algumas variáveis externas importantes para o mês de dezembro de 2001, em relação aos dados mais recentes disponíveis. Fica claro, portanto, que a capacidade da economia brasileira em resistir a eventuais incertezas eleitorais é atualmente muito mais robusta. Temos atualmente o menor risco-país da história, quase o dobro do volume de reservas líquidas existentes no início de 2002 e uma necessidade de financiamento externo muito menor.

Tabela Comparativa da Situação Externa no início dos anos de 2002 e 2006

	2002	2006
Saldo em transações correntes ac. em 12 meses (US\$ bilhões)	- 23,2	+ 14,9
Saldo em transações correntes como % do PIB	- 4,55 %	+ 1,91 %
Dívida Externa (US\$ bilhões)	209,9	183,2
Relação Dívida Externa / Exportações	3,9	1,6
Amortizações de médio e longo prazo nos próximos 12 meses (US\$ bilhões)	31,1	24,3
Risco-País (pontos base)	863	291
Reservas internacionais líquidas (US\$ bilhões)	27,8	50,8

Cenários Econômicos para 2006

Um elemento central na montagem de cenários de política econômica é a disponibilidade de financiamentos internos e externos para o governo. Em anos passíveis de instabilidade eleitoral, esta questão fica ainda mais importante, pois podem ser observadas mudanças bruscas nas condições de financiamento, tal como ocorreu em 2002. Contudo, pelas razões já levantadas, tanto do ponto de vista econômico (interno e externo) quanto do ponto de vista político, parece haver uma maior probabilidade de que não ocorra em 2006 os mesmos problemas observados em 2002.

É importante destacar que a política econômica em 2006 estará finalmente livre dos impactos inflacionários gerados pelas fortes desvalorizações cambiais ocorridas em 2001 e, principalmente, em 2002. Apesar da redução substancial do grau de indexação da economia brasileira em relação ao período anterior ao Plano Real, o grau de transmissão da inflação passada para a inflação futura no Brasil ainda continua mais elevado que em países desenvolvidos. Isso decorre não apenas em

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

função da indexação dos contratos de serviços públicos privatizados a um índice de preços (IGP's) que apresentou variações muito significativas por ser fortemente influenciado pelo dólar, mas a uma cultura de indexação que ainda perpassa quase todos os mercados da economia. No mercado de trabalho, por exemplo, as negociações continuam sendo feitas em períodos anuais e são fortemente influenciadas pela inflação passada. A indexação continua ainda presente no mercado de aluguéis, na correção de impostos e nos contratos de prestação de serviços em geral.

O cenário econômico internacional para 2006 deve ser favorável à economia brasileira. A expansão da economia mundial deve continuar a gerar demanda para as exportações brasileiras, permitindo a continuação de bons resultados na balança comercial, mesmo levando-se em conta a expansão das importações alavancadas pelo crescimento do PIB doméstico. Por outro lado, há indicações de que a taxa dos *fed funds* está próxima de encontrar um novo patamar de estabilidade. Depois de doze elevações sucessivas, espera-se que, após mais alguns aumentos, a taxa dos *fed funds* estabilize-se ao redor de um patamar entre 4,5% e 5,0%. Com isso, os efeitos sobre as taxas de juros de longo prazo não devem ser muito fortes, o que manteria, em 2006, o quadro de relativa liquidez internacional para as captações de países emergentes. Em resumo, espera-se para 2006 uma liquidez um pouco mais estreita e juros internacionais um pouco mais elevados em relação a 2005.

Na montagem do cenário realista para a economia brasileira em 2006, está se assumindo um quadro econômico internacional onde não há crise de liquidez e onde seja mantido um ritmo de crescimento econômico igual ao observado em 2005. O preço do barril de petróleo ficaria, em média, entre US\$ 62 e US\$ 65, e o fluxo de investimento direto para o Brasil atingiria US\$ 17 bilhões.

Nas eleições presidenciais de 2006, é menos provável que o quadro de instabilidade política de 2002 se repita. O quadro eleitoral tem uma disputa entre duas alternativas que já são conhecidas, o presidente Lula, como candidato do PT, e o adversário do PSDB, Geraldo Alckmin. Em qualquer dos casos não parece provável que ocorram mudanças drásticas na política econômica que venham a ser antecipadas negativamente nas expectativas dos agentes econômicos durante o período eleitoral.

Em resumo, o cenário básico incorpora certa estabilidade, tanto da economia internacional quanto do quadro político doméstico. Desta forma, seria possível continuar com as reduções na taxa Selic de forma paulatina com o objetivo de atingir a meta de inflação para 2006 sem que a taxa de câmbio atuasse como um fator de desestabilização da inflação e da política monetária. A trajetória esperada para a taxa Selic projeta reduções de 0,5 pontos percentuais até julho de 2006. A partir de então, esse ritmo de redução seria diminuído para 0,25 pontos percentual com a taxa de juros ficando estável nos últimos meses de 2006 em um patamar de 15,00 %.

Solution Languages

Neste cenário básico, espera-se uma moderada aceleração econômica influenciada pela elevação da massa real de salários, pela expansão (mais moderada) do crédito e pelo crescimento das exportações. Não se espera uma elevação substancial da produtividade ou dos investimentos privados, que deverão ser o suficiente para manter constante a relação entre a formação bruta de capital físico e o PIB. Esse cenário gera um crescimento do PIB de 3,5 relativamente equilibrados entre os setores de atividade.

Não se espera muita novidade na área fiscal do cenário realista. O governo deve obter um superávit primário perto da meta oficial, o que representaria uma redução em relação ao valor que deverá ser obtido em 2005, em função de um afrouxamento na política fiscal tendo em vista o calendário eleitoral. Contudo, a redução na taxa de juros prevista neste cenário seria suficiente para manter o déficit nominal próximo de 3,2% do PIB. Neste cenário não se espera, portanto, uma mudança qualitativa do quadro fiscal.

Cenário para 2006

Variáveis	Cenário Otimista	Cenário Realista	Cenário Pessimista
IPCA	3,9%	4,7%	6,8%
IGP-DI	3,9%	4,3%	7,5%
PIB	4,2%	3,5%	2,5%
Indústria	5,2%	4,0%	3,0%
Agropecuária	4,5%	3,7%	3,5%
Serviços	3,2%	2,9%	2,0%
Taxa de Câmbio (1)	2,30	2,50	3,25
Juros (Selic) (3)	15,27%	15,91 %	17,42%
Exportações (US\$ bi)	135,0	127,0	112,0
Importações (US\$ bi)	90,0	87,0	84,0
Saldo Comercial (US\$ bi)	45,0	40,0	28,0
Saldo em Transações Correntes (US\$ bi)	10,0	8,0	4,0
Déficit Público Primário (2)	-4,75%	-4,25%	-4,00%
Déficit Público Nominal (2)	2,50%	3,2 %	3,6%

Notas: (1) Valor no final do ano (2) em percentual do PIB (3) médio no ano

CENÁRIO - Tendências mais prováveis

		2006	2007	2008	2009
Ambientes	Ambiente Político	BAIXA MÉDIA MÉDIA ALTA	BAIXA MÉDIA MÉDIA ALTA	BAIXA MÉDIA BAIXA ALTA	BAIXA MÉDIA BAIXA ALTA
	Ambiente Econômico	3,50% entre 3,5 e 4,5% 127,00 87,00 2,3 15,00%	4,00% 4,50% 30% do PIB 95,00 2,4 13,00%	5,00% 3,80% 30% do PIB 104,00 2,5 11,00%	5,00% 3,40% 30% do PIB 104,00 2,5 11,00%
Mercado	Incertezas	3,50% MODERADO RESTRITO MODERADO	4,00% MODERADO MODERADO MODERADO	5,00% INTENSO INTENSO INTENSO	6,00% INTENSO INTENSO INTENSO
Tecnologia		MÉDIA MÉDIA ALTA	MÉDIA MÉDIA ALTA	MÉDIA MÉDIA ALTA	MÉDIA MÉDIA ALTA
Relações capital / trabalho		MÉDIA PART. RESULT. ESTÁVEL MÉDIA	MÉDIA PART. RESULT. RECUPERAÇÃO MÉDIA	ALTA PART. RESULT. RECUPERAÇÃO MÉDIA	ALTA PART. RESULT. ESTÁVEL MÉDIA

10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Foram estabelecidos objetivos estratégicos gerais, que, por sua vez, geram objetivos específicos. Esses objetivos são, então, subdivididos em alvos.

Esta abordagem traz benefícios significativos:

- a) Os objetivos empresariais estão coordenados com o esforço de vendas real;
- b) Um relacionamento circular pode ser estabelecido entre as necessidades dos clientes e os objetivos empresariais;
- c) Uma compreensão das implicações empresariais nas decisões de vendas pode aprimorar a eficácia.

Objetivos da Organização

Um dos principais objetivos estratégicos da *Solution Languages* nos primeiros seis meses de operação, é conquistar vinte e cinco clientes com a finalidade de lançar seu nome no mercado e capitalizar o caixa da empresa. Para atingir tal objetivo, a *Solution Languages* será estruturada com profissionais capacitados e com experiência de mercado, no ramo. O trabalho de prospecção será fundamental para que antes mesmo do primeiro contato com o cliente-alvo, possam ser identificadas suas necessidades e vulnerabilidades, para que se faça uma abordagem direcionada, uma proposta de serviços personalizados.

Pensando na segurança e liquidez da empresa, também teremos como objetivo a captação de pelo menos mais quatro clientes até o final do primeiro ano de operação, a fim de consolidar a empresa no mercado.

Em função do crescimento verificado no setor de educação, a *Solution Languages* avaliará os novos investimentos que estejam sendo planejados ou que estejam em curso neste setor, a fim de desenvolver um relacionamento prévio com estes empreendedores, tornando-se parceiro e atuando desde a implantação do negócio, procurando desta forma se consolidar através da participação e comprometimento com os resultados do cliente.

Obter a fidelidade dos clientes é, sem dúvida, um importante objetivo da *Solution Languages*, que o buscará através de uma prestação de serviços diferenciada, inovadora e de alto nível, garantida pelo conhecimento técnico, experiência e profissionalismo de sua equipe. O cliente deverá sentir que a *Solution Languages* não é apenas mais uma escola de idiomas, mas sim, uma empresa comprometida com o retorno que o serviço prestado garantirá ao cliente.

A previsão é que a *Solution Languages*, a partir do 3º ano, já possua perfil sólido e estabeleça uma parceria internacional, visando obter novas experiências, proporcionando o aprimoramento de suas ferramentas de pesquisa e desenvolvimento e garantindo qualidade e inovação a seus clientes.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Objetivos Financeiros

- Faturamento anual de R\$ 2.600.000,00.
- Lucro Operacional de 20%.
- Crescimento sustentável da receita de no mínimo 5% a.a..

Objetivos de Marketing

- Conquista no curto prazo de 25 novos clientes (prazo de 4 meses).
- Total de 29 clientes ao final do primeiro ano de operação (participação mercado).
- Consolidação da Marca, atingindo índice de lealdade dos clientes (Satisfação + Continuidade + Recomendação) de, no mínimo, 80%, no período de 12 meses de prestação de serviços.

Objetivos de Recursos Humanos

- Investimento constante em capacitação dos profissionais da companhia (média estimada de 6% do total de horas trabalhadas/ano/funcionário).
- Desenvolvimento de banco de dados de professores capacitados, relação de (5:1).
- Adaptação do professor à metodologia e cultura do cliente no prazo máximo de 30 dias.

Objetivos de Distribuição

- Garantir 100% da presença do professor em sala de aula

Questões

Como questões fundamentais do negócio destacam-se:

- manutenção da qualidade do serviço, garantindo ao cliente uma percepção de valor superior, de forma que ele entenda esta prestação de serviço como uma oportunidade para seu negócio. A consolidação desta percepção cria uma barreira de entrada para novos concorrentes e pode alavancar a captação de novos clientes;

- desenvolvimento de políticas administrativo-financeiras para minimização dos impactos da inadimplência, que hoje atinge um índice de 30% nas escolas particulares.

Posicionamento Estratégico

Com as análises do setor e da concorrência realizadas, a *Solution Languages* adotará a estratégia de ENFOQUE, identificada abaixo, no modelo das Estratégias Genéricas de Competição de *Porter*.

Esta estratégia visará ao enfoque no segmento de escolas e empresas privadas, o que deverá proporcionar um atendimento mais eficaz que o dos concorrentes, em função de permitir um conhecimento mais aprofundado das necessidades dos clientes e o desenvolvimento de serviços específicos e diferenciados. Esta estratégia também possibilitará a otimização de recursos e conhecimentos, tornando alguns custos mais competitivos.

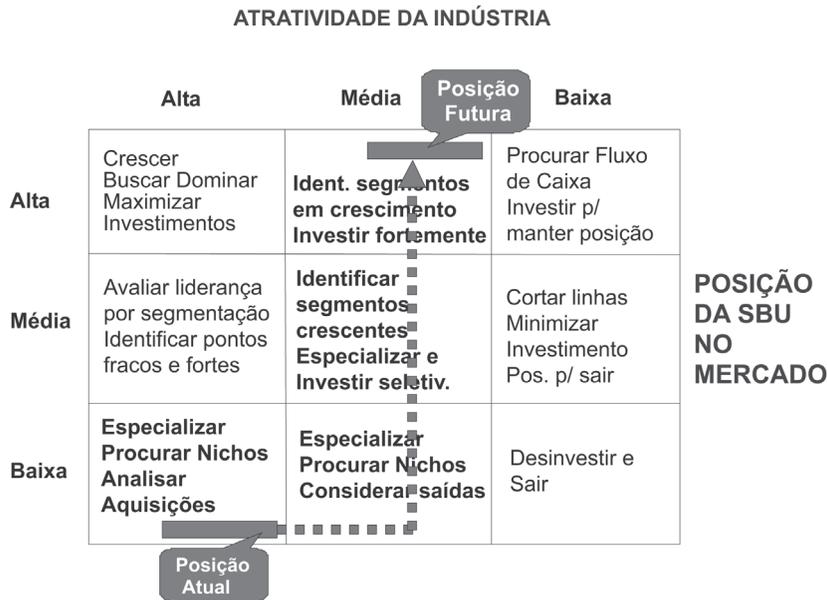
Mesmo os concorrentes que atuam neste segmento, não possuem serviços específicos e diferenciados, em função da grande variedade de serviços prestados a um público extremamente diversificado.

Com esta estratégia, a empresa visa a alcançar retornos acima da média do setor e estabelecer as defesas necessárias para enfrentar as forças competitivas.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO O MODELO PORTER

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Mercado como um todo	Diferenciação	Liderança no custo total
	Segmento específico	Enfoque	

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS



Detalhamento da Matriz GE/McKinsey

Formulação da Estratégia Empresarial

A *Solution Languages* tem como Visão ser o parceiro preferencial no seu ramo de atuação nos próximos 5 anos, tendo como diretrizes principais os seguintes pontos:

- Obtenção de 20% de Lucro Operacional;
- Nível mínimo de satisfação dos clientes de 80%;
- Aumento gradual e sustentável da receita em pelo menos 5% a.a.;
- Investimento constante em capacitação;
- Busca permanente pela produtividade.

A Estratégia Corporativa adotada pela empresa será a de prestação de serviços, especializados e diferenciados, focados no segmento de educação (escolas e empresas privadas), visando ao crescimento interno e à busca de alianças estratégicas. Em função da especialização e foco do negócio, será mantida nos primeiros dois anos, uma única Unidade de Negócio sujeita à avaliação e subdivisão após este período. A área de atuação da empresa será território específico: "região oeste da cidade de São Paulo".

Solution Languages

Para que os objetivos estabelecidos possam ser atingidos foram adotadas as seguintes estratégias de negócios:

- Estabelecimento de diferencial no relacionamento com clientes;
- Elaboração de Plano de Abordagem a grandes clientes;
- Prospecção dirigida no mercado;
- Desenvolvimento de parcerias internacionais (médio prazo);
- Implantação de programa de Pesquisa e Desenvolvimento;
- Implantação de rede de computadores com conexão rápida e segura com os clientes.

A relação entre as estratégias acima descritas e os objetivos estabelecidos pode ser verificada a seguir:

15. Diretrizes e Objetivos Estratégicos

Diretrizes Principais	Margem Operacional de 20%
	Nível Mínimo de Satisfação do Cliente: 80%
	Aumento Gradual e Sustentável da Receita - mínimo de 5%aa
	Investimento constante em capacitação (6% do total de horas trabalhadas/ funcionário)
	Busca permanente pela produtividade

Objetivos		MÉTODO GUT			
		Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
FINANCEIROS	Faturamento \$2600K/aa	5	3	5	75
FINANCEIROS	Margem operacional mínima de 20%	5	3	5	75
FINANCEIROS	Crescimento sustentável da receita mínimo 5%aa	2	3	2	12
FINANCEIROS	Manter controle da inadimplência (máximo de 3% da receita)	3	3	4	36
MARKETING	Lealdade dos clientes mínima de 80%	4	3	4	48
MARKETING	Captação + 25 novos clientes no curto prazo (04 meses)	4	5	4	80
MARKETING	Captação +04 clientes até o final do primeiro ano	3	3	3	27
MARKETING	Manter o cliente consciente do serviço prestado	3	3	3	27
RECURSOS HUMANOS	Investimento em treinamento 6% horas trabalhadas/ funcionários	3	2	2	12
RECURSOS HUMANOS	Construção de banco de dados de professores (5:1)	3	3	5	45
RECURSOS HUMANOS	Adaptação de funcionários a metodologia (30 dias)	3	3	4	36
DISTRIBUIÇÃO	Garantir 100% da presença do professor em sala de aula	4	4	4	64
DISTRIBUIÇÃO	Acesso fácil ao nosso serviço	4	4	4	64

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Prioridade	ESTRATÉGIAS							
	Estabelecimento de diferencial no relacionamento com clientes	Elaboração do Plano de Abordagem a Grandes clientes	Prospecção dirigida no mercado	Desenvolvimento de Parcerias Internacionais (médio prazo)	Implantação de programa de P&D para garantir inovação e qualidade	Implantação de rede de computadores e conexão rápida e segura com clientes	8	7
Faturamento \$2600K/aa	X	X	X		X			
Margem operacional mínima de 20%	X		X		X			
Crescimento sustentável da receita mínimo 5%/aa	X	X	X	X	X	X		
Lealdade dos clientes mínima de 80%	X			X	X	X		
Captação + 25 novos clientes no curto prazo (04 meses)		X	X	X				
Captação +04 clientes até o final do primeiro ano	X	X	X	X				
Manter o cliente consciente do serviço prestado	X			X		X		
Investimento em treinamento 6% horas trabalhadas/funcionários	X					X		
Construção de banco de dados de professores (5:1)				X		X		
Adaptação de funcionários a metodologia (30 dias)						X		
Garantir 100% da presença do professor em sala de aula	X					X		
Acesso fácil ao nosso serviço	X					X		
Prioridade das Macro-Ações	8	4	5	6	8	7	8	7

As estratégias apresentadas deverão sofrer um desdobramento, para viabilizar a implementação de um plano de ações. É necessário considerar que no ato da implementação de cada uma das etapas, as equipes responsáveis por cada um dos projetos deverão esgotar as possibilidades de micro-ações no desdobramento das macro-ações.

Os objetivos estratégicos, bem como as diretrizes organizacionais devem suportar de forma bastante clara e concisa estas ações.

Implementação da Estratégia Empresarial

Projeto: Implementar o Plano Estratégico

Objetivo -> Implementar, disseminar e dar continuidade ao Plano Estratégico, visando a consolidação e sucesso a longo prazo.

Macro Ação	Ação	Tarefa	Grupo	MES			STATUS	
				1	2	n		
1	Desenvolvimento do Processo de Implementação do Plano	Definição dos objetivos e escopo do projeto						
		Ações Estratégicas	<i>Prospecção dirigida no mercado</i>	JCC/MP	Plan			
					Rtzd			
			<i>Elaboração do Plano de Abordagem a Grandes clientes</i>	JCC/MP	Plan			
					Rtzd			
			<i>Estabelecimento de diferencial no relacionamento com clientes</i>	RSJ/RL	Plan			
					Rtzd			
			<i>Implantação de programa de P&D para garantir inovação e qualidade</i>	RL/VM/RS	Plan			
					Rtzd			
			<i>Implantação de rede de computadores e conexão rápida e segura com clientes</i>	RL/VM	Plan			
			Rtzd					
	<i>Desenvolvimento de Parcerias Internacionais(médio prazo)</i>	VM/RS/JCC	Plan					
			Rtzd					
Prospecção dirigida no mercado		<i>Pesquisa e levantamento de clientes potenciais</i> <i>Abordagem inicial para mapeamento da situação</i>						
Elaboração do Plano de Abordagem a Grandes clientes		<i>Estudo aprofundado sobre o público alvo (mercado de atuação, faturamento, tendências, problemas visíveis, oportunidades, etc)</i> <i>Estudo aprofundado sobre a concorrência que atua no mercado alvo (serviços prestados, estratégias, preços, etc)</i> <i>Identificação dos canais de acesso ao cliente</i> <i>Elaboração de Material para abordagem específica</i> <i>Contato efetivo com o cliente</i>						
Implantação de programa de P&D para garantir inovação e qualidade		<i>Trabalho em conjunto com a área operacional para identificação de novas necessidades dos clientes</i> <i>Pesquisa sobre o "estado da arte" no mundo</i> <i>Desenvolvimento de novos produtos com acompanhamento da implantação</i> <i>Desenvolvimento de melhorias em serviços existentes</i>						
Implantação de rede de computadores e conexão rápida e segura com clientes		<i>Identificação das necessidades (usuários, softwares, capacidade de armazenamento, velocidade de conexão, protocolos de transmissão, etc)</i> <i>Pesquisa de fornecedores de soluções de rede (software e hardware)</i> <i>Contratação da melhor solução identificada (melhor custo x benefício)</i>						
Desenvolvimento de Parcerias Internacionais (médio prazo)		<i>Identificação dos potenciais parceiros</i> <i>Estabelecimento de contatos</i> <i>Desenvolvimento de proposta</i>						
Estabelecimento de diferencial no relacionamento com clientes		<i>Programas de Feedback sobre os serviços prestados</i> <i>Acompanhamento de aulas pelos responsáveis da Qualidade</i> <i>Proposta de atividades culturais alternativas e complementares</i>						

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Em sua forma mais simples, o *marketing* pode ser definido como um processo empresarial que busca combinar os recursos de uma organização — os recursos humanos, financeiros e físicos — com os desejos e necessidades de seus clientes. Isso acontece no contexto da estratégia competitiva. Ao se oferecer aos clientes uma combinação desses elementos, superior à dos concorrentes, é estabelecida uma vantagem.

Esse processo de combinação é complexo e desafiante, uma vez que envolve o gerenciamento de inúmeras variáveis. Embora algumas dessas variáveis estejam sob controle, como disponibilidade, capacidades de produção e adequação, outras estão fora de controle: índices de interesse, novas leis e tendências, por exemplo. Uma combinação perfeita, entre o que o cliente deseja e o que é oferecido, exige da estratégia, uma atividade deliberada e organizada.

Esta atividade de combinação envolve a manipulação e a gerência do mix de *marketing* e a monitoração e a avaliação do ambiente de marketing. O mix de *marketing* é a oferta que se controla: ou seja, o conjunto de benefícios, soluções oferecidas ao cliente, que vai além das características de um mero serviço. E o ambiente de marketing é o conjunto de variáveis incontroláveis na qual o processo de marketing acontece.

Portanto a estratégia tem o papel crucial de assegurar que o mix de marketing seja gerenciado de forma eficaz, dentro do contexto do ambiente de marketing. Uma combinação perfeita será alcançada quando o cliente estiver satisfeito e nossos recursos forem empregados para este fim.

O mix de *marketing* (produto, preço, distribuição, comunicação e pessoas) é a base da estratégia de marketing e sua importância é a combinação perfeita de vários critérios.

Critérios da estratégia

- a) Manter o cliente consciente do serviço que estamos oferecendo;
- b) Os clientes devem ter fácil acesso ao serviço;
- c) Os clientes devem julgar o serviço atraente em termos de preço e desempenho.

Caso um desses critérios não seja satisfeito, ou esteja inadequado, da perspectiva do cliente, é improvável que aconteça uma venda ou um relacionamento de longo prazo.

A Estratégia de Marketing

Pensando que uma gerência de *marketing* altamente eficaz consolida os elementos do mix de *Marketing* em um conjunto coordenado no mercado, na combinação perfeita e na hora certa para o cliente alvo, apresenta-se a estratégia:

■ Quanto à dimensão “Produto”

A estratégia da *Solution Languages* é prestar um serviço especializado não só no ensino dos idiomas Inglês e Espanhol, mas também na gestão e administração de todos os fatores correlacionados ao bom desempenho e sucesso de seus clientes.

Solution Languages

Trata-se de uma prestação de serviços que fornecerá aos clientes a total gestão das atividades relacionadas ao ensino de idiomas, tais como, definição, adequação e atualização da metodologia de ensino e dos critérios de avaliação, seleção e contratação de professores, pesquisa e aquisição de material didático e coordenação da grade de aulas.

A empresa garantirá uma qualidade superior em seus cursos de forma a superar as expectativas e necessidades dos alunos, fazendo com que os mesmos não precisem recorrer a cursos complementares de idiomas. Esta vantagem é um diferencial que as escolas contratantes do serviço da *Solution Languages* poderão oferecer aos seus clientes. Outra vantagem oferecida é o fato dos clientes deixarem de realizar as funções inerentes à aplicação das aulas de idiomas (preparação, metodologia, professores), passando apenas a validar a proposta de prestação de serviços e fazer um acompanhamento periódico do desenvolvimento do trabalho, podendo focar suas atenções nos fatores críticos de sucesso de suas empresas. Os riscos trabalhistas que muitas escolas e empresas correm ao contratar professores de forma irregular também deixarão de existir.

O ensino de idiomas em indústrias, comércios e demais empresas, é prática comum no mercado, desta forma, a estratégia adotada pela *Solution Languages* será pautada na flexibilidade de adequação do conteúdo programático, de forma a atender às necessidades específicas dos clientes. Para isto, a empresa, sempre que necessário, disponibilizará profissionais para acompanhamento do cliente, entendimento do *business* e da área de atuação do mesmo, de forma a proporcionar um modelo único de curso, mais objetivo, dinâmico e eficiente.

■ Quanto à dimensão “Preço”

A estratégia adotada para a dimensão “preço” levará em conta as percepções dos clientes quanto ao valor do serviço prestado. O ponto principal será a avaliação de quanto os clientes esperam pagar, após perceberem a abrangência do serviço prestado e a possibilidade de um relacionamento de longo prazo. Também serão adotados preços-referência para comparação.

Apesar de se estar apostando no valor percebido pelo cliente, uma política de preços será implantada, definindo os *target prices* e os limites mínimos das operações, a fim de garantir o retorno esperado pela empresa.

O preço é um componente importante da oferta, uma vez que é um dos determinantes do valor do serviço. Um cliente em potencial leva em consideração não somente o custo incorrido na compra (custo de transação), mas também o incorrido em possuir ou usar o produto (custo do ciclo de vida). É esse “custo total de propriedade” que o cliente avalia contra os benefícios percebidos.

O preço é uma dimensão difícil de gerenciar no *mix* de *marketing*, porque está sujeito a muitas pressões (internas e externas) que são independentes dos objetivos de *marketing*.

A estratégia de preço deve refletir as oportunidades de reforçar o valor com base na construção de benefícios percebidos, bem como as oportunidades de reduzir custos para fornecer vantagem de custo.

A posição mais lucrativa será um equilíbrio cuidadoso, que cria um mix ótimo. Sabe-se que quando um cliente compra um “pacote” de benefícios o preço deve, portanto, refletir o valor deste pacote total.

■ Quanto à dimensão “Praça” (Distribuição)

Abordamos os canais de distribuição contando com três estratégias básicas:

- a) Distribuição Seletiva;
- b) Estabelecimento do nível de serviço ao cliente que se deseja trabalhar;
- c) Visão do sistema de negócios.

A função da estratégia é assegurar que o serviço certo esteja disponível na hora certa. “Praça”, no composto de marketing determina os canais que são apropriados para os mercados-alvo ou segmentos de mercado e os níveis de serviço associados.

A escolha dos canais deve estar baseada no equilíbrio de longo prazo dos benefícios e custo desta escolha. Isso envolve decisões-chave sobre o uso e remoção de intermediários na cadeia de distribuição. Significa também que devemos considerar cuidadosamente as implicações de distribuição física de todas as alternativas. Portanto, é imperativo manter a estratégia de canal sob constante análise: observando seus níveis de eficiência, eficácia e sustentabilidade.

■ Quanto à dimensão “Promoção” (Comunicação)

Será adotado um composto de comunicação integrado, voltado para o público influenciador de compra. Os endossos de outros consumidores do mercado-alvo, que obtiveram uma experiência positiva, também são uma chave para a promoção bem sucedida.

Os seguintes itens serão adotados: propaganda para fixar a imagem da marca, ações de vendas para atender ao volume planejado, ações corporativas trabalhando a integração e a instituição, ações de promoção como estímulo de vendas e finalmente, o merchandising alavancando a visibilidade dos serviços.

Na prática, a promoção recai em duas categorias mais amplas: a pessoal e a impessoal. A promoção pessoal é o papel de vender realizado pela força de vendas. A impessoal se dá, geralmente via publicidade ou promoção de vendas.

Para ser bem gerenciada, a publicidade deve ser considerada um investimento e não um custo. Além disso, o uso de diferentes combinações de mensagens e meios fornece um repertório flexível, que se ajusta à maioria dos orçamentos.

■ Quanto à dimensão "Pessoas" (Endomarketing)

Como o sucesso da empresa depende em grande parte do nível da prestação de serviço a que se propõe e considerando que a dependência de pessoas é muito alta, é importante o processo de seleção, treinamento e motivação dos funcionários, que devem demonstrar competência, receptividade, iniciativa e habilidade.

Será necessário inculcar a noção de cliente em toda a organização, visando garantir uma qualidade superior nos serviços prestados e o encantamento dos clientes.

PROGRAMA DE AÇÕES DE MARKETING

A seguir será demonstrado como estarão organizadas as principais ações táticas a serem realizadas num período de seis meses.

O quê?	Quando?	Quem?
Seleção e análise de clientes potenciais	1º mês	Marketing / Vendas
Preparação da abordagem customizada para os principais clientes potenciais	1º e 2º meses	Marketing / Vendas / Operações
Programação e realização de visitas / apresentações dos serviços aos clientes potenciais	2º e 3º meses	Marketing / Vendas
Realização de Encontro sobre Qualidade no Ensino de Idiomas, com a participação dos principais nomes da área	3º mês	Marketing / Operações
Treinamento e Mobilização de funcionários / fornecedores a fim de garantir a qualidade dos serviços	Intensivo no 1º mês / Ações pontuais a cada dois meses	RH / Vendas / Operações / Logística
Avaliação da Satisfação do cliente	Mensal (Pesq. Simples), Trimestral (Pesquisa Detalhada com reunião com os clientes) e Contínuo – Linha Direta com o Cliente	Marketing / Operações / Logística
Avaliação dos funcionários / fornecedores	Trimestral	RH / Administração
Análise da concorrência	Quadrimestral	Marketing
Prospecção de vendas	Constante	Vendas
Divulgação em publicações especializadas	Inserção mensal	Marketing
Mala direta	Trimestral	Marketing

11. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

A fim de se estabelecer no mercado e atingir seus objetivos, a empresa elaborou suas projeções financeiras levando em consideração todos os aspectos já mencionados anteriormente, tais como, mercado, concorrência, fornecedores, estrutura organizacional, estratégia empresarial, entre tantos outros que impactam no desempenho da mesma.

A seguir serão apresentados os seguintes relatórios:

- Premissas — Faturamento
- Estimativa dos Investimentos;
- DRE Projetada;
- Fluxo de Caixa.

PREMISSAS - FATURAMENTO									
INGLÊS									
Instituição	Qtde. Inst.	Qtde. Turmas / Inst.	Alunos / Turma / Inst.	Aulas / semana / turma	Qtde. total alunos / mês	Qtde. total prof.	Fatur. Previsto / mês (R\$)		
Estabelecimentos Ind / Com / Serv	12	1	4	2	48	2	7.200,00		
Escolas de Educ. Infantil	3	5	8	2	120	2	8.400,00		
Escolas de Ensino Fundamental	2	16	25	2	800	3	64.000,00		
Escolas de Ensino Médio	2	12	15	2	360	2	36.000,00		
Sub-Total	19	34	52	8	1328	9	115.600,00		
ESPANHOL									
Instituição	Qtde. Inst.	Qtde. Turmas / Inst.	Alunos / Turma / Inst.	Aulas / semana / turma	Qtde. total alunos	Qtde. total professores	Fatur. Previsto / mês (R\$)		
Estabelecimentos Ind / Com / Serv	6	1	4	2	24	1	3.600,00		
Escolas de Ensino Fundamental	2	16	25	2	800	3	64.000,00		
Escolas de Ensino Médio	2	12	15	2	360	2	36.000,00		
Sub-Total	10	29	44	6	1184	6	103.600,00		
							Total Faturamento / mês	219.200,00	
							Total Faturamento / ano	2.630.400,00	

Solution Languages

INVESTIMENTOS	
	R\$
Mobília e equipamentos	80.000,00
Total Investimento Fixo Inicial	80.000,00
Reforma do estabelecimento	30.000,00
Abertura da empresa	4.000,00
Locação da sala	16.000,00
Contratação de funcionários	8.000,00
Trein. / Dispon. dos funcionários	287.513,12
Preparação de material de divulgação	10.000,00
Outras despesas de Marketing	8.000,00
Criação de site na Internet	12.000,00
Total Desp.Pré-Operacionais	345.513,12
Capital de Giro	100.000,00
TOTAL	525.513,12

DRE PROJETADA		
	MÊS	ANO
RECEITA BRUTA	219.200,00	2.630.400,00
IMPOSTOS (ISS)	10.960,00	131.520,00
RECEITA LÍQUIDA	208.240,00	2.498.880,00
MÃO DE OBRA DIRETA	75.796,56	909.558,72
TRANSPORTE	4.840,00	58.080,00
ALIMENTAÇÃO	7.700,00	92.400,00
MATERIAIS VÁRIOS	1.500,00	18.000,00
CUSTOS DO PRODUTO	89.836,56	1.078.038,72
LUCRO BRUTO	118.403,44	1.420.841,28
%	54,0%	54,0%
ALUGUEL	4.000,00	48.000,00
MÃO DE OBRA INDIRETA	57.960,00	695.520,00
SERVIÇOS VÁRIOS (LIMP., MANUT.)	1.000,00	12.000,00
MATERIAIS VÁRIOS	500,00	6.000,00
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	4.384,00	52.608,00
TREINAMENTO	2.192,00	26.304,00
SEGUROS	500,00	6.000,00
ÁGUA/LUZ/TELEFONE	1.200,00	14.400,00
DEPRECIACÃO	1.333,33	16.000,00
DESPESAS OPERACIONAIS	73.069,33	876.832,00
LUCRO OPERACIONAL	45.334,11	544.009,28
%	20,7%	20,7%

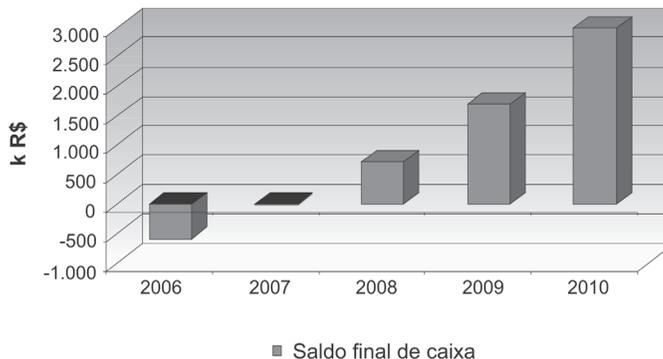
Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Fluxo de Caixa

	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo Inicial de Caixa	0,00	(580.068,16)	(26.976,96)	714.809,18	1.704.715,08
Total dos Recebimentos Operacionais / Entradas	0,00	2.630.400,00	2.886.206,40	3.175.635,18	3.480.623,18
Desembolsos Operacionais / Saídas					
Salários e Afins		(1.605.078,72)	(1.727.626,48)	(1.847.074,58)	(1.967.171,36)
Despesas com Publicidade e Propaganda		(52.608,00)	(57.724,13)	(63.512,70)	(69.612,46)
Despesas com Treinamento		(26.304,00)	(28.862,06)	(31.756,35)	(34.806,23)
Aluguéis		(48.000,00)	(50.160,00)	(52.066,08)	(53.836,33)
Seguros		(6.000,00)	(6.270,00)	(6.508,26)	(6.729,54)
Água/Luz/Telefone		(14.400,00)	(15.048,00)	(15.619,82)	(16.150,90)
Serviços de Limpeza e Conservação		(12.000,00)	(12.540,00)	(13.016,52)	(13.459,08)
Materiais vários		(24.000,00)	(25.080,00)	(26.033,04)	(26.918,16)
Despesas Diversas		(150.480,00)	(157.251,60)	(163.227,16)	(168.776,88)
Impostos Incidentes ISS		(131.520,00)	(144.310,32)	(158.781,76)	(174.031,16)
Total dos Desembolsos Operacionais / Saídas	0,00	(2.070.390,72)	(2.224.872,59)	(2.377.596,27)	(2.531.492,11)
Investimentos					
Fixo Inicial	(80.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas Pré-Operacionais	(345.513,12)	0,00	0,00	0,00	0,00
Total dos Investimentos	(425.513,12)	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de Giro	(100.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Final de Caixa antes das OF	(525.513,12)	(20.058,88)	634.356,85	1.512.848,08	2.653.846,15
Resultado Financeiro					
Receita Financeira (ao ano)	12,68%	0,00	0,00	80.452,33	191.867,00
Despesa Financeira (ao ano)	34,49%	(54.555,04)	(6.918,08)	0,00	0,00
		Período Juros: 4 meses (pré-operacional)			
Resultado Financeiro Líquido		(54.555,04)	(6.918,08)	80.452,33	191.867,00
Saldo Final de Caixa	(580.068,16)	(26.976,96)	714.809,18	1.704.715,08	2.990.420,27
ANO					
TAXA DE ATUALIZAÇÃO (ao ano)	16,50%	1	0,86	0,74	0,63
VPL mensal	(580.068,16)	(23.156,19)	526.669,62	1.078.137,19	1.623.411,16
VPL acumulado	(580.068,16)	(603.224,34)	(76.554,72)	1.001.582,47	2.624.993,62
		1 ano	2 anos	1 mês	

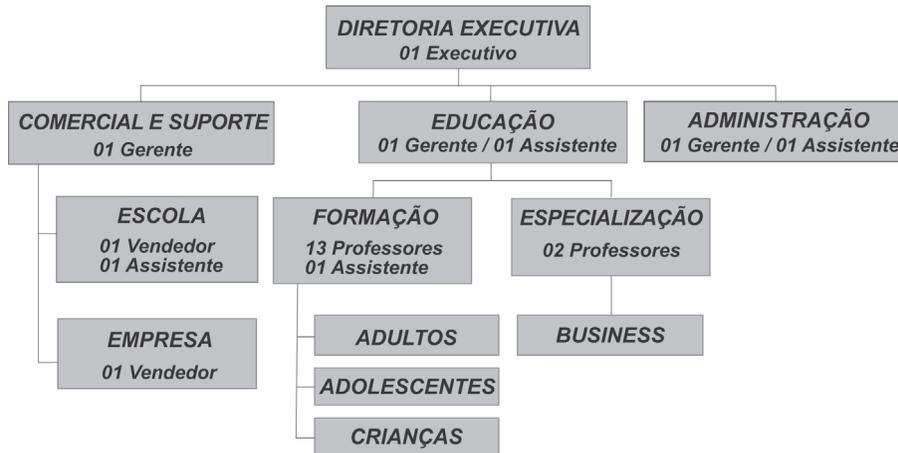
VPL	2.624.993,62
TIR	98%
PAY BACK DESCONTADO	2 anos e 1 mês

FLUXO DE CAIXA DO EMPREENDIMENTO



12. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para a realização de todos os serviços mencionados, a empresa contará com **25 profissionais** na seguinte estrutura organizacional.



As áreas terão uma missão funcional clara e cada uma conciliará uma atividade importante da cadeia de valor.

A **Diretoria Executiva** terá como responsabilidade a gestão estratégica do negócio, a definição dos objetivos de longo prazo e o acompanhamento dos resultados das áreas. As ações para relacionamento com a comunidade também serão coordenadas pela Diretoria.

Na **Administração**, estarão sediados os processos relacionados à função de Recursos Humanos, Financeiro e Infra-estrutura da empresa. A responsabilidade desta área será assumir o plano tático para o alcance dos objetivos estratégicos dentro de seu escopo de atuação. O controle contábil, a assessoria jurídica e folha de pagamento serão terceirizados.

A área **Comercial e de Suporte**, será fundamental para a prospecção de novos clientes e contratos de prestação de serviços. Também será responsável pelo mapeamento das necessidades dos potenciais clientes, obtendo o máximo de informações relativas ao negócio, a fim de realizar uma abordagem direcionada e produtiva. Para tal, contará com uma equipe treinada para fazer este trabalho, sendo que o foco será o pleno entendimento das necessidades do cliente, apresentação das soluções oferecidas e a realização das negociações, até o fechamento do negócio.

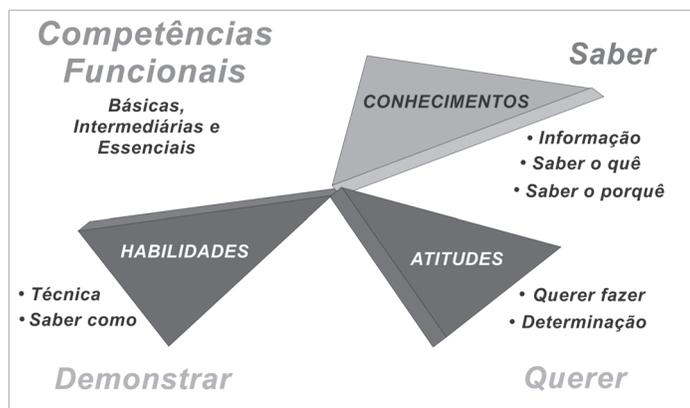
O diferencial será o acompanhamento pós-venda, onde a área de Suporte acompanhará os alunos durante o relacionamento com a empresa, através de contatos telefônicos ativos periódicos, Internet, questionários, etc, encaminhando as questões de cada um à área responsável. Estará a cargo desta equipe a entrega de materiais didáticos, fornecimento de informações e soluções de problemas diversos.

A responsabilidade da área de **Educação** é organizar o adequado conteúdo programático dos cursos oferecidos, programar a grade de horários de aula e alocação dos professores. O recrutamento e seleção dos professores são feitos com apoio da área administrativa. É de responsabilidade dessa área a pesquisa de novas metodologias e tendências de mercado sobre este tipo de prestação de serviço. Além disso, zelar pela garantia de qualidade das aulas, dos professores e acompanhamento de indicadores de efetividade de aprendizagem.

A divisão de **Formação** será responsável pela adequação das estratégias metodológicas do conteúdo programático e por ministrar todas as aulas, com exceção do segmento "business".

Já a divisão de **Especialização** será responsável por buscar o que há de mais moderno no mercado sobre estratégias de aprendizagem vivencial para adultos, com o objetivo de buscar efetividade da retenção do conhecimento em "business".

13. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS



Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa — seus conhecimentos, habilidades, atitudes — e à tarefa, associada a resultados.

Segundo Fleury e Fleury, uma definição de competência comumente utilizada entre os profissionais de RH é: "conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento".

Se bem elaborado e conduzido, o modelo de gestão permitirá uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa. O pressuposto é que se consiga discernir os resultados almejados no longo prazo e, mais do que isso, adotar uma estratégia coerente que possa identificar e desenvolver, nos funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique com clareza as lacunas ou deficiências do quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macro-objetivos estratégicos. Para suprir tais deficiências, será colocado a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas, captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinja os resultados esperados.

Qual será o Processo de Recrutamento e Seleção?

O processo de captação e seleção de talentos define-se para a empresa como um conjunto de atividades que visa a atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções da organização. Essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico, as quais, por sua vez, estão subordinadas às 'leis do mercado', aos cenários projetados e à legislação trabalhista.

Portanto, observa-se que o processo de captação e seleção demanda uma análise minuciosa dos passos a serem dados, desde o momento da atração de candidatos até a contratação dos selecionados. Qualquer mal-entendido pode repercutir negativamente na imagem da empresa. Trata-se do início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para o sucesso empresarial.

É importante ressaltar que não existem fórmulas mágicas para atrair e selecionar pessoas adequadas. A *Solution Languages*, assim como outras, possui características, especificidades, estratégias competitivas e competências essenciais próprias, que serão consideradas durante o planejamento e a execução deste processo.

Para enfrentar este desafio e torná-lo uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento da organização, será necessário utilizar técnicas e instrumentos para minimizar os possíveis erros de contratação. Não obstante, será fundamental considerar:

- Competências essenciais e funcionais adequadas à realidade empresarial;
- O tipo de vínculo afetivo — negativo/ positivo — que os candidatos estabelecem com as tarefas;
- A probabilidade de os futuros profissionais compartilharem valores, crenças, e princípios da cultura da nossa empresa;
- Semelhanças e diferenças pessoais e profissionais entre candidatos e atuais funcionários;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

De forma resumida, o segredo está em selecionar profissionais que:

1. Possuam as competências adequadas ao cargo e à organização;
2. Gostem do que fazem;
3. Se identifiquem com seus companheiros de trabalho e com os valores da empresa.

A importância dessas considerações reside no favorecimento dos processos de inovação, quebra de modelos mentais, construção de objetivo comum e desenvolvimento de visão sistêmica. Desta forma, o processo de captação e seleção, integrado às demais dimensões funcionais do gerenciamento de talentos, irá contribuir para o sucesso empresarial.

Cabe ressaltar que é necessário alinhar as expectativas da empresa às dos candidatos. Caso contrário, pode-se ter pessoas frustradas, insatisfeitas, e desmotivadas que estarão desperdiçando tempo e dinheiro. Quanto mais se puder atender às expectativas dos funcionários, maior será o nível de satisfação destes, e vice-versa; assim, todos ganham.

O processo de captação e seleção de talentos apresenta-se, portanto, como preventivo, na medida em que visa a atrair e selecionar candidatos com maior probabilidade de alinhar suas expectativas às da *Solution Languages*.

A partir daqui, o processo será demonstrado em etapas distintas.

Captação de talentos

A captação, ou o recrutamento, de talentos trata da identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos os que apresentam conhecimentos, habilidades e atitudes adequados às posições oferecidas na estrutura.

A captação, não diz respeito apenas às qualificações; é, também um canal de informação e de construção de imagem organizacional. É por este motivo, que um processo justo, com regras e critérios claros e conhecido por todos, é fundamental para que a empresa, seja percebida como ética, honesta e respeitosa para com os candidatos.

O processo de captação:



Seleção de talentos

Depois da captação, vem a etapa correspondente à seleção propriamente dita, que será definida como um conjunto de atividades de coleta e utilização de informações sobre os candidatos recrutados, para comparação e escolha.

A participação no processo seletivo deverá ser precedida de preparo, a cargo de um dos gerentes do negócio, que passará a ocupar e a desenvolver a função de consultor interno durante todo o processo. Serão aplicadas técnicas específicas para conduzir a seleção, auxiliando os demais membros da equipe envolvidos no processo a interpretar os resultados, assegurando assim, a obtenção das metas dos funcionários e da empresa e respeitando a legislação vigente.

As técnicas aplicadas incluem: análise de currículos, testes de conhecimento gerais e específicos, de inteligência, de aptidão e de personalidade, dinâmicas, entrevistas coletivas ou individuais.

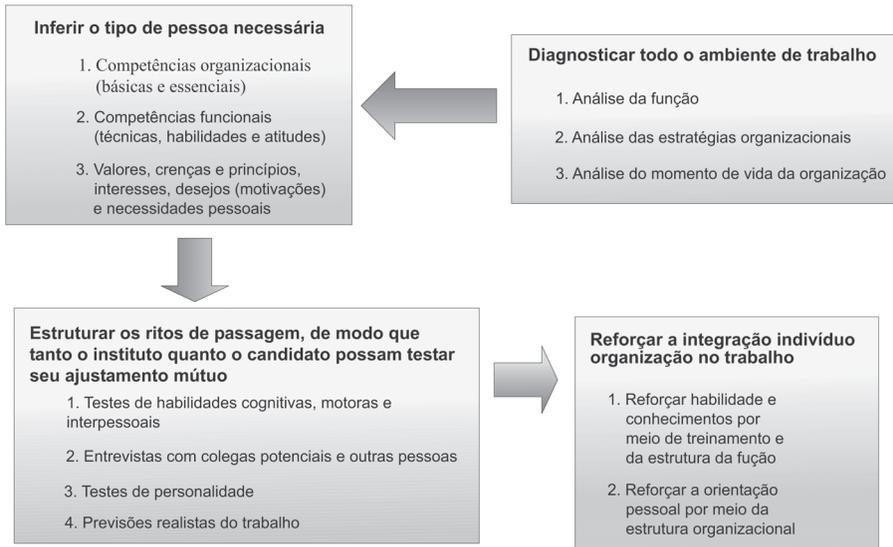
O planejamento da estratégia de seleção envolve as seguintes decisões:

- Que critérios e evidências serão usados no julgamento das informações sobre os candidatos?
- Que técnicas específicas de coleta de informação serão utilizadas?

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Como a informação será usada dentro do processo seletivo?
- Como medir os resultados da seleção?

O processo de planejamento da estratégia de seleção:



Após concluído o processo de captação e seleção dos talentos, restará elaborar programas e projetos que mantenham esses novos profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando valores e visões em todos os níveis do Instituto.

Qual será o sistema de Reconhecimento e forma de remuneração dos Empregados?

- O grande desafio está em transformar uma visão usual da remuneração, como fator de custo, em visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.
- Entendemos que os indivíduos atualmente se prendem menos por laços de aceitação da legitimidade da autoridade e mais por um relacionamento de parceria. Desta forma, a retenção de um funcionário exige reflexões na forma de se fazer a gestão de pessoas na empresa.
- Esta premissa é compartilhada por Mendonça (2002), que destaca a importância da aprovação dos superiores e pares para despertar nos talentos a percepção de que suas contribuições estão compatíveis com os desejos e objetivos dos dirigentes.

Reconhecimento

A eficácia do reconhecimento reside em despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber atenção de seus companheiros de trabalho, reforçando, dessa forma, o alcance dos objetivos da empresa. A aprovação aumenta a auto-estima e a motivação para fazer um trabalho bem feito, componentes essenciais no processo de manutenção de talentos. Entretanto, os não escolhidos podem se sentir desmotivados, apresentar baixo rendimento e, conseqüentemente, vir a desligar-se da organização.

Dessa forma, embora toda recompensa embute uma forma de reconhecimento, é preciso que o talento o perceba, para que surjam os efeitos desejados. ***Logo, deve-se depositar o valor de um reconhecimento na empresa, na mensagem e, não no valor financeiro da recompensa.***

A eficácia do sistema de reconhecimento irá se concretizar quando os talentos perceberem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem. Assim, estará alinhado com as novas formas de reconhecimento e remuneração dos talentos, e será elaborado um conjunto de mecanismos, tais como:

- Prêmio em viagem;
- Participações em comissões técnicas representando a gerência/empresa;
- Elogios por escrito;
- Destaques do mês;
- Título ou função de consultor;
- Recompensas financeiras;
- Programa de autopromoção salarial;
- Bolsas de estudo;
- Participação em congressos.

Estes mecanismos estarão estruturados na forma de remuneração estratégica, e tem o objetivo de superar as limitações do sistema tradicional de salários, focado na remuneração fixa (salários e benefícios).

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Modelo flexível, células• Poucos níveis hierárquicos• Ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional
Amplitude de Ação	<ul style="list-style-type: none">• Ampla e pouco definida• Variável em função do perfil do profissional
Definição de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Difusa• Orientação por meio da visão e de objetos comuns
Processo Decisório	<ul style="list-style-type: none">• Contingencial
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Participação de todos na gestão estratégicas, orquestrada pelos gerentes de negócio
Estilo Gerencial	<ul style="list-style-type: none">• Pequena distância líder-liderado (líder como ciach)• Valorização da adaptabilidade e disposição para mudança

Remuneração (Estratégica)

Será aplicado o novo conceito de remuneração — Remuneração estratégica, baseada no desempenho por competências ou habilidades — objetivando aliar as estratégias organizacionais às políticas de recompensas no nível de desempenho de cada profissional, como segue:

- Remuneração funcional: Será determinada pela função e ajustada ao mercado;
- Salário indireto: Compreendendo benefícios e outras vantagens;
- Remuneração por habilidades ou por competências: Determinada pela formação e capacitação dos funcionários;
- Remuneração variável: Vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes e da empresa;
- Participação acionária: Vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e será utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre o Instituto e os funcionários;
- Alternativas criativas: Incluirá prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento;

A vantagem deste sistema está em transformar a administração de RH em gestão estratégica de pessoas, capacitando e flexibilizando os funcionários de acordo com a estrutura e necessidades estratégicas, substituindo o foco na função pelo foco na pessoa. O sistema busca desenvolver o indivíduo e a empresa, características do conceito de gestão por competências. Dessa forma, os elementos centrais das políticas são as recompensas fundadas nas competências individuais, mensuradas por meio de sistema de avaliação, que permitam diferenciar os indivíduos com baixo e alto desempenho.

As fontes de recompensas não-financeiras são associadas: ao trabalho, ao desempenho e à filiação. Assim, entende-se que:

...a recompensa não-financeira depende menos de uma política formal da organização que uma atuação direta do gestor, o qual em uma interação com seu grupo, possui (ou deveria possuir) sensibilidade para identificar os motivos que regem os comportamentos de cada uma das pessoas. Hanashiro e Marcondes (2002:5)

Então, é preciso lembrar que o gerenciamento de talentos demanda a integração dos processos de captação e seleção, reconhecimento, remuneração e avaliação de desempenho.

Qual o sistema de Avaliação de Desempenho e Potencial dos Profissionais?

Avaliando o panorama atual, conclui-se que é caracterizado pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essas mudanças vão exigir da organização níveis crescentes de excelência de resultados, com o único objetivo de garantir a vantagem competitiva. Para tanto, é necessário reformular os modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Deve-se empreender uma nova abordagem, com o desafio de diferir profundamente da tradicional, mudando sua ênfase na avaliação, para centrar-se na análise.

O primeiro passo para essa abordagem, consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Doravante, não serão mais avaliados somente por seus superiores; eles deverão fazer uma auto-avaliação, definindo e identificando, não apenas seus pontos fracos, mas principalmente seus pontos fortes e seus potenciais. Os funcionários da Solution Languages, ao contrário das práticas de mercado, deixarão de ser objetos passivos e passarão a ser agentes ativos. Para o sucesso desta abordagem, as práticas gerenciais precisam ser reformuladas.

O desenvolvimento eficaz dos gerentes não inclui coagi-los a aceitar metas da empresa, nem implica manipular seu comportamento para adaptá-lo às necessidades da organização. Ao contrário, exige a criação de um relacionamento no

qual os funcionários possam assumir responsabilidades pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades, planejar esse desenvolvimento e aprender colocando seus planos em prática.

A premissa básica é a de que o funcionário sabe identificar — ou pode aprender — suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Logo, só ele pode determinar o que é melhor para si. Assim, o papel dos superiores é o de ajudar o subordinado a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da empresa.

Outra premissa não menos importante, é a ênfase dada ao futuro. O importante é definir metas realistas e oferecer formas eficazes para alcançá-las. A avaliação tem um fim construtivo, desta forma devem ser analisados o desempenho, as ações e as metas.

Objetivos da avaliação de desempenho:

1. dar suporte para a tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
2. identificar o incentivo mais adequado ao funcionário;
3. estimular produtividade;
4. divulgar os padrões de desempenho da empresa;
5. oferecer feedback para o avaliado;
6. avaliar a eficácia dos programas de RH;

Utilização da ferramenta de suporte à avaliação de desempenho 360°:

É uma ferramenta composta por “uma rede de pessoas que emitem e recebem feedback de seus pares, subordinados, diretores, tornando possível a mudança de comportamento e o aprimoramento constante das competências. Essa forma de avaliação foi escolhida porque prevê a participação das pessoas que pertencem às cadeias produtivas interna e externa. Dessa forma, a avaliação de desempenho atravessa as paredes da empresa e incorpora no processo avaliativo fornecedores e parceiros de negócio.

Sabe-se que a implementação da técnica de avaliação de desempenho 360° pode ser um choque, tanto para funcionários quanto para gestores. Utilizando a crítica como instrumento principal, essa técnica pode despertar barreiras defensivas na interação das pessoas, bloqueando os possíveis benefícios dessa avaliação.

Até certo ponto, o comportamento defensivo é perfeitamente natural, pois as pessoas tendem a evitar — especialmente no ambiente organizacional — a vulnerabilidade, o embaraço e os riscos inerentes à eventual exposição de incompetência.

Formulário de Feedback 360 Graus

Feedback de 360 Graus																																																									
Funcionário-alvo																																																									
Nome	Unidade	Área																																																							
Cargo / Função	Sigla	Data de Início																																																							
Fornecedor do Feedback																																																									
Nome	Relação com o Funcionário (*)	Tempo de Convivência																																																							
Cargo / Função	Sigla	Data de Início																																																							
(*) Gerente / Par / Colaborador / Cliente / Fornecedor																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Fatores de Análise (Competências)</th> <th>PI</th> <th>ED</th> <th>AD</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Atenção aos Detalhes</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2. Atitudes e Valores da Empresa</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. Autoconfiança</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4. Colaboração</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. Compromisso / Envolvimento</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6. Comunicação</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7. Conhecimento Técnico</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8. Desenvolvimento de Pessoas</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9. Foco no Cliente</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10. Mudanças para Melhoria</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Fatores de Análise (Competências)	PI	ED	AD	NA	1. Atenção aos Detalhes					2. Atitudes e Valores da Empresa					3. Autoconfiança					4. Colaboração					5. Compromisso / Envolvimento					6. Comunicação					7. Conhecimento Técnico					8. Desenvolvimento de Pessoas					9. Foco no Cliente					10. Mudanças para Melhoria				
Fatores de Análise (Competências)	PI	ED	AD	NA																																																					
1. Atenção aos Detalhes																																																									
2. Atitudes e Valores da Empresa																																																									
3. Autoconfiança																																																									
4. Colaboração																																																									
5. Compromisso / Envolvimento																																																									
6. Comunicação																																																									
7. Conhecimento Técnico																																																									
8. Desenvolvimento de Pessoas																																																									
9. Foco no Cliente																																																									
10. Mudanças para Melhoria																																																									
PI: plenamente instalada / ED: em desenvolvimento / AD: a desenvolver / NA: não se aplica ao cargo / função																																																									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pontos Fortes 2. Aspectos a Desenvolver 3. Plano de Desenvolvimento <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Ação</th> <th style="width: 15%;">Prazo</th> <th style="width: 35%;">Recursos Necessários</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Ação	Prazo	Recursos Necessários																																																				
Ação	Prazo	Recursos Necessários																																																							
Competências																																																									
<p>1. Atenção aos Detalhes Confirma se o trabalho está sendo feito de maneira correta e completa, de acordo com os padrões estabelecidos</p> <p>3. Atitudes com os Valores da Empresa Age sempre observando os valores e práticas éticas</p> <p>5. Autoconfiança Demonstra segurança em suas idéias, julgamentos e capacidades</p> <p>7. Colaboração Compartilha as informações e a responsabilidade pelos resultados, promovendo relacionamentos sólidos e positivos</p> <p>9. Compromisso / Envolvimento Obtém comprometimento das pessoas com o desafio do Negócio</p>	<p>2. Comunicação Fornece informações para que os outros possam compreender uma situação e tomar providências</p> <p>4. Conhecimento Técnico Demonstra pleno domínio na sua área de atuação</p> <p>6. Desenvolvimento de Pessoas Utiliza integralmente as competências na sua equipe e estimula o desenvolvimento dos outros membros</p> <p>8. Foco no Cliente Prioriza as necessidades e exigências dos clientes ao tomar decisões e providências</p> <p>10. Mudanças para Melhoria Demonstra senso de urgência para melhoria em todos os aspectos de vida organizacional</p>																																																								

Avaliação de desempenho global

Também será utilizada outra forma de avaliação, a de desempenho global, na qual são avaliados concomitantemente funcionários, supervisores, grupos e setores/ departamentos.

Avaliação de desempenho dos funcionários

A avaliação do desempenho do funcionário será de decisiva importância para a empresa, uma vez que, para se manter competitiva, precisará de profissio-

nais com competências para enfrentar as turbulências e as incertezas do mercado. Para isso, deve-se investir continuamente no aperfeiçoamento dos talentos. Através da avaliação de desempenho funcional, serão identificados os pontos fortes e fracos e os potenciais dos funcionários.

Para que se consiga tornar a avaliação mensurável, é preciso estabelecer metas e indicadores de desempenho para os funcionários. Eles serão de fácil compreensão e de grande objetividade, o que vai favorecer a aceitação dos resultados e auto-avaliação.

Isso será feito num clima de respeito e credibilidade, e os seguintes fatores serão avaliados:

1. produtividade: Quantidade de bens/ serviços produzidos pelo funcionário num determinado período, devendo-se efetuar uma comparação com os demais integrantes da equipe e com as metas definidas;
2. iniciativa: Atitudes tomadas diante de problemas ou situações, procurando a solução através de procedimentos conhecidos ou inovadores;
3. cooperação: Maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se à disposição para participar de outras atividades além das previstas;
4. absenteísmo: ausência injustificada ao trabalho, ausência constante ao posto de trabalho, sem justificativa, mesmo que o funcionário esteja presente na empresa;
5. autodesenvolvimento: iniciativa para capacitar-se ou aperfeiçoar-se.

Para garantia da eficácia será estruturado um processo no qual a avaliação de desempenho está vinculada a objetivos do negócio, desempenho planejado e pessoas motivadas e qualificadas, e em que os resultados individuais e de equipe sejam recompensados juntamente com as competências da empresa.

Avaliação de desempenho dos supervisores

É extremamente importante a qualidade do relacionamento dos funcionários com seu supervisor, para garantir um clima organizacional adequado à produtividade e ao alcance de metas e indicadores de desempenho. Mas, essa avaliação (funcionário-supervisor) será realizada em caráter individual, e não coletivo. Dessa forma, evitará a influência de opiniões entre os funcionários. Os fatores a serem avaliados:

1. criatividade: Alternativas apresentadas para solucionar problemas e desafios;
2. liderança: Maneira como o supervisor orienta o trabalho de sua equipe;
3. compreensão: capacidade de entendimento;

4. orientação: Ser “professor” do funcionário, ensinando-o a realizar suas tarefas;
5. confiança: Segurança inspirada nas relações com o funcionário.

Avaliação de desempenho do grupo

Permitirá à empresa, identificar a qualidade das relações interpessoais, possibilitando verificar a efetividade do processo produtivo e a participação de cada funcionário no produto ou serviço final. Toda a equipe será avaliada.

Avaliação de desempenho do setor/ departamento

Essa avaliação oferecerá uma visão sistêmica das atividades. Os seguintes fatores serão avaliados:

1. prazo: Observância do tempo fixado;
2. custo: valor a ser atribuído pelo bem produzido ou serviço prestado;
3. qualidade: conformidade e efetividade de um produto ou serviço.

A fim de garantir o sucesso do processo de avaliação, deverão estar presentes um representante da gerência, o gerente do processo de gestão de pessoas, um especialista em avaliação de desempenho, e ainda representantes do setor. Os resultados da avaliação serão informados a todos. Os ajustes que se fizerem necessários, identificados nos resultados da avaliação, demandarão um esforço coletivo, uma vez que cada funcionário é co-responsável pelo processo de melhoria contínua.

A sistemática de avaliação é, sem dúvida, uma das maiores molas propulsoras para o desenvolvimento de competências indispensáveis às vantagens competitivas. Por isso, será adotada uma estratégia efetiva de ‘certificações por competências’.

Certificação por competências

Será uma ponte entre a remuneração e a avaliação de desempenho, tendo como ponto de origem os processos de educação corporativa. Com este conceito, espera-se a aplicação da habilidade na prática, com os padrões adequados de segurança, qualidade e produtividade, garantindo a consistência ao sistema e transmitindo aos funcionários um sentimento de justiça.

Para a certificação, serão adotados: a observação *in loco*, provas escritas e testes práticos. As certificações serão conduzidas por comitês com a participação de pares e subordinados. Esse sistema permite a otimização da alocação de pessoas segundo as necessidades dos processos. Espera-se como resultado, uma melhor visualização da carreira e seu planejamento.

Escopo do processo de certificação a ser utilizado pela empresa:



Observação: aspectos legais na construção do sistema ainda devem ser analisados com maior profundidade, a fim de não se correr riscos trabalhistas. Deve-se ainda, atentar para a isonomia salarial, o acesso às carreiras, as formas de certificação, a composição da remuneração, o comprometimento da empresa em relação ao plano de aprendizagem e desenvolvimento e o registro de acordos e formalizações nos órgãos competentes, envolvendo sempre o sindicato.

Qual será o processo de Capacitação dos Funcionários?

Os processos de aquisição de aprendizagem mudam em decorrência das alterações da natureza do trabalho. O conjunto de conhecimento e competências exigido, passou a ser definido pelas estratégias empresariais, pelas particularidades tecnológicas, e não mais pelo ofício ou especialidade do funcionário. Decorre daí a importância de atribuir à formação dos profissionais polivalentes, com conhecimentos generalizáveis.

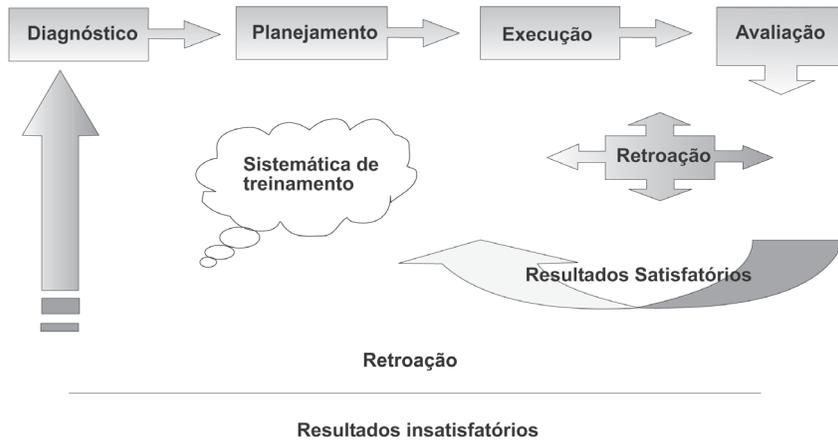
A efetiva participação dos profissionais em soluções, melhorias e execução de tarefas direcionadas, assim como o controle de seu próprio desempenho, moldam o perfil do funcionário desejado, tornando-o capaz de adequar-se às variações de produtos, serviços e mercados e de garantir o retorno dos investimentos.

Conceito de treinamento e desenvolvimento (*Hamblin — apud Boog, 1994:158*)

“Treinamento é um processo que provoca reações, que provocam aprendizado, que provoca mudanças de comportamento no cargo, que provocam mudanças na organização, que provocam mudanças na consecução dos objetivos finais”.

O processo de treinamento será composto por quatro etapas, e engloba uma perspectiva sistêmica :

1. Diagnóstico;
2. Planejamento;
3. Execução;
4. Avaliação;



Onde:

O diagnóstico não irá se restringir às questões relacionadas às atividades de treinamento, na medida em que essas permeiam todas as áreas e níveis da empresa. Trata-se de um diagnóstico constituído de três enfoques — Organizacional; Funcional e Individual — analisando as competências verificadas em relação às desejadas. Decorre daí um levantamento de necessidades de treinamento (LNT), que contribuirá para o desenvolvimento de programas a serviço dos objetivos desejados.

O planejamento consiste na elaboração de um conjunto de políticas, diretrizes e objetivos. A política de treinamento é o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para se estabelecer uma sintonia com os macro-objetivos.

Ainda é necessário estabelecer a priorização e detalhamento das atividades, contemplando: as alçadas de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos financeiros, materiais tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo, metodologias e recursos institucionais; público alvo e formas de avaliação.

A execução consiste: na realização efetiva, na administração, no acoplamento e na manutenção dos projetos e programas de treinamento previamente definidos.

A avaliação tomará por base os resultados alcançados e a revisão crítica de todo o processo. Consiste em uma etapa crucial e se materializa a partir de indicadores de desempenho do processo e de aprendizagem dos profissionais.

Os níveis de avaliação:

- Nível 1 (reação): Aplicação de questionários ao término da atividade de treinamento, buscando medir as impressões dos participantes com relação a: conteúdo, ambiente, instrutores, materiais didáticos e recursos instrucionais;
- Nível 2 (aprendizado): Realização principalmente por meio da observação no ambiente de trabalho, mas pode-se também aplicar testes, buscando determinar em que extensão o treinamento melhorou a competência do participante;
- Nível 3 (aplicabilidade): Realização por meio da observação no ambiente de trabalho, buscando identificar o quanto o treinamento está sendo utilizado no dia-a-dia. Na prática, consiste em avaliar o desempenho do profissional;
- Nível 4 (rentabilidade/ resultados): Realização por meio de observação no ambiente de trabalho e pela análise de indicadores de desempenho, identificando se o treinamento agregou alguma coisa ao negócio, considerando os valores tangíveis (como produtividade e qualidade) e os intangíveis (relacionados à cultura e ao clima da empresa).

Como a Cultura é tratada?

- A fundamentação teórica da cultura organizacional comporta idéias de várias áreas de conhecimento. Inicialmente, o conceito de cultura organizacional foi elaborado a partir da antropologia. A abordagem antropológica permite identificar as diferenças entre culturas de povos, tribos e agrupamentos humanos. Em geral, a cultura é constituída das ferramentas, implementos, utensílios, vestimentas, armamentos, costumes, instituições, crenças, rituais, jogos, etc. de um agrupamento humano. Kottak (1994) acrescenta que cada cultura pode ser sintetizada num conjunto característico de valores-chave que a integram e contribuem para distingui-la de outras.
- Schein (1982) ressalta que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas, validadas ao longo do tempo, por um determinado grupo. Essas premissas vão nortear a forma de perceber, pensar, agir e sentir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização.
- Nessa abordagem multidisciplinar, a cultura de uma organização é decorrente de um processo social complexo, que compreende a interação de fatores tangíveis e intangíveis.
- Os fatores tangíveis da *Solution Languages*, abrangem a arquitetura do prédio, a tecnologia de gestão e processo, o estilo do vestuário predominante da empresa, o visual e o *layout* dos diferentes setores, além, é claro, dos artefatos materiais, produtos e serviços criados pela empresa.

- Os fatores intangíveis estarão nos símbolos, marcas, costumes, crenças, idéias pré-estabelecidas, regras e tabus que se constituem na forma de modelos mentais (Senge, 1990), nos vínculos afetivos que produzirão um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo.
- Cada empresa tem uma cultura única. Mesmo empresas do mesmo ramo, têm culturas diferentes e, embora possa haver semelhança entre elas, não existe cultura idêntica.
- A formação da cultura da *Solution Languages* será influenciada pela trajetória dos negócios, pelos obstáculos a serem enfrentados, pelos fracassos e vitórias que se acumularão no tempo. Quando esta cultura estiver consolidada, ela irá conferir uma identidade às pessoas, que passarão a ter uma visão compartilhada do mundo.
- Faz-se necessário observar as nuances culturais, assim como seu impacto nos processos organizacionais e na gestão de pessoas, tanto no nível estratégico quanto no operacional. Assim, a orientação da cultura da empresa será para novas tendências, se tornando uma empresa de estruturas flexíveis, uma organização horizontal com filosofia igualitária, uma organização com maior orientação às pessoas e por fim uma empresa que confere aos gestores autonomia local e tomada de decisão.

14. FILOSOFIA CORPORATIVA

A *Solution Languages* estimula a diversidade de credos, raças e posicionamento político por acreditar que as diferentes formas de ver o mundo podem enriquecer o relacionamento com seus *stakeholders* e tornar mais criativo o ambiente de trabalho.

A empresa acredita que o alcance dos objetivos é importante, porém, fundamental é o meio escolhido para atingi-los. Assim, o respeito pela ética é uma das crenças organizacionais.

Valores Corporativos

A *Solution Languages* pretende ser conhecida positivamente por seus *stakeholders* em função da prática de seus valores corporativos.

Portanto, a pretensão é de que estes saiam das paredes, direto às atitudes de cada funcionário, aderentes e consoantes com as diretrizes organizacionais.

Para tal, todos os funcionários devem ser escolhidos não só por suas competências funcionais, mas também, pela aderência a esses valores fundamentais que sustentarão as atividades do negócio.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Como valor fundamental, até em função da natureza da atividade do negócio, está o interesse em **promover o desenvolvimento humano** em sua amplitude. Nunca esquecendo que no comando das aulas estará um professor, que tem suas necessidades de amadurecimento pessoal e profissional e, também em formação, cidadãos na condição de alunos.

A *Solution Languages* acredita na **Transparência** nas relações, proporcionando a construção de um clima de confiança entre as partes.

É fundamental que todos saibam claramente os objetivos organizacionais, para que possam trabalhar com **foco em resultado** no curto, médio e longo prazo.

Em função da rede de relacionamentos que a empresa precisa criar entre os funcionários, alunos e clientes, existe um outro fator fundamental para sustentação do negócio: o **trabalho em equipe**, que garante a sinergia entre os membros do grupo na solução de problemas e alcance das metas estabelecidas.

Políticas

A *Solution Languages* entende que para facilitar decisões organizacionais e a discussão de dilemas diversos no ambiente de trabalho, é interessante a divulgação de algumas políticas básicas relacionadas a diversas áreas.

Essas políticas são diretrizes que podem e devem ser revistas, para garantia de total alinhamento com os valores e crenças organizacionais.

Recursos Humanos

A constante atualização profissional de seu corpo técnico é fundamental e crítico para manter a qualidade esperada pelos clientes. Para tanto, a empresa pretende destinar anualmente um percentual de 1% da receita para especialização de seus profissionais.

Existe interesse em desenvolver na organização um estilo gerencial participativo, que promova o envolvimento das equipes nos objetivos da organização.

Em todas as suas práticas de RH, a empresa faz questão de respeitar a legislação trabalhista e as leis que regem a constituição federal.

- Manter no quadro de funcionários somente colaboradores com registro em carteira, com direito aos benefícios legais e outros que a empresa ofereça por liberalidade.
- Promover o recrutamento interno para as posições, sempre que possível, com o objetivo de dar oportunidade de desenvolvimento.
- A empresa praticará em sua política salarial, a média de mercado.

Solution Languages

- Serão elegíveis ao aumento salarial e promoção, funcionários com mais de 1 ano de admissão.
- Dividir entre os funcionários, através da avaliação de desempenho, 20% do lucro que exceder o mínimo previamente estabelecido no ano, a ser pago ao final do período.
- Será concedida bolsa de estudos para idioma (Inglês e Espanhol) para todos os funcionários com avaliação, no mínimo, "em desenvolvimento".
- Contratar, quando possível, portadores de deficiência física para atividades em que não haja prejuízo com / para a deficiência em questão.

Infraestrutura

- Adequação sempre que necessário de suas dependências físicas para questões de acessibilidade, com o objetivo de tornar mais fácil o acesso de deficientes.

Ex: adequações nos banheiros ou rampas de acesso.

Finanças

- Os resultados financeiros da empresa devem ser divulgados detalhadamente e semestralmente ao corpo diretivo, promovendo discussão de possíveis necessidades da empresa. Uma divulgação simplificada deve acontecer aos demais funcionários para que todos saibam onde e como podem ajudar os objetivos organizacionais.
- Em caso de lucro excedente no período, após o direcionamento do valor previsto para premiação dos colaboradores, a empresa deve preferir ações de crescimento financeiro para expansão de suas atividades nos primeiros 3 anos.
- Todas as contas devem ser claramente contabilizadas e, os impostos devidamente recolhidos.

Tecnologia

- Os investimentos em Tecnologia serão os necessários para proporcionar à empresa a infraestrutura necessária ao desenvolvimento do negócio, pois não se pretende ter uma infraestrutura de ponta que diferencie a empresa de seus concorrentes por este quesito.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lobato, David Menezes / Moysés Filho, Jamil / Torres, Maria Cândida Sotelino / Rodrigues, Murilo Ramos Alambert - Estratégia de Empresas. 3ª edição revista e atualizada - FGV Editora
- Gestão de Marketing. Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana. 4ª. Edição – Rio de Janeiro – Editora FGV, 2005.
- Marketing Contemporâneo. Peter. Saraiva.
- Apostilas do curso MBA em Gestão Empresarial.
- Revista: RH em Síntese.
- Entrevista com o Professor Miguel Saad - Professor Particular de Inglês e na Faculdade Oswaldo Cruz.

Sites Consultados:

www.mec.org.br
www.ibge.com.br
www.bcb.gov.br
www.guiabutanta.com
www.sebrae.com.br
www.apeoesp.org.br
www.sinprosp.org.br
www.sieeesp.org.br
www.cna.com.br
www.ccaa.com.br
www.culturainglesa.com.br
www.cellep.com
www.fisk.com.br
www.wizard.com.br
www.yazigi.com.br
www.alumni.com.br
www.berlitz.com.br
www.skill.com.br
www.sk.com.br

Coaching
como Estratégia no Desenvolvimento
de Lideranças

MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Turma ABC 08

Kátia Edvirges Venerando Bonani

Maria Cecília Theodorov

Miriam Regina da Silveira Engel

Selma Aparecida Amaro

Silvana Fosquiani

Wagner Aparecido Castilho

Professor orientador: Ricardo Frenzel Moreira

SUMÁRIO

1. Resumo, 333
2. Introdução, 335
3. Apresentação da Organização, 336
 - 3.1 Caracterização e Valores da Organização, 336
 - 3.2 O Futuro, 337
 - 3.3 Estrutura da Organização - Organograma, 337
4. Proposição, 338
 - 4.1 Os objetivos gerais de nosso trabalho, 338
5. Liderança, 339
 - 5.1 Liderança nas Organizações, 341
6. Competência, 342
 - 6.1 Desenvolvimento de Aspectos Comportamentais, 342
 - 6.2 Desenvolvimento de Competências Emocionais, 343
 - 6.3 Competências Emocionais, 343
 - 6.4 Competências no Exercício da Liderança, 344
7. *Coaching*, 345
 - 7.1 Origens do *Coaching*, 346
 - 7.2 *Coaching* e Cliente, 346

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- 7.3 *Coaching* e a Organização, 348
- 7.4 Demanda de *Coaching* nas Organizações, 349
- 7.5 Benefícios do *Coaching*, 350
- 7.6 Principais Resultados do Trabalho de *Coaching*, 351

- 8. Processo de *Coaching*, 352
 - 8.1 Fases do Processo, 353
 - 8.2 Planejando o Processo de *Coaching*, 354
 - 8.3 Abordagem Tradicional x Abordagem para *Coaching*, 355
 - 8.4 Plano de Ação, 356
 - 8.5 Acompanhamento e *Feedback*, 356
 - 8.6 Indicadores de *Performance*, 358

- 9. Metodologia, 359

- 10. Estudo de Caso, 361
 - 10.1 Método, 362
 - 10.2 Participante, 362
 - 10.3 Estratégia - PPA, 362
 - 10.4 Etapas do Processo de *Coaching*, 363
 - 10.5 Entrevistas, 363
 - 10.6 Resultado do PPA, 366
 - 10.7 Avaliação 360 Graus, 370
 - 10.8 Diagnóstico, 374
 - 10.9 Entrevistas de Desenvolvimento, 375

- 11. Conclusão, 378

- 12. Referências Bibliográficas, 379

- 13. Anexos, 380

1. RESUMO

Nesse mundo de transformações e turbulências crescentes, as organizações e as pessoas precisam inovar. As empresas consideradas referência de sucesso passam a utilizar como “diferenciais competitivos” competências humanas como a criatividade, a capacidade de interação, a comunicação, a cooperação, a habilidade no exercício da liderança, entre outras competências. Ou seja, o que realmente diferencia as organizações de sucesso sustentado das demais não é, definitivamente, a qualidade dos recursos que possuem, mais sim a maneira como as pessoas se organizam em torno das estratégias, como se relacionam entre si e com o mercado, como aprendem em grupo, como utilizam suas energias e conhecimentos na condução do negócio e da carreira.

Dessa forma, se o grande diferencial está na forma pela qual as organizações aproveitam o seu potencial humano, isso nos leva a mudanças no papel de Recursos Humanos, que cada vez mais passa a ter visão estratégica, tornando-se responsável pela adoção de políticas que têm como objetivo o crescimento do negócio, além claro, do desenvolvimento dos profissionais da organização.

Fundamentados nesta realidade, acreditamos ser de grande importância trabalhar o tema proposto, pela necessidade das organizações de fortalecerem seus líderes como gestores de pessoas, que contribuam cada vez mais para o alinhamento das pessoas com a organização, aproveitando ao máximo as competências dos empregados para enfrentar a concorrência do mercado globalizado.

2. INTRODUÇÃO

As práticas de *coaching* vêm trazendo resultados expressivos, que buscam maximizar os resultados das empresas e de profissionais que querem aprimorar sua performance profissional e a gestão de suas carreiras, tornando o trabalho uma atividade que desenvolve o prazer, a criatividade e promove o bem estar psíquico de uma forma mais ampla, pois, não basta apenas alterarmos as formas da organização do trabalho; se queremos resultados, é fundamental promovermos soluções que estimulem uma revisão da postura das pessoas frente a seu trabalho, a partir do autoconhecimento em termos de preferências e projetos de vida, agregando valor às pessoas e às organizações.

Assim, nosso objetivo principal é fazer com que o próprio profissional encontre as soluções estratégicas, partindo da utilização do máximo de seu potencial criativo, atuando como um verdadeiro líder.

Entendemos como líder, aquele que não precisa de autoridade formal para obter resultados, e sim aquele que participa ativamente de sua equipe de trabalho, motiva e desafia, aprende e ensina, é um gerador de idéias, um treinador que estimula sua equipe a pensar, a ter autoconfiança, simplicidade e velocidade, agindo muitas vezes como *coach* ou mentor no processo de transferência de conhecimento ou como mero, mas fundamental, provocador ou gestor de potenciais.

Propomos um modelo de líder que conduza as organizações ao sucesso, um líder que tenha nas pessoas o seu elo de força e com elas, consiga projetar e construir um local de trabalho que faça definitivamente a diferença. Identificar e desenvolver este conceito de liderança não é papel simples, requer uma análise crítica e científica de nossos recursos humanos de forma a focar quem é quem nesse delicado e sensível processo.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Dessa forma, acreditamos que essa liderança pode ser desenvolvida e trabalhada através das práticas de *coaching*, utilizando uma metodologia de análise de perfil comportamental, onde será possível identificar os diferentes estilos de liderança.

A figura da liderança, seus estilos, qualidade, ética e o padrão de liderança esperado em diferentes tipos de organização, é o que determinarão o sucesso ou o fracasso de uma organização.

As reflexões acima orientaram a escolha do tema de nosso projeto: *Coaching* como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças.

Para atingir os objetivos delineados no presente estudo, estabelecemos um compromisso com o líder, para que este adquira as competências necessárias e alcance os resultados esperados.

Essa abordagem teórica será ilustrada com a apresentação de um case, onde utilizamos as práticas de *coaching* para melhoria de performance do líder.

3. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A L&L cumpre objetivos patrióticos, culturais e jornalísticos, observando os princípios determinados por seu fundador. É uma instituição sem qualquer finalidade lucrativa.

O Edifício sede abriga um Teatro, Rádio FM, Televisão, Faculdade de Comunicação e um Jornal Eletrônico.

E, ciente de sua responsabilidade social, a L&L conta com o Grupo de Cidadania Empresarial — uma iniciativa da empresa e de seus empregados, que tem como objetivo oferecer assistência a entidades filantrópicas e a grupos sociais menos favorecidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Somos reconhecidos pelo PIONEIRISMO E TRADIÇÃO, devido ao nosso compromisso com a COMUNICAÇÃO ISENTA, CONTRIBUIÇÃO COM O ENSINO E CULTURA.

A ÉTICA demonstrada através do RESPEITO e TRANSPARÊNCIA, e a VERDADE fundamentada na HONESTIDADE e AUTENTICIDADE geram CREDIBILIDADE nos negócios e nas pessoas.

Atingimos a EXCELÊNCIA e AMPLIAÇÃO DOS NEGÓCIOS, com QUALIDADE, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL e DISCIPLINA.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Alcançamos mais facilmente nossos objetivos com INTEGRAÇÃO setorial e global.

Demonstramos nossa responsabilidade social através de AJUDA À COMUNIDADE e de CAUSAS SOCIAIS em DEFESA DA CIDADANIA.

3.2 O FUTURO

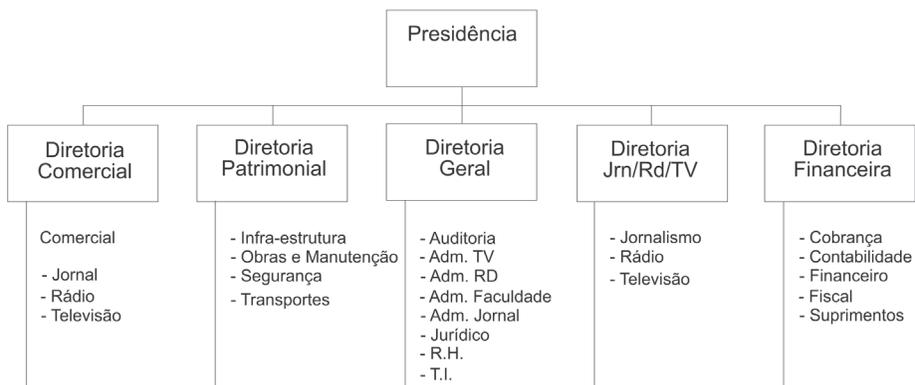
A L&L em 2007 inaugurará uma nova unidade de negócios, a área de e-commerce e call center, o que gerará em torno de 200 empregos diretos e indiretos, pois envolverá os veículos já existentes como rádio, televisão e internet, bem como novas parcerias para as áreas de logística, compras e informática.

Considerando os planos arrojados de crescimento da L&L para os próximos 5 anos, é de grande importância que a instituição tenha profissionais qualificados para viabilizar o cumprimento de seus objetivos.

Dessa forma, o grupo-alvo da nossa proposta são as lideranças, que representam os agentes de mudança e os multiplicadores dos valores da organização.

3.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO — ORGANOGRAMA

A estrutura é funcional, onde a departamentalização agrupa atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional.



4. PROPOSIÇÃO

Conseguir resultados através de pessoas é desafio para os profissionais de Recursos Humanos, que têm como missão desenvolver pessoas para alcançar os objetivos da organização, com foco no resultado que esse indivíduo possa trazer, bem como preocupados com o seu desenvolvimento pessoal.

Dessa forma, o valor agregado de nossa proposta, será a realização pessoal de cada um, a satisfação e a melhoria da cultura da organização, que irá se refletir nos programas da área de Recursos Humanos da L&L e na sua imagem frente à sociedade.

Através das práticas e técnicas de *coaching*, pretendemos desenvolver lideranças orientadas para relações colaborativas, estratégicas, baseadas na responsabilidade e no consenso entre as pessoas, sendo uma liderança democrática e incentivadora, que tende a crescer proporcionalmente ao nível de maturidade dos líderes.

Muitos líderes sabem como delegar tarefas, mas não provém o treinamento necessário para a sua boa execução e para o desenvolvimento individual de seus liderados. Sabemos que se não há *follow-up* e suporte, todo o treinamento corre o risco de se perder. Pessoas que recebem treinamento adequado, *feedback* constante, e reforço em habilidades adquiridas, se aperfeiçoam e se tornam importantes para o grupo. Reciprocamente, os que não recebem tal nível de apoio ficam fora dos padrões de desempenho e sofrem um declínio significativo, sem motivação para colocar em prática as habilidades novas ou seus conhecimentos.

4.1 OS OBJETIVOS GERAIS DE NOSSO TRABALHO SÃO:

- Introduzir o conceito de *Coaching*;
- Implantar um programa de *Coaching*;
- Identificar os benefícios que a implantação desta proposta trará à empresa;
- Planejar e desenvolver as habilidades necessárias para alavancar os resultados;
- Esclarecer o foco da liderança;
- Reduzir os “*gaps*” de competências;
- Proporcionar oportunidades de carreira.

5. LIDERANÇA

“Eu não ensino e não mando. Ensinando sai cópia. Mandando sai escravo.

Eu transmito meu espírito”.

Mestre Kan-Ichi Sato

É fundamental que o Líder entenda seu papel no contexto da organização. De fato, a verdadeira liderança não pode ser concedida, nomeada ou atribuída. Deve ser conquistada.

O líder tem que inspirar a confiança e merecer o respeito de seus seguidores. Thatcher define bem este conceito ao citar — “Estar no poder é como ser uma dama, se você tem que dizer às pessoas que você é, então você não é”.

Assim, o líder deve inspirar seus liderados criando uma visão contagiante de como as coisas podem ser feitas de uma forma melhor, obtendo resultados considerados impossíveis por seus liderados.

Para tanto, o líder necessita estar atento a alguns pontos para poder contagiar seus liderados a atingir resultados. Por exemplo, o líder deve tratar as pessoas de maneira diferenciada, com base em seus pontos fortes, solicitando das pessoas muito além do que elas pensam ser capazes, desafiando a todo o momento sua excelência, de forma que elas possam surpreender-se com seu próprio potencial.

Drucker em seu livro “De líder para líder”, narra seu relacionamento com um de seus líderes, onde demonstra bem esta situação:

“-Você já pesquisou isso? Não me venha fazer perguntas sem antes ter se informado”. Daí passei a pesquisar as coisas, e a aprender. Éramos quatro ou cinco funcionários e ele tratava cada um de um jeito — o jeito que cada um precisava ser tratado, o que para mim era muito injusto. Ele exigia muito de mim. Olhava para as pessoas, avaliava o que elas deveriam estar fazendo e depois fazia exigências. (Druker, 1999).

O líder deve estabelecer padrões altos, mas conceder às pessoas liberdade e autonomia para realizar suas tarefas. Ele pode ser rígido, severo e exigente, mas deve basear-se no uso sensato da autoridade, na responsabilidade e na obtenção de resultados.

No exercício da liderança, o líder deve transparecer confiabilidade, ser honesto e demonstrar consistência de suas ações. Precisa acreditar que as pessoas aprendem quando ensinam, de forma que ele mantenha uma linha de comunicação franca e constante com seus liderados. Normalmente, quando ensinamos, sempre encontramos algo que possa ser somado à nossa bagagem.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Liderança é aprendizado, liderança é como um investimento: rende juros, respeito, experiência, força emocional, habilidade com pessoas, disciplina, visão, ímpeto e senso de oportunidade.

Para Aristóteles — “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”.

Dessa forma, a frase “o líder nasce feito”, para nós é mito, pois entendemos liderança como um papel social, que como tal pode ser desenvolvido como qualquer outro papel, ou seja, liderança pode ser aprendida, ou melhor, aprendida na prática.

Reforçamos esse conceito com a pesquisa de Kouzes e Posner, que definiu que liderança pode ser aprendida e desenvolvida — “Contrariamente ao mito, que somente poucos afortunados podem decifrar os mistérios da liderança, nossa pesquisa tem demonstrado que liderança é um conjunto de práticas observáveis e possíveis de serem aprendidas e desenvolvidas”.

Portanto, não é a ausência de potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que liderança não é algo que possa ser aprendido.

Além disso, liderar é um exercício de simplicidade, comunicação clara e objetiva e visão de realidade. Welch cita em *“Jack Welch and the GE way”* — “Entenda seu papel como líder, simplifique, quando apresentar as visões de negócios, torne-as simples. Toda idéia pode ser simples o suficiente para ser apresentada em um coquetel para pessoas estranhas”.

Sendo assim, a comunicação é que garantirá ao líder o impacto desejado em suas ações. A comunicação deve ser dirigida com emoção e assertividade, portanto, a linguagem é uma ferramenta das mais poderosas quando utilizada com sabedoria. O líder deve viver o código de ética e mais, deve transpirar estas vivências a seus pares e subordinados.

Para isso, o processo de liderança deve estar ligado à construção de relações através da comunicação assertiva, que envolve as pessoas a participar da solução de problemas comuns e comungar os créditos dos resultados ou as responsabilidades pelos eventuais fracassos. As relações devem ser baseadas em confiança. O líder precisa confiar no talento de seus liderados e apostar neles.

Portanto, desenvolver lideranças vai além de detectar e tabular quem apresenta características para tal. Envolve um trabalho de pesquisa pessoal de cada membro da organização, suas potencialidades, suas performances, seu nível de raciocínio lógico e abstrato, suas dimensões comportamentais, enfim, devemos proceder a um verdadeiro raio-x de cada indivíduo, focando seu papel fundamental dentro da organização, traçando seus objetivos de carreira e finalmente, dando suporte para que este indivíduo consiga todos os graus de desenvolvimento necessários para alcançar seus objetivos.

5.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

As complexidades das novas regras do mercado globalizado têm demonstrado a carência de líderes. Até o final do século XX, assumia-se que os executivos deveriam ser preparados para gerenciar as empresas. Warren Bennis (1996), depois de estudar a vida profissional de 90 executivos de empresas listadas na revista Fortune 500, fez clara distinção entre gerenciar — que é fazer a coisa corretamente — e liderar — que é fazer a coisa certa. Ambas são funções importantíssimas e muito diferentes.

Para Jim Clemmer (2001), deve haver um equilíbrio entre gerência e liderança:

Gerência	Liderança
Sistemas, processos e tecnologia	Pessoas: contexto e cultura
Objetivos, padrões e medidas	Visão do futuro, princípios e propósitos
Controle	Compromisso
Planejamento estratégico	Oportunismo estratégico
Uma maneira de fazer	Uma maneira de ser
Dirigir	Servir
Responder e reagir	Iniciar e originar
Melhoria contínua do que existe	Penetração inovadora no que poderia ser

Segundo ele, as raízes de baixo moral, descontentamento e problemas de desempenho encontradas em muitas organizações, estão nos tecno-gerentes, que tratam as pessoas como recursos humanos a serem gerenciados.

Nas organizações encontramos grande quantidade de gerentes excepcionalmente talentosos, porém, poucos estão aptos a exercer a liderança. No livro “O Líder do Futuro”, Peter Drucker (2002), encontramos o texto de James Bolt, que foi responsável pela educação executiva na IBM durante 16 anos, onde ele propõe os seguintes métodos para combinar competência e caráter, imprescindíveis para se exercer a liderança:

- Educação executiva interna por meio da identificação das falhas do treinamento, em geral voltada para áreas técnicas e profissionais. Educar, diferentemente de treinar, é mudar a maneira de pensar, criar novas formas de refletir, analisar e decidir.
- Programas educacionais externos para desenvolver conceitos que envolvem as lideranças como: liderar em um mercado globalizado, construir e conduzir uma organização voltada para o cliente, liderança pela qualidade total, desenvolver uma organização inovadora e criativa, voltada ao aprendizado e pensamento estratégico. Estes programas deverão incluir estudos das teorias clássicas e contemporâneas sobre liderança, envolver os funcionários com o *empowerment* (delegação de poderes) e, finalmente, desenvolver a visão, objetivos, valores, metas, prioridades pessoais, compreensão da natureza das ciências, artes e os aspectos humanos.

- Planejamento da sucessão examinando aspectos como melhorias contínuas na formação dos executivos a partir do sistema de recrutamento e seleção, preenchendo lacunas, preparando-os para futuros cargos de liderança.

6. COMPETÊNCIA

Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa — seus conhecimentos, habilidades, atitudes e à tarefa — associada a resultados.

Segundo Fleury e Fleury (2000), uma definição comumente utilizada entre os profissionais de RH é a seguinte:

- Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos por meio de treinamento.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinjam os resultados organizacionais.

Para Looy, Dierdonck e Germmel (1999), competências são características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissional. A análise dessas características permite prever certos comportamentos, desempenhos e identificar *gaps* na formação e qualificação dos profissionais. Desta forma, poder-se-á compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e a estrutura da organização.

Portanto, a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do profissional não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional. Isso implica não só em conhecimentos técnicos (como planejar, executar e avaliar), como também crenças, valores, características e traços de personalidade, que delineiam os “comos”, os “quês” e os “por quês” da atitude e, conseqüentemente, da performance profissional.

6.1 DESENVOLVIMENTO DE ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Observa-se que a maioria das organizações limita-se a mencionar, a selecionar e a desenvolver capacidades técnicas adequadas às atividades profissionais, sem, contudo, preocupar-se com o saber ser.

Dessa forma, para o desenvolvimento de aspectos comportamentais, ou seja, o saber ser, uma intervenção eficiente deve somar à prática administrativa, um profundo conhecimento da dinâmica emocional envolvida nas mais diversas situações de trabalho.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Como elemento externo e, principalmente, com capacitação para lidar com o ambiente emocional, o *coach* poderá ajudar o profissional a encontrar saídas mais isentas possíveis de conteúdos emocionais, que exercem interferência negativa no processo estudado, considerando, é claro, que jamais se atingirá uma isenção absoluta e que, qualquer conteúdo percebido que necessite de uma elaboração no campo emocional, deverá ser desenvolvido em outro ambiente, tratando-se nesse caso, de um processo terapêutico.

Frisamos que o processo aqui proposto não deverá ser confundido com uma abordagem terapêutica, mas apenas o de um espaço para o autoconhecimento no que se refere à esfera profissional da vida do cliente.

Por essa razão, é que acreditamos que o *coach* deve ser um elemento externo à organização, o que traz maior isenção ao trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na teia de vínculos relacionais da empresa. Porém, é fundamental que tenha vivenciado com profundidade um ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidade em lidar com os aspectos comportamentais humanos.

6.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

O autoconhecimento é, sem dúvida, um elemento central para o desenvolvimento de competências emocionais. Descrevemos a metodologia utilizada para a promoção desse autoconhecimento com base nas experiências vividas pelo próprio cliente.

O significado de cada conceito vai se formando a partir da identificação de cada competência e capacidade, nas situações vividas. O aprendizado, desta forma, torna-se mais duradouro. O cliente faz um *link* entre o conceito e a situação vivida.

Trabalhando num programa contínuo, a partir de algumas vivências depuradas com seu *coach*, a mudança de comportamento passa a acontecer naturalmente e o cliente começa a perceber-se nas situações antes da ação propriamente dita, podendo modificar assim sua forma de agir.

O escopo desta vertente é o desenvolvimento de habilidades fundamentais para o exercício da liderança, com base nos conceitos da Inteligência Emocional que percorrem as seguintes competências:

6.3 COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS:

- Administração das emoções;
- Autenticidade, confiabilidade;
- Autoconfiança, segurança e auto-estima;
- Autocontrole;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Autocrítica;
- Coerência, congruência;
- Consistência;
- Coragem para novos desafios;
- Empatia;
- Ética;
- Firmeza (comando);
- Flexibilidade;
- Humildade;
- Humor;
- Iniciativa;
- Intuição;
- Motivação, capacidade de automotivação;
- Obstinação, persistência;
- Percepção emocional — de si (autopercepção) a partir do autoconhecimento;
- Percepção emocional — dos outros;
- Relacionamento interpessoal;
- Saber ouvir.

6.4 COMPETÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:

- Administração de conflitos;
- Articulação — pessoas, grupos;
- Capacidade de realização;
- Comando;
- Comunicação — palestras, reuniões, negociações, *feedback*;
- Condução e desenvolvimento de projetos;
- Definição de rumos;
- Diagnóstico e solução de problemas (orientação para os resultados);
- Disponibilidade para ensinar — desenvolver pessoas;
- Formação de vínculos (estimular e estabelecer relacionamentos produtivos);
- Impulsionar mudança — iniciativa, inovação, criatividade;

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

- Leitura de contexto;
- *Marketing* pessoal;
- Negociação;
- *Network* — poder relacional;
- Pensamento estratégico;
- Percepção política;
- Persuasão;
- Tomada de decisões;
- Visão de futuro.

É pelo relacionamento interpessoal que trabalharemos essas competências. Situações vividas com superiores, subordinados, clientes, fornecedores, pares, darão subsídios de como é o funcionamento do nosso cliente. Quais suas defesas, seus medos, como faz uso de seus recursos emocionais, etc.

O processo decisório sofre de forma direta, influência de emoções. É muito comum percebermos que um profissional altamente capacitado tecnicamente caminha para uma decisão equivocada, que pode levar a resultados desproporcionais, por influência de aspectos emocionais não percebidos.

Conforme explicado acima, é por meio dos relatos do case real vivido pelo cliente que poderemos trabalhar seu desenvolvimento, porém, utilizamos a gestão de pessoas como outra forma de aplicar esse desenvolvimento.

Questões como, avaliação de desempenho, desenvolvimento de equipe, condução de reuniões, negociações, articulações políticas, comunicação, gestão de carreira, poderão ser tratadas no modelo proposto, com o objetivo de aprimoramento da *performance*.

7. COACHING

Coaching é uma das várias práticas adotadas pelas organizações para aumentar sua competitividade no mercado através da promoção do trabalho em equipe, aprendizado permanente, flexibilidade na estruturação dos cargos e funções, liderança, agilidade, engajamento e comprometimento de todos. Para Hillesheim [2003], *coach* é um treinador. Na metáfora do futebol, um técnico que ensina jogadas e estratégias, ensaia, acompanha a prática e avalia os resultados, centrando as ações no curto prazo, na busca de resultados quase imediatos.

7.1 ORIGENS DO COACHING

O *coaching* não é um fenômeno recente, pois ele já foi um processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e a refletir para buscar o conhecimento dentro de si mesmas, sendo o filósofo Sócrates seu criador.

Na antigüidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC — 399 aC) costumava reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos. Sócrates nunca escreveu uma linha sequer, porém, após sua morte, seus pensamentos foram reunidos por Platão (429 aC — 347 aC), um dos seus discípulos. O método socrático consistia em propor temas, instigar idéias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. Seu objetivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam. Abrir suas mentes e buscar o aprendizado dentro de si mesmas.

Hoje a metodologia de Sócrates — a maiêutica — ganhou sua versão corporativa com o rótulo de *coach*, cujo significado em inglês é: técnico, condutor, guia, instrutor particular. Assim, no enfoque empresarial o *coach* lidera pessoas em um processo de planejamento global, de curto prazo, com resultados positivos para a empresa. O líder *coach* consegue fazer com que as pessoas se integrem (comunicação), desenvolvam-se e comprometam-se (motivação) com seu trabalho, satisfazendo suas necessidades e de seus clientes. Seu principal papel é o de ser um educador/transformador, pois, atua no nível de atitude com as pessoas. O líder *coach* ajuda a transformar as necessidades de seus liderados em esperanças positivas e aspirações.

Dessa forma, podemos entender que independente do rótulo utilizado, o significado da palavra está no espírito de parceria e de responsabilidade mútua, onde o relacionamento *coach* e cliente constituem um intercâmbio.

7.2 COACHINGE CLIENTE

Segundo o ICF — *International Coaching Federation*, *coaching* é um relacionamento que ajuda pessoas a produzir resultados extraordinários em suas vidas pessoais, carreira, empreendimentos ou organizações. Através do *coaching*, os clientes aprofundam seu aprendizado, melhoram suas *performances* e sua qualidade de vida.

A interação entre o *coach* e o cliente faz com que o cliente descubra seus sonhos, metas e seu potencial inexplorado. Ajuda o cliente a transformar esse conjunto em ação e a não perder o foco no caminho da implantação.

Como cita Ane Araújo:

“*Coaching* é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas...” (Araújo, 1999).

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Através do processo de *coaching*, novas competências surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente. Não podemos somente focar as competências técnicas ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente.

Coaching é mais do que treinamento, pois, o *coach* permanece com o cliente até o momento em que ele alcança os resultados. O *coach* dá poder para que o cliente produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. O *coach* ajuda a desenvolver confiança diante de obstáculos.

O *coaching* procura facilitar a transformação de desejos e sonhos em objetivos claramente definidos, aonde se quer chegar, partindo dos recursos atuais, considerando quais as competências que precisam ser reforçadas ou adquiridas, que esforços e recursos devem ser mobilizados para suprir as carências, que limitações e hábitos improdutivos precisam ser vencidos nos níveis: intrapessoal, interpessoal e profissional. O que facilita a aceitar a responsabilidade pelas escolhas e pelas conseqüências. Treina o cliente a não culpar ninguém, nem as circunstâncias e nem a si mesmo pelos resultados diferentes do que foi objetivado, bem como, a analisar o quê e como foi feito ou deixou de ser feito, que contribuiu para que não se atingisse os objetivos, estimulando o aprendizado.

O *coaching* pode ser realizado por profissionais que possuam experiência de vida pessoal e profissional rica de realizações bem e mal sucedidas, sólida formação acadêmica, conhecimentos multidisciplinares nas áreas de gestão (de pessoas, empresarial e do tempo) e de comportamento, (conhecer os pontos de vista: neurobiológico, behaviorista, cognitivo, psicanalítico, fenomenológico, análise transacional, PNL e dinâmica de grupo); automotivado para aprender continuamente e com desprendimento para contribuir com o sucesso profissional do cliente. Que construa com o cliente uma relação de confiança, seja ético e íntegro.

No processo de *coaching* o maior vencedor é sempre a própria organização, que consegue criar uma rede de cooperação, formação contínua e externar o valor dos resultados. Para garantir o sucesso em um processo de *coaching* é necessário observar algumas etapas. São elas que indicam uma direção para a relação, como segue:

- construção de uma parceira sólida;
- atenção ao que o cliente deseja realizar;
- análise da “bagagem de mão”;
- plano de ação.

Coaching é determinação, é a coragem necessária quando se tem desafios a superar. As emoções são essenciais para construir uma ponte vigorosa entre o *coach* e seu cliente, que sustente o percurso desde a intenção até a realização. Sem

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

emoção, não há envolvimento nem energia para a ação. Alegria, determinação e, principalmente confiança são as bases para um relacionamento bem sucedido.

Respeito, solidariedade e afeto tornam o caminho mais suportável. Mas, é preciso construir uma trilha clara para que estas emoções surtam o efeito desejado.

Entretanto, este plano não deve ser uma camisa de força à qual os dois estão amarrados, e sim, deve funcionar como uma bússola, um esquema norteador na jornada que ambos estão empreendendo.

Os sete focos do *Coaching*:

Foco do <i>Coaching</i>	Abordagem	O que fazer?
Nas pessoas	Humana e pessoal	Conhecer as pessoas
Na aprendizagem	Educacional e pedagógica	Ajudar as pessoas a aprender a aprender
Nas competências	Enriquecedora	Incentivar expectativas elevadas
No desempenho	Construtiva	Dar apoio intelectual e emocional
Nos resultados	Estratégica	Indicar os caminhos pela frente
No futuro	Proativa e antecipatória	Definir a visão a alcançar
Na liderança	Impulsionadora e energizadora	Proporcionar incentivo e retroação

Jim Clemmer, *Pathways to Performance* (2001)

7.3 COACHING E A ORGANIZAÇÃO

A mudança no papel de RH e o fortalecimento dos líderes como gestores, têm contribuído para uma procura cada vez maior de práticas para o desenvolvimento de lideranças, pois, o sucesso de uma organização está ligado ao sucesso de seus profissionais, ou seja, nos dias atuais é quase impossível que um profissional tenha sucesso sem um planejamento, portanto, cada vez mais o planejamento pessoal e profissional se torna mais importante.

Acreditamos que atualmente, as melhores práticas para a busca de desenvolvimento pessoal e técnico, planejamento de carreira e melhoria de *performance*, estão nas práticas de *coaching*, que não é um processo novo, embora seja pouco disseminado nas organizações.

O papel dos gerentes e executivos está mudando rapidamente nas organizações. Eles estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores, pois, as diferenças individuais de seus liderados precisam ser realçadas e incentivadas. Afinal, é na diversidade que está a competitividade organizacional.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Desta forma, cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver pessoas, o que deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento, para se transformar numa preocupação da organização como um todo.

As organizações conscientes sobre esse assunto estão definindo condições para implantar e implementar programas de *coaching*, onde o líder é treinado e preparado para proporcionar parcerias que ajudem as pessoas a produzir resultados.

Portanto, as práticas de *coaching* trazem resultados onde os programas tradicionais de desenvolvimento e treinamento de lideranças têm falhado, por partirem das competências com o foco limitado nos indivíduos.

No entanto, sabemos que para desenvolvermos lideranças, devemos começar com os resultados pretendidos pelo negócio e depois retornar às habilidades e competências necessárias para permitir alcançá-los. Em outras palavras, devemos esclarecer os propósitos do negócio e o resultado desejado em primeiro lugar e a partir daí desenvolver os líderes por meio de métodos e conteúdos que permitam a aquisição desses resultados e o preenchimento dos “gaps” de competência.

7.4 DEMANDA DE COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

Percebemos nas organizações uma forte demanda de profissionais oriundos da área técnica exercendo funções de liderança, já que muitas vezes, são profissionais muito competentes em suas áreas, o que os levou aos cargos de liderança, em contrapartida, pela formação universitária estritamente técnica, sabemos que a prática muito contribui para o desenvolvimento de *performance* em suas novas funções.

Desta forma, têm sido demandas específicas para *Coaching*:

- aprimorar habilidades interpessoais, de negociação, condução de reuniões e a “venda” de projetos ou idéias;
- desenvolver habilidades de condução de equipes;
- auxiliar no conflito em relação ao caminho profissional a investir;
- ajudar o profissional a vivenciar momentos de conflito dentro da organização;
- preencher *gaps* de competência de perfis muito voltados para a área técnica, mas que assumem papéis de liderança;
- auxiliar profissionais que têm dificuldade para lidar com o nível superior.

7.5 BENEFÍCIOS DO COACHING

Não existe organização sem problemas de comunicação e sem conflitos interpessoais. Com a utilização das práticas de *coaching*, a organização ganha mais produtividade, lucro, segurança e desenvolvimento, com qualidade de vida. Reduz os problemas de comunicação e a enorme perda de tempo não contabilizada decorrente da incompetência do autogerenciamento, do gerenciamento das pessoas e do tempo. O profissional consegue excelência no desempenho de suas atribuições, sem descuidar-se da saúde, da família e toma consciência de que tempo é vida e que também é responsável pela construção da qualidade de vida no trabalho. Aprende, através das técnicas de *feedback*, a manifestar seus sentimentos de aprovação e de desaprovação. Reconhece-se humano com seus pontos fortes e fracos, mas se concentra nos seus pontos fortes.

Dessa forma, ficam bem claros os benefícios que as práticas de *coaching* trazem para a organização, ao desenvolver a *performance* de seus profissionais no exercício da liderança.

Abaixo detalhamos ponto a ponto esses benefícios:

Desenvolvimento em cadeia: a *performance* de um líder será resultado das ações de sua equipe. Assim, é automático o desenvolvimento dos elementos da equipe a partir do desenvolvimento do líder;

Maior sinergia grupal: o líder desenvolve sua capacidade em promover a sinergia grupal por meio do desenvolvimento de diversas competências de liderança;

Estimulação da criatividade: ao desenvolver seu potencial o líder sente mais seguro e não precisará lançar mão de ações para controle (centralização, controle excessivo, autoritarismo, etc.) que diminuam a capacidade criativa do grupo;

Melhoria no processo de tomada de decisões: a partir de um ambiente mais criativo e participativo, o processo decisório se torna mais fluente, diminuindo a margem de risco de desacertos;

Saúde dos profissionais: com um clima organizacional menos tenso e mais criativo e com um processo de acompanhamento da carreira dos colaboradores por líderes *coaches*, o nível de saúde física e mental aumenta;

Confluência de objetivos: a empresa sofrerá desgastes infinitamente menores no que se refere a divergências com seus colaboradores, principalmente por aspectos culturais;

Retenção de talentos: desenvolvimento do sentimento de “pertença” nos profissionais, nos quais a empresa investiu e deseja manter.

Ao longo do processo de *coaching* os profissionais tornam-se mais preparados para o diálogo, saindo da posição passiva em relação à sua carreira, facilitan-

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

do à organização o estabelecimento desse diálogo, evitando com isso baixas de produtividade em detrimento de frustrações, baixas motivacionais, falta de autoconfiança, conflitos culturais, etc.

A organização, a partir de um diálogo maduro, obtém, por sua vez, subsídios para embasar suas mudanças internas, no que se refere a sua estrutura organizacional, aos planos de benefícios e às políticas de relações internas.

7.6 PRINCIPAIS RESULTADOS DO TRABALHO DE *COACHING*:

Para o Cliente:

- Desenvolvimento do autoconhecimento pessoal;
- Desenvolvimento das habilidades profissionais;
- Desenvolvimento das habilidades interpessoais;
- Resolução de conflitos;
- Superação de bloqueios;
- Desenvolvimento da flexibilidade;
- Estímulo à criatividade;
- Aumento da autoconfiança;
- Aumento da eficiência em se comunicar;
- Melhora da qualidade dos relacionamentos;
- Maximização da administração do tempo;
- Desenvolvimento da capacidade de decisão;
- Desenvolvimento da imagem e marketing pessoal;
- Obtenção de alto desempenho em suas atividades;
- Aumento da qualidade de vida.

Para a Empresa:

- Evidência do comprometimento da empresa em desenvolver seu pessoal;
- Investimento seguro em alto desempenho;
- Melhoria substancial do trabalho da equipe;
- Manutenção dos profissionais chave evitando custos com treinamentos, perda de talentos e queda na produtividade;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Construção de relacionamentos confiáveis;
- Desenvolvimento de competências de liderança;
- Elevação da autoconfiança da equipe;
- Desenvolvimento da iniciativa e comunicação;
- Elevação da capacidade de lidar com adversidades;
- Aumento da produtividade.

8. PROCESSO DE COACHING

“No futuro, pessoas que não forem *coaches* não serão promovidas.

Gestores que forem *coaches* serão a regra.”

Jack Welch

O princípio do processo será através de experiências reais vividas pelo profissional, buscando o desenvolvimento de *performance*, passando por aprendizagens nos níveis cognitivo (compreensão intelectual) e emocional (inteligência emocional).

Nossa proposta é a da educação de laboratório, porém, aplicada individualmente. A educação de laboratório preconiza a aprendizagem pela vivência global: a exploração, o exame, e a análise do evento em seus aspectos objetivos e subjetivos.

O *coach* fará um papel misto de treinador (*coaching*), conselheiro (*counseling*) e mentor (*mentoring*), convidando o cliente a um permanente crescimento profissional, onde a estratégia de atuação é composta por três vertentes:

- Planejamento estratégico profissional (carreira);
- Desenvolvimento de habilidades em gestão e liderança;
- Desenvolvimento de competências emocionais.

Nem sempre, um profissional apresenta necessidade pelas três demandas, por isso, somente através do correto diagnóstico é que poderemos desenhar um programa que atenda à real demanda do cliente, dentro das seguintes abordagens:

- Desenvolvimento de competências emocionais;
- Desenvolvimento técnico em gestão de negócios ou de processos;
- Gestão de pessoas;

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

- Gestão de recursos;
- Gestão do conhecimento;
- Planejamento estratégico.

No caso do desenvolvimento técnico, programas de qualidade, revisão de procedimentos financeiros e contábeis e programas motivacionais de maior amplitude, o ideal é a indicação de um especialista ao profissional, cabendo ao *coach* apresentar opções e acompanhar o desenvolvimento.

8.1 FASES DO PROCESSO:

Contratação — através de contrato formal estabelecido com a empresa na qual o cliente está inserido, podendo ser o ambiente de trabalho tanto o escritório do cliente como o do *coach*. É nesse momento também que estabelecemos um contrato não verbal com nosso cliente, de apoio e acompanhamento.

Entrevista com RH — o primeiro passo é entender bem qual a necessidade do cliente. Todos os detalhes são importantes: o que esperam do profissional, como o percebem hoje, por quais avaliações já passou, quais as características do cargo, em qual projeto está inserido, quais competências necessitam de maior desenvolvimento, etc. Em todo o processo o RH da empresa participa acompanhando, reorientando se for o caso, dando subsídios ao processo.

Entrevista com o superior imediato — a entrevista com o superior imediato do cliente tem dois objetivos principais: entender as diretrizes da empresa para a área que o cliente conduz e minimizar os *gaps* percebidos para o direcionamento do trabalho. Esta deve ser uma entrevista cuidadosa, onde deve haver entendimento pleno dos significados apresentados pelo superior. Portanto, todos os pontos devem ser levantados em relação à performance do profissional que irá se submeter ao processo, sendo os pontos apresentados com situações concretas, como ilustração.

Entrevista diagnóstica — é na entrevista diagnóstica que podemos ter a percepção correta de qual conduta adotar e qual o planejamento a ser realizado. É fundamental que avaliemos bem quais as necessidades emergentes ou quais podem estar representando uma possível causa de dificuldade vivida hoje.

Através da demanda do cliente é que será estabelecido o tempo e número de sessões, bem como, o tempo para o término do trabalho (considerando a periodicidade dos encontros).

Avaliação de perfil — para reforçar o diagnóstico podemos lançar mão de alguns instrumentos de avaliação de perfil como, IAT, QUATI, PI, MBTI, VECA, PPA e outros.

Avaliação de clima e performance — a partir das entrevistas com o RH e com o superior imediato, podemos decidir qual critério de avaliação devemos

adotar. Se os pontos de oportunidade estão centrados na relação com subordinados, caberá uma avaliação ascendente. Porém, se houver situações a serem trabalhadas também em relação aos pares, caberá uma avaliação de maior angulação (avaliação 360°).

Aspectos avaliados:

Ambiente — relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, valorização profissional, confiança, participação, motivação, desenvolvimento profissional, etc.

Pessoal — comunicação, realização, relacionamento com cliente, delegação, trabalho em equipe, processo decisório, capacidade de orientação, comando, etc.

8.2 PLANEJANDO O PROCESSO DE *COACHING*

É fundamental no início do processo de *coaching* a construção do conceito de visão de futuro, para:

- Concentrar o esforço do cliente para uma direção comum;
- Assegurar que cliente e organização não persigam propósitos conflitantes;
- Ter uma base lógica para alocar recursos;
- Estabelecer áreas de responsabilidade.

O exercício de delinear uma visão de futuro serve exclusivamente para trazer à tona toda a energia para transformar em realidade o que já existia como potencial ou promessa de vida dentro de cada um. Por isso, uma visão bem definida sempre vem acompanhada de entusiasmo e alegria. A visão é a síntese simbólica do propósito, dá significado e poder à ação. Molda o olhar (a percepção) com entusiasmo e confiança e tem um sentido de serviço.

A visão de futuro bem definida de um indivíduo presume que ele compreendeu qual é a sua principal missão na vida, ou seja, o que lhe dá razão de existir. Ela permite que ele escolha bem seus projetos, utilize ao máximo os seus talentos e realize-se plenamente.

Perguntas práticas para identificar a visão:

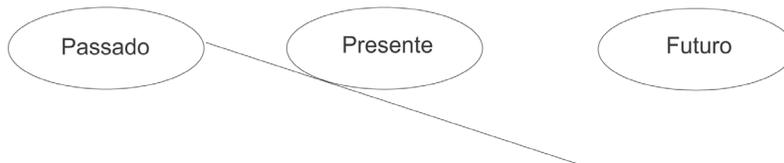
- O que lhe dá maior alegria de viver? Este projeto realmente o entusiasma?
- O que você mais deseja na vida? Se você confiasse mais em si mesmo, o que faria?
- Onde você quer estar daqui a dois anos? Como este projeto contribui para isso?
- Qual é a sua maior fonte de poder pessoal (talentos e competências)?
- Quais são os seus valores e crenças mais centrais, especialmente os relacionados a desempenho, realização e resultados? Como este projeto expressa estes valores?

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

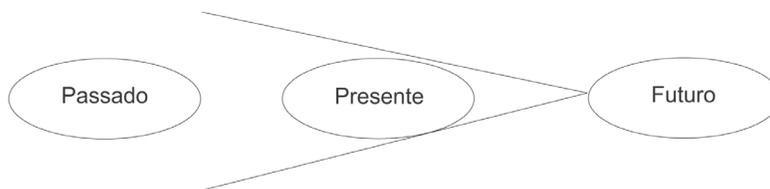
- O que você mais gosta em você? O que você mudaria ou melhoraria em você?
- Em que projeto você se engajaria se beneficiasse apenas outras pessoas, e não você?
- Que marcas você quer deixar no trabalho? Como quer ser lembrado no futuro?
- No que você está paralisado hoje? Qual o seu maior medo?
- Qual é seu propósito de vida, ou seja, para que você existe? A quem você é grato?
- Quais as três coisas mais importantes da sua vida?
- Se você tivesse todo o dinheiro que necessita, o que mudaria na sua vida e o que não mudaria?

8.3 ABORDAGEM TRADICIONAL X ABORDAGEM PARA COACHING

Na abordagem tradicional o planejamento estratégico tem sido desenhado do passado para o futuro. O risco, é o passado limitar a visão. Na abordagem para *coaching*, ele é feito a partir da visão do futuro. Ela é que molda as ações no presente.



Nesta estrutura o presente é contaminado pelo passado, podendo limitar a visão.



Nesta estrutura, é a visão de futuro que ilumina o presente. É uma moldura para as ações.

8.4 PLANO DE AÇÃO:

Identificar ações imediatas que alinhadas com a visão, vão iniciar a construção da mudança, sendo essas ações diferenciadas dada à necessidade do profissional de um redirecionamento dentro da empresa, desenvolvimento de determinada competência ou treinamento técnico.

- O plano de ação deve ter:
- A visão de futuro;
- Resultados pretendidos;
- Análise dos *gaps*;
- Ações: estratégias e táticas;
- Competências em uso;
- Pessoas envolvidas;
- Prazos;
- Agenda de acompanhamento (para facilitar o *feedback* e eventuais redirecionamentos).

8.5. ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK

É a principal ferramenta utilizada para fazer diagnósticos precisos, atender necessidades, corrigir desvios e checar a eficácia das mudanças.

Quando o profissional desenvolve efetivamente essa capacidade, a de dar e receber *feedback*, sua evolução passa a ocorrer numa ordem muito mais acelerada. Porém, para se obter boa *performance* nessa habilidade, faz-se necessário o desenvolvimento de condições técnicas, de auto-conhecimento e de percepção do outro.

Porém, a simples menção à palavra *feedback* assusta as pessoas. A questão, portanto, é: por que esta prática, tão importante para o sucesso de qualquer empreendimento e principalmente para o desenvolvimento das pessoas, tem essa conotação negativa?

A primeira dificuldade decorre do fato de que o significado da expressão *feedback* ainda não foi incorporado ao nosso cotidiano, além disso, para a maioria das pessoas, a interpretação mais comum é que “dar” *feedback* consiste em dizer diretamente à pessoa o que eu penso dela, a minha opinião sobre a sua forma de ser, características, talentos, desempenho, etc.

Como nem sempre é fácil “dar” *feedback*, principalmente quando as opiniões que temos a respeito dos outros não são muito favoráveis, a conversa se transforma num momento bastante difícil. Por isso, “receber” *feedback* é tido como o risco de ouvir o que não se quer, o que também não é fácil.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Assim, uma sessão de *feedback* tem embutido sempre um risco: não saber como a pessoa vai reagir, se vai aceitar ou não, mesmo quando “temos certeza” de que ela “está errada”.

Aspectos técnicos do *feedback* segundo Fela Moscovici

Habilidades de comunicação:

■ **Paráfrase** — dizer com suas próprias palavras o que o outro disse. É uma maneira de testar nossa compreensão da mensagem, o que requer atenção, escuta ativa e empatia.

■ **Descrição de comportamento** — relatar as ações dos outros, descrevê-las, sem fazer julgamentos prévios sobre os motivos das mesmas. Isto requer o aprimoramento da capacidade de observação e possibilita uma comunicação mais objetiva (sem a interferência de sentimentos de irritação, insegurança, ciúme).

■ **Verificação da percepção** — dizer sua percepção sobre o que o outro está sentindo, visando verificar se há uma compreensão dos sentimentos expressos com as palavras. Isto facilita a compreensão da mensagem como um todo e constitui uma oportunidade para o desenvolvimento da empatia.

■ **Descrição de sentimentos** — identificar ou especificar sentimentos verbalmente, o que corresponde a uma abertura, uma auto-exposição, que permite aos outros compartilhar de nossos pensamentos e sentimentos, diminuindo assim, nossa área secreta.

Aspectos emocionais que interferem nas condições de:

■ **Dar *feedback*** – podemos pensar no *feedback* como um demonstrativo de nossa inteligência e habilidade, ao invés de considerar sua utilidade para o receptor, assim como podemos ser parciais e avaliativos, fazendo deste instrumento um alívio de tensão ou agressão.

■ **Receber *feedback*** – costuma ser difícil a aceitação das próprias dificuldades e ineficiências, assim como é comum o receio de que não estejamos recebendo o apoio necessário, o que torna difícil receber um *feedback*, pois muitas vezes reagimos defensivamente visando evitar reconhecer algumas facetas de nossa personalidade.

Dessa forma, dar *feedback* é a oportunidade do *coach* de transmitir sua percepção a respeito do cliente (não a verdade sobre o cliente), alimentando a relação (pessoal ou profissional) para que ela seja mais satisfatória para os dois. Portanto, requer que o cliente confie no *coach*, respeite sua capacidade crítica e reconheça a sua responsabilidade total pelo resultado final. O inverso é absolutamente verdadeiro.

Por outro lado, receber *feedback* é a oportunidade que o cliente tem de conhecer e acatar a percepção a seu respeito, compreendendo melhor e verificando quanto a sua própria percepção é verdadeira.

Planejando uma sessão de *feedback*

- Apontar o problema ou comportamento que precisa ser corrigido ou reforçado.
- Qual o significado desse problema em termos organizacionais e pessoais?
- Qual o objetivo deste *feedback*?
- Quais detalhes do comportamento atual devem ser descritas? (quem, o que, quando).
- Qual o impacto deste comportamento?
- Qual o resultado que quero produzir?
- Quem é a melhor pessoa para dar este *feedback* e por quê?
- Que tipo de estilo de comunicação será mais efetivo e por quê?
- Descreva possíveis barreiras para dar este *feedback*. O que fazer para superá-las?
- Que comportamento do cliente pode ser mais construtivo? Por quê?

Fonte: Harvard ManageMentor — Giving and Receiving Feedback - 2004

8.6 INDICADORES DE PERFORMANCE

O processo deverá ter também indicadores de *performance* para medirmos as conquistas dos resultados propostos, sendo as medições realizadas no início e ao final do processo, para que possamos obter dados comparativos que demonstrem o grau de evolução dos indicadores.

São eles:

- Grau de satisfação/motivação da equipe vinculada ao cliente — clima organizacional;
- Elevação dos pontos fortes e redução dos pontos de oportunidades do líder — avaliação 360 graus;
- Resultados efetivos por meio dos projetos desenvolvidos;
- *Feedback* do cliente em relação à condição de elevação da confiança em si mesmo, melhoria no processo decisório, mudança da postura “apagar

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

incêndio” para uma gestão com base no planejamento, sentimento de conforto ao lidar com as adversidades do trabalho em equipe.

Ao final do trabalho, espera-se significativa evolução nos indicadores apresentados acima o que denotará o sucesso do processo de *coaching* aplicado.

Obviamente, de forma subjetiva agregam também os *feedbacks* do RH da empresa e do superior imediato quanto ao método aplicado.

9. METODOLOGIA

Baseado nos resultados obtidos através das entrevistas, ferramenta de avaliação de perfil — PPA e da avaliação 360 graus, o *coach* juntamente com seu cliente irão desenvolver um plano de trabalho que objetive revelar e maximizar seu potencial.

O *coach* deverá criar uma visão do futuro que compreenda ambientes de trabalho e convivência, em que as pessoas aceitem e produzam toda e qualquer mudança, necessária ou desejada, para que atinjam grande poder de realização. As redes de cooperação são essenciais para dar consistência a esses novos ambientes, logo o processo de *coaching* irá ativar as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano circule livremente dentro da organização. Este processo irá transformar responsabilidade em compromisso efetivo.

Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgirão, tanto para o *coach* quanto para seu cliente, não somente em relação às competências técnicas ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento poderia dar conta perfeitamente. Afinal, este processo é mais do que treinamento, pois o *coach* deverá permanecer com seu cliente até ele atingir o resultado. Sua função é lhe dar poder para que ele produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. Este processo estará baseado em *empowerment*. Dará poder para que o outro adquira competências e produza mudanças específicas em qualquer área da vida.

Não podemos esquecer que o maior beneficiário deste processo será a própria organização, que ganhará uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua e compromisso com resultados.

O processo de *coach* será dividido em quatro etapas:

A primeira etapa é a mais crítica e consiste na construção de uma parceira sólida e consciente, que garanta alto nível de confiança e maturidade e que ambas as partes possam assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas. A abertura entre o *coach* e o cliente deverá ser total, afinal, eles viverão juntos vitórias e realizações, mas também compartilharão fracassos e frustrações. Como precisam

lidar honestamente com a realidade dos fatos, devem adotar o *feedback* como prática freqüente. É importante que a relação seja nutrida durante todo o processo, até o resultado final ser atingido, pois constitui um trilha seguro para o percurso.

A segunda etapa diz respeito ao que o cliente deseja realizar: a sua visão de futuro. O *coach* deverá ajudar a transformar a visão da empresa na visão da equipe ou negócio e, finalmente, na visão pessoal do cliente. Pode ser também que o cliente tenha uma visão mais ampla, que transcenda a visão da organização ou um projeto específico ou pessoal. O *coach* deve estimular o cliente a sonhar.

A terceira etapa consiste na análise da “bagagem de mão”, ou seja, a trajetória de realização de ambos. É muito importante que *coach* e cliente se conheçam bem, para que explorem com competência os talentos um do outro.

É valioso também que apontem suas dificuldades e limitações atuais e definam aquelas que precisam ou desejam mudar. Parte do papel de *coach* é ajudar o cliente a separar, na bagagem, o que é seu do que é dos outros, o essencial do supérfluo, e libertar-se de eventuais “pesos inúteis” da bagagem.

Outra parte significativa reside em ajudá-lo a valorizar o que tem: seus talentos, sua dedicação, enfim, seu potencial de realização.

A quarta etapa é o plano de ação. Conhecendo melhor o cliente, o *coach* pode ajudá-lo a identificar os *gaps* entre sua visão e a situação atual e competências atuais. O *coach* deverá observar se esta distância não está muito além do que se pode cumprir, pois isso só causaria ansiedade.

Um plano de ação previamente acordado entre *coach* e cliente garantirá o sucesso do projeto, pois, sem ele, o *coach* não tem onde apoiar o seu compromisso.

O próximo passo será construir uma ponte firme para que a intenção se transforme em resultados. Estabelecer e acordar um plano de ação é fundamental para que o *coach* possa acompanhar bem o desenvolvimento do cliente, garantindo o sucesso do projeto.

Este processo será uma estrutura de suporte ao compromisso, que não só manterá a disciplina e a determinação, como também permitirá redirecionar, sempre que necessário.

Para garantir a objetividade do processo de *coach* seguiremos o modelo formal, abaixo descrito:

Iniciaremos o processo de *coaching* através de uma reunião introdutória, onde *coach* e cliente deverão entender, avaliar e focalizar os resultados obtidos através do perfil comportamental. Esta entrevista inicial objetiva também, estreitar a relação de parceria entre *coach* e cliente.

A entrevista deverá ser documentada pelo *coach* através do formulário “Foco no Cliente” (Anexo A). Antes de iniciar é importante entender os conceitos envolvidos no preenchimento do formulário:

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Campo “nome”: começaremos pelo básico, ou seja, o nome como nosso cliente prefere ser referenciado.

Campo “qual o objetivo”?: isto vai além do título e dá às pessoas uma oportunidade para descrever os seus objetivos e focar seus esforços para atingir os resultados propostos. O *coach* deverá ter atenção aos detalhes que lhe fornecerão as informações importantes sobre seu papel neste processo.

Campo “pontos comuns”: este será o momento de portas abertas na entrevista, será um momento espontâneo que irá ajudar a construir um relacionamento entre o *coach* e o cliente. Tanto o *coach* como o cliente, irão revelar informações importantes de suas características e experiências de vida e terão a oportunidade de identificar os pontos comuns de interesse.

Campo “sucessos”: o *coach* deverá escutar as realizações de seu cliente, que são uma fonte de orgulho para ele. O *coach* deve lembrar que nos sentimos mais fortes quando temos nossos sucessos claramente em mente.

Campo “expectativas”: o *coach* deverá identificar o que o cliente espera deste processo. O *coach* deve alinhar um compromisso com seu cliente no sentido de atingir os objetivos propostos neste momento.

Nesta reunião inicial o *coach* e o cliente deverão formalizar seus objetivos, definir pontos fortes e a desenvolver e traçar um plano de ação formal para o cumprimento dos objetivos propostos.

Esta documentação será feita através do formulário “Definição de Objetivos” (Anexo B) abaixo indicado.

Com base nos objetivos e expectativas identificados, o *coach* e seu cliente agendarão reuniões de acompanhamento e instrução.

Estas reuniões deverão ter frequência semanal, serão informais e não deverão se estender por mais que 01h30, exceção se o *coach* identificar situações que necessitem de intervenção imediata e focada.

Mensalmente o *coach* e o cliente deverão rever o progresso de sua caminhada através de uma reunião de 01 hora. O resultado desta reunião deverá ser documentado no formulário “Acompanhamento de Progresso” (Anexo C).

Cópia de toda documentação do processo deverá ser compartilhada entre *coach* e cliente e arquivada junto à área de Recursos Humanos, após a finalização do processo.

10. ESTUDO DE CASO

Os dados para elaboração do presente estudo foram coletados por meio de entrevistas realizadas por duas integrantes do grupo, que atuam como *Coachs*.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Os resultados demonstraram que a grande relação de *coaching* com desenvolvimento profissional e pessoal consiste no fato de abordar o aspecto comportamental, com ênfase em relacionamentos e autodesenvolvimento. O maior benefício deste processo é proporcionar ao profissional a percepção da importância pela busca da melhoria contínua, contribuindo para a criação de uma rede de cooperação, formação e compromisso com resultados para a organização e para sua carreira profissional, o que proporcionará uma melhor qualidade de vida.

10.1 MÉTODO

Através de entrevistas, ferramenta de análise de Perfil Comportamental, avaliação 360 graus e acompanhamento, nossa intenção é fornecer um programa específico de *coaching* para preencher os *gaps* entre a situação atual e a situação que visa melhoria da *performance*, desenvolvendo um estilo de liderança assertiva e eficaz.

10.2 PARTICIPANTE

Participou deste projeto o Gerente Financeiro, formado em Administração de Empresas, que atua na L&L há cinco anos.

Desde que ingressou na empresa, ocupa o cargo de Gerente Financeiro.

10.3 ESTRATÉGIA - PPA

Utilizamos no processo de identificação de Perfil Comportamental a ferramenta PPA (Personal Profile Analysis do Sistema Thomas International).

O Sistema Thomas é um processo informatizado que identifica o perfil das pessoas através de um instrumento psicométrico, que é composto de um formulário com 24 linhas, sendo que cada linha contém 4 adjetivos, tendo o avaliado para responder o questionário, um tempo estimado de aproximadamente 10 minutos.

O avaliado deve marcar com um sinal (+) aqueles adjetivos que mais identificam-se com seu modo de ser, e com sinal (-) aqueles adjetivos que menos identificam-se. Sendo assim, sempre ficarão 2 adjetivos em branco em cada linha.

O questionário deve ser respondido de forma intuitiva, espontânea e não racional.

A ferramenta PPA apresenta como foco não só em uma maior produtividade, interação e otimização no desempenho, mas também no autoconhecimento e melhor desenvolvimento dos colaboradores, visando à maximização do potencial.

O resultado desta ferramenta é um gráfico que fornece o perfil do indivíduo.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Benefícios do PPA:

- Elevação da produtividade, face ao aumento da sinergia do grupo e adoção de uma postura profissional voltada para os resultados;
- Identificar necessidades específicas de desenvolvimento;
- Construir e desenvolver equipes coesas, maximizando assim a performance organizacional.

Além do PPA, utilizamos o processo de avaliação 360 graus.

10.4 ETAPAS DO PROCESSO DE COACHING

- Entrevista com o RH;
- Entrevista com o superior imediato;
- Entrevista com o Cliente com uma breve apresentação do processo de *Coaching*;
- Análise do Perfil de Personalidade e Profissional (PPA);
- Avaliação 360 graus;
- Mapeamento e Diagnóstico;
- Entrevistas de desenvolvimento;
- Reuniões de acompanhamento com avaliação de resultados através de *feedbacks* e reuniões com a equipe e com o superior imediato;
- Conclusão do Processo.

10.5 ENTREVISTAS

Entrevista com o Superior Imediato — Relato do Diretor Financeiro

Diz que o cliente encontra-se com dificuldades para liderar sua equipe, pois apresenta uma rigidez de conduta muito grande. “Fica o tempo todo menosprezando sua capacidade profissional e culpando-se por tudo que ocorre de errado no setor.”

“Apresenta dificuldades de conduzir sua equipe, pois não consegue expor suas idéias e opiniões de maneira clara e persuasiva e apresenta uma liderança de estilo liberal. Sente-se pressionado pela minha posição hierárquica” (Superior Imediato).

Em função do relato acima, esteve afastado por problemas de saúde (hipertensão).

Entrevista Inicial com o Cliente - Breve Apresentação do Processo de *Coaching*

O *Coaching* tem como objetivo acompanhar as necessidades dos executivos e/ou pessoas que ocupam o cargo de Liderança, ajudando-as a analisar seu desempenho de gestão, seu estilo de liderança, dificuldade pessoais e propondo descobertas com alternativas melhores no seu desempenho.

Através do *Coaching*, você terá:

- Ajuda para estabelecer objetivos claros e alcançá-los, tanto para área de sua responsabilidade na empresa, como para seu desenvolvimento profissional;
- Maior clareza na identificação de pontos fortes e pontos fracos;
- Ajuda para identificar e superar obstáculos;
- Clareza no pensamento, que ajuda a tomar decisões melhores e com maior rapidez;
- Ajuda para identificar e adotar o estilo de liderança e gestão adequado para obtenção dos resultados esperados;
- *Feedback* dos resultados que está obtendo;
- Melhor qualidade de vida;
- Ajuda para definir o direcionamento que quer dar à sua carreira e adotar ações necessárias para seguir nesta direção;
- Ajuda para desenvolver e manter uma equipe que dê o melhor de si.

Perfil: *Coach* / Cliente

Como Reconhecer um bom *Personal Coach*:

- Ele aceita o cliente como é, e o escuta sempre com atenção;
- Ele focaliza a intenção do cliente e dá prioridades à ação;
- Lida com a realidade e tem energia para alterá-la;
- É comprometido com o cliente sem tirar o poder de decisão;
- Diante de erros, não acusa, mas analisa. Vê o erro como chances de aprendizagem.

Como reconhecer um bom cliente:

- Ele é consciente de seus talentos e suas limitações atuais;
- Ele sabe quais são seus objetivos e tem determinação para alcançá-los;
- É aberto ao *feedback*.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Como é realizado o Coaching:

Sessões individuais com duração de 1:00 hora/semana, em local que garanta a privacidade para o bom andamento do trabalho visando preservar a qualidade do mesmo;

Todo trabalho deve ser envolvido com muito sigilo e ética profissional;

Feedback constante de ambas as partes.

Entrevista Inicial com o Cliente

Quais empresas você trabalhou?

Cliente: atualmente na L&L e em duas empresas do Grupo ABC.

Quais são suas experiências anteriores?

Cliente: sempre na área Administrativa Financeira, Analista Administrativo Financeiro, Supervisor Financeiro e atualmente Gerente Financeiro.

Cargo – Que posição ocupa atualmente?

Cliente: Gerente Financeiro.

Colaboradores. Quantos são?

Cliente: oito colaboradores.

O que cada um faz?

Cliente:

Três Auxiliares Administrativos;

Um Analista de Cobrança;

Um Analista de Contas a Pagar e a Receber;

Um Analista Financeiro;

Um Tesoureiro;

Um Supervisor Administrativo Financeiro.

Quais são as áreas que você mantém mais contato?

Cliente:

Comercial

Contabilidade

Fiscal

Jurídico

Recursos Humanos

Suprimentos

TI

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Quem é o seu superior imediato?

Cliente: Diretor Financeiro.

O que mais valoriza no seu trabalho?

Cliente: resultado e prazo.

O que é ser um líder para você?

Cliente: ter conhecimento profundo do que faz e estar seguro em relação às decisões.

Ter planejamento forte, metas e objetivos definidos e competência.

No que você acha que o *Coaching* pode lhe ajudar?

Cliente: mudar minha forma de liderança.

O que é importante para você no seu trabalho?

Cliente: estar seguro no que faço para tomar as decisões corretamente e sem medo.

O que mais te motiva?

Cliente: minha equipe confiar no meu trabalho.

Como você quer estar daqui a um ano?

Cliente: ser um Gerente competente, confiante, um gestor de pessoas. Motivar a equipe e ter um plano de carreira.

E daqui a cinco anos?

Cliente: desenvolver meu trabalho com tranquilidade, prosperando como profissional.

O que é mais importante para você desenvolver-se profissionalmente?

Cliente: acreditar no meu trabalho, superar o bloqueio emocional das solicitações do meu superior hierárquico e ter uma liderança de resultados.

10.6 RESULTADO DO PERFIL DE PERSONALIDADE E PROFISSIONAL

PPA

Auto Imagem

Trate-se de um indivíduo que é, por natureza, meticoloso, preciso e cauteloso na maioria de suas abordagens.

Tende a focar os problemas sob um ponto de vista sério e precisa de tempo para avaliar as prováveis conseqüências de uma ação ou de uma decisão

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

que vá tomar. É amável, embora não necessariamente sociável e, na verdade, tende a fugir de qualquer tentativa de colocá-lo em evidência. Não é agressivo e pode muito bem ceder, a fim de evitar confrontações com outras pessoas. Irá, contudo, impor padrões, qualidade e regras e pode, até, assumir uma posição de autoridade, mas apenas nas ocasiões em que contar com o pleno apoio das regras e do “establishment”.

É lógico e tende a adotar uma abordagem cética e de desconfiança frente a novas idéias e mudanças. Na verdade, se não lhe for concedido tempo suficiente para que se ajuste e uma explanação convincente de seus motivos, de uma maneira geral, irá resistir às mudanças.

Normalmente, não tem uma natureza explosiva, nem se irrita com facilidade; por outro lado, porém, embora tenda a perdoar, é improvável que esqueça. Dá a impressão de ser um pouco retraído e austero e, por esse motivo, pode encontrar dificuldades em motivar ou entusiasmar os outros.

Mostra uma tendência natural para funções administrativas e técnicas, nas quais há uma ênfase na aplicação da paciência na precisão. Apesar de poder dar a impressão de que não precisa dos outros, é importante perceber que este indivíduo quieto e modesto pode ser magoado muito mais facilmente do que se possa imaginar. Sua tendência para o perfeccionismo pode fazer com que seja visto como exigente pelos outros e pode até frustrar as pessoas mais ativas e menos detalhistas.

Trabalha com afinco e tende a executar seu serviço, sem necessitar de grandes doses de motivação e de muitos elogios. Responde bem, porém, a uma apreciação sincera por um trabalho bem feito e por seus talentos específicos.

Auto Motivação

Irá em busca de segurança, de um ambiente de trabalho estruturado, bem como de especificações de trabalho muito bem definidas. Irá esforçar-se para manter um ambiente livre de antagonismos e fugir das luzes da ribalta, sempre que puder.

Ênfase no Trabalho

A mudança de altos padrões por meio da aplicação da meticulosidade. A principal função de seu papel deve ser a manutenção de padrões e a observação de regras e qualidade. Esta pessoa deve dispor de tempo para que avalie todas as possíveis opções e as prováveis conseqüências de uma ação. De preferência, deve haver pouca ou nenhuma necessidade para que discipline e/ou motive os outros, em uma base diária. A função pode ter uma natureza tanto especializada como administrativa e pode envolver trabalho rotineiro e repetitivo. Viagens devem ser mantidas em um nível mínimo e, de forma alguma, devem fazer parte integrante da função.

Deve tomar decisões apenas sobre assuntos pertencentes à sua área de especialização e a autoridade deve vir do seu conhecimento especializado.

Palavras Descritivas

Paciente, meticoloso, exato, preciso, cético, sério, afável, interessado, amável, bom ouvinte, cauteloso, perfeccionista, metódico, investigativo, desconfiado, lógico, pergunta “por que” e “como”.

Como você espera ser percebido pelos outros

Esta pessoa, naturalmente afável e hesitante pode, ocasionalmente, apresentar variações de comportamento.

Num primeiro momento, pode enfatizar seu modo não-exigente, porém, isto pode provocar frustração e fazer com que ela modifique suas características e seja defensivamente agressiva.

Se isto ocorrer, deverá ser somente uma situação temporária, mas que deve ser levada em consideração, pois contraria suas características naturais.

Os indicadores mostram que esta pessoa deve sentir-se subjugada ou intimidada, na situação de trabalho.

Além do mais, esta pessoa tenta acelerar um pouco seu ritmo, tentando parecer levemente mais ativa e móvel do que o normal.

Embora possa estar um pouquinho mais preparado para mudança, o grau de modificação é mínimo e dificilmente será percebido pelos outros. Ainda será vista como uma pessoa meticolosa, constante, deliberada e levemente inflexível na sua maneira de tratar com os outros.

Comportamento sob Pressão

Embora a auto-imagem mostre uma pessoa constante, meticolosa e confiável, todos os indicadores sugerem que ela pode apresentar uma mudança mercurial de estilo comportamental, quando submetida a pressão. Inicialmente, ela aumenta estas características naturais, mas se a pressão for contínua e extrema, ela poderá reverter seu comportamento. Como resultado, poderá ser vista como inquieta e, mesmo, tensa e ansiosa. Ela também pode mostrar-se um tanto volátil.

Embora sendo somente uma situação temporária, esta mudança de estilo deve ser objeto de uma avaliação.

Além do mais, esta pessoa não-exigente e não-agressiva, tenta modificar seu comportamento, aumentando levemente sua dominância.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Sente que, para ser bem-sucedida, deve ser vista como um pouco mais direta e impositiva. Os indicadores, entretanto, mostram que o grau de mudança é muito pequeno e, em termos comportamentais, quase não notados.

Comentários Gerais

Há indicadores sugerindo que esta pessoa atualmente está apresentando frustração, problemas de estresse, que parecem ser de ordem pessoal/emocional e, não, profissional.

Problemas pessoais podem facilmente afetar o desempenho profissional, especialmente se esta pessoa estiver sendo considerada para ocupar uma nova posição. É importante, desta forma, que sejam claramente definidas as razões que tais frustrações escondem, pois, em último caso, elas podem levar ao não cumprimento de objetivos de trabalho.

Esta pessoa é motivada por procedimentos operacionais padronizados, exposição limitada e a não ocorrência de mudanças súbitas ou abruptas. Segurança, uma vida familiar feliz e procedimentos históricos são, também, extremamente importantes.

De maneira ideal, seu chefe deverá ser um líder democrático, que tenha em mente que para que esta pessoa alcance os melhores resultados, será necessário fornecer-lhe a segurança de um ambiente de trabalho estruturado, assim como parâmetros claramente definidos e, de preferência, comunicados por escrito. É igualmente importante que este chefe esteja disponível para motivá-lo. E, se necessário, ajudá-lo no processo de tomada de decisões, especialmente se tais decisões fugirem à sua área de especialização.

Observações

O relatório acima deve servir como guia. A Análise do Perfil Pessoal é um inventário orientado ao trabalho, tendo como objetivo auxiliar no processo de seleção, avaliação, desenvolvimento, treinamento e aconselhamento.

Nunca deve ser usado isoladamente. Pelo contrário, a PPA sempre deverá ser complementada por uma entrevista e por um processo nos quais a experiência, a educação, as qualificações, a competência e a capacidade de treinamento de uma pessoa possam ser avaliadas.

O sistema da Thomas dispõe de outros relatórios que fornecem informações complementares sobre esta pessoa.

Recomendamos que seja considerada a utilização deste material, sempre que necessário.

10.7 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

O processo de avaliação 360° fornece uma ampla visão do desempenho individual, envolvendo, nesta avaliação, profissionais que se relacionam diretamente com o avaliado: superiores, os próprios avaliados, pares de trabalho e subordinados.

O resultado do processo transforma-se num guia para identificação de ações que podem torná-lo ainda mais eficaz e para a implantação de programas de treinamento.

A avaliação 360° é realizada via *software*, com perguntas de múltipla escolha, com a seguinte escala :

Nunca = 1

Poucas Vezes = 2

Às Vezes = 3

Na Maioria das Vezes = 4

Sempre = 5

O retorno é feito logo após todos os envolvidos preencherem seus questionários através do fornecimento de um relatório detalhando os resultados em cada uma das questões apresentadas, bem como uma indicação dos pontos fortes e a desenvolver e todos os comentários são registrados na íntegra, ao participante.

O resultado da avaliação 360 graus é dividido em 3 blocos de informações, para composição do diagnóstico e do plano de desenvolvimento individual, como segue:

- Relatório dos 10/10 com pontos fortes e a desenvolver;
- Relatório por item;
- Comentários.

Questões apresentadas no processo de avaliação 360 graus:

1. Informa as pessoas sobre assuntos importantes e sobre as mudanças na gerência?
2. Deixa claro o que espera do trabalho das outras pessoas?
3. Tem facilidade em delegar e acompanhar as responsabilidades de sua equipe?
4. É fácil se aproximar dele(a) e falar com ele(a)?
5. Promove autonomia para a sua equipe?

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

6. É competente para tocar o negócio?
7. Estimula o desenvolvimento do potencial da sua equipe?
8. Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente?
9. Consegue manter seu equilíbrio emocional diante de cobranças?
10. Age de acordo com o que fala?
11. É honesto (a) e ético (a) na condução dos negócios?
12. Possui uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá?
13. Apóia o treinamento e o desenvolvimento profissional das pessoas?
14. Ajuda a obter os equipamentos e os recursos necessários para o trabalho das pessoas?
15. Reconhece o bom trabalho e esforço extra das pessoas?
16. Reconhece recursos necessários para tocar o negócio?
17. Convence e envolve a equipe em busca de resultado, de forma lógica e objetiva?
18. Mostra interesse sincero pelas pessoas, não somente como colaboradores?
19. Apresenta facilidade de tomadas de decisões com a alta direção?
20. Colabora para tornar o setor um local saudável para trabalhar?
21. Possui capacidade de administrar e negociar diante de inúmeros prazos e solicitações?
22. Insiste para que o local de trabalho esteja sempre limpo e atraente?
23. Encoraja as pessoas a equilibrar sua vida pessoal e profissional?
24. Incentiva maneiras inovadoras para sua equipe desempenhar as tarefas?
25. Trata bem as pessoas independentemente da sua posição na empresa?
26. Cria oportunidades para que as pessoas recebam um reconhecimento especial?
27. Evita fazer politicagem como forma de obter resultados?
28. Evita o protecionismo?
29. Está aberto a ouvir opiniões contrárias as suas decisões?
30. Trata as pessoas com dignidade?

Relatório de Resultados 10/10

Este relatório resume as competências identificadas como pontos fortes e aquelas que o cliente ainda precisa desenvolver e crescer mais.

Pontos Fortes:

Os pontos fortes são os que o cliente pode se valer para atingir os resultados desejados, podendo incluí-los também no seu plano de desenvolvimento, para estar certo de que vai continuar mantendo esta vantagem a seu favor.

10 afirmações mais favoráveis:

Nº	Pergunta
04	É fácil se aproximar dele(a) e falar com ele(a)?
06	É competente para tocar o negócio?
10	Age de acordo com o que fala?
11	É honesto (a) e ético (a) na condução dos negócios?
12	Possui uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá?
16	Reconhece recursos necessários para tocar o negócio?
18	Mostra interesse sincero pelas pessoas, não somente como colaboradores?
20	Colabora para tornar o setor um local saudável para trabalhar?
29	Está aberto a ouvir opiniões contrárias as suas decisões?
30	Trata as pessoas com dignidade ?

Pontos a Desenvolver:

Os pontos a desenvolver são competências que na avaliação foram equivalentes a "às vezes", "poucas vezes", ou "nunca". São pontos que no planejamento individual deverão ser considerados com bastante atenção e cuidado.

10 afirmações menos favoráveis

Nº	Pergunta
02	Deixa claro o que espera do trabalho das outras pessoas?
03	Tem facilidade em delegar e acompanhar as responsabilidades de sua equipe?
05	Promove autonomia para a sua equipe ?
07	Estimula o desenvolvimento do potencial da sua equipe ?
08	Sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente?
09	Consegue manter seu equilíbrio emocional diante de cobranças ?
17	Convence e envolve a equipe em busca de resultado, de forma lógica e objetiva?
19	Apresenta facilidade de tomadas de decisões com a alta direção?
21	Possui capacidade de adm. e negociar diante de inúmeros prazos e solicitações?
24	Incentiva maneiras inovadoras para sua equipe desempenhar as tarefas ?

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Relatório por item:

Pergunta	Auto Avaliação	Liderança	Liderados	Pares	Geral
1	3,00	4,00	4,60	4,50	4,03
2	3,00	4,00	4,17	3,60	3,69
3	3,00	4,00	4,33	3,80	3,78
4	5,00	5,00	4,83	4,80	4,91
5	3,00	4,00	4,83	3,60	3,86
6	4,00	4,00	5,00	4,60	4,40
7	4,00	4,00	4,50	3,40	3,98
8	3,00	4,00	4,00	3,80	3,70
9	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
10	4,00	4,00	4,50	4,60	4,28
11	4,00	5,00	4,83	4,40	4,56
12	5,00	5,00	5,00	4,60	4,90
13	4,00	4,00	4,17	4,00	4,04
14	4,00	4,00	4,50	4,20	4,18
15	4,00	4,00	4,67	4,00	4,17
16	4,00	4,00	4,50	4,40	4,23
17	4,00	4,00	4,00	3,80	3,95
18	4,00	4,00	4,83	4,20	4,26
19	4,00	4,00	4,10	3,80	3,98
20	4,00	4,00	4,67	4,60	4,32
21	3,00	4,00	4,33	3,80	3,78
22	4,00	4,00	4,00	4,20	4,05
23	4,00	4,00	4,33	4,00	4,08
24	3,00	4,00	4,50	3,80	3,83
25	4,00	4,00	4,67	4,00	4,17
26	4,00	4,00	4,33	4,00	4,08
27	4,00	4,00	4,17	4,20	4,09
28	4,00	4,00	4,10	4,20	4,08
29	4,00	4,00	4,80	4,00	4,20
30	5,00	4,00	5,00	4,20	4,55

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Como estas informações devem ser utilizadas?

- Para rever a pontuação das competências. Deve-se atentar para as diferenças entre a auto-avaliação e a da liderança;
- Esclarecer com o líder e outras pessoas que participaram do processo as diferenças de percepção;
- Selecionar as competências a serem incluídas no plano de desenvolvimento individual.

10.8 DIAGNÓSTICO

Análise Swot do cliente

Pontos Fortes:

- Honestidade;
- Boa vontade;
- Iniciativa;
- União;
- Relacionamento interpessoal;
- Profissionalismo;
- Ética;
- Comprometimento;
- Paciência;
- Planejamento com metas e objetivos definidos.

Pontos a Desenvolver:

- Insegurança com superior hierárquico;
- Liderança;
- Tomada de decisões;
- Trabalhar sob pressão.

Oportunidades:

- Desenvolvimento;
- Plano de Carreira.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Ameaças:

- Pressão do superior;
- Falta de informação;
- Demissão.

Competências a serem desenvolvidas:

- Liderança;
- Maturação na tomada de decisões;
- Equilíbrio emocional para saber lidar com situações de conflito, trabalhar sob pressão e desenvolver resiliência;
- Segurança;
- Comunicação e persuasão;
- Trabalho em equipe.

10.9 ENTREVISTAS DE DESENVOLVIMENTO

Tempo de duração do *Coaching*: 4 meses.

Sessões: 1 hora, uma vez por semana.

Data de início: 07/06/06

Ação proposta: Definição de objetivos.

Comentários: Para iniciarmos o processo de *Coaching* trabalhamos com a visão, os objetivos do cliente para o futuro a curto prazo. Esses objetivos estavam dentro do S.M.A.R.T.

Data: 14/06/06

Ação proposta: Potencialização dos pontos fortes.

Comentários: Para criarmos um estado de recursos internos, potencializamos os pontos fortes do cliente. Foi solicitado que ele relembresse várias situações/momentos onde obteve sucesso, coragem, segurança, bom humor, tranquilidade e força, tanto no trabalho, quanto na vida pessoal.

Tarefa: Relembrar outros momentos e trazer para a sessão seguinte.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Data: 21/06/06

Ação proposta: Trabalhar comunicação visual e auditiva.

Comentários: Foi observado durante o processo do diagnóstico que o cliente apresentava uma comunicação e uma postura corporal introspectiva, ou seja, ele se sensibiliza facilmente com o que está acontecendo e suas atitudes são voltadas mais pelas percepções internas (sentimentos) do que para uma visão mais realista dos fatores.

Tarefa: Mudar postura corporal — observação.

Data: 28/06/06

Ação proposta: Verificar a comunicação visual e auditiva trabalhada na sessão anterior.

Comentários: Dando continuidade ao processo, decidimos trabalhar mais em sua postura, observação do ambiente e das pessoas, tanto da equipe quanto os de fora do trabalho. O cliente sentava-se de costas para a equipe dificultando a observação da mesma, dado este que reafirma nosso diagnóstico de uma postura mais introspectiva.

Tarefa: Mudança de lugar para que ele possa ver toda a equipe.

Data: 05/07/06

Ação proposta: Superar obstáculos — crenças limitantes.

Comentários: Foram trabalhadas várias crenças (obstáculos internos) que limitavam sua performance como líder.

Exemplo: medo de errar, inferioridade, insegurança, perfeccionismo e liderança.

Tarefa: Preparar e agendar reunião com superior imediato.

Data: 12/07/06

Ação proposta: Resultado da medição de superar obstáculos — crenças limitantes.

Comentários: Continuidade do trabalho com as crenças limitantes.

Tarefa: Reunião com superior imediato — avaliação do desenvolvimento da equipe.

Data: 26/07/06

Ação proposta: Avaliar o nível de desenvolvimento da equipe.

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

Comentários: Identificamos o nível de desenvolvimento de sua equipe. O resultado foi excelente, pois sua equipe está num nível alto de compromisso e alto nível de competência.

Tarefa: Integração da equipe / *feedback*.

Data: 02/08/06

Ação proposta: Tornar-se um Líder.

Comentários: O resultado da tarefa foi excelente, melhorou sua auto-estima e o relacionamento interpessoal. O cliente sentiu-se muito bem recebendo e dando *feedbacks*. Porém, sua grande dificuldade é assumir também uma postura de Líder perante seus pares, principalmente nas reuniões gerenciais.

Tarefa: Listar nomes de pessoas que são referências de líderes para você.

Data: 09/08/06

Ação proposta: Modelar Líderes.

Comentários: Sua grande dificuldade está em enfrentar autoridade, ou pessoas que ele “pressupõe” estarem num nível superior ao seu. Trabalhamos com três modelos de líderes que são referências positivas em sua liderança.

1º Modelo — Gerente estratégico/seguro;

2º Modelo — Gerente criativo/alegre;

3º Modelo — Padrasto — otimismo/tranquilidade.

Tarefa: Agendar reunião com os pares, utilizando os três modelos quando necessário.

Data: 16/08/06

Ação proposta: Marcar reunião com o superior imediato.

Comentários: O cliente fez a reunião com o superior imediato, utilizando-se dos modelos de líderes. O resultado foi satisfatório, conseguiu expor suas idéias e as mesmas foram bem aceitas.

Data: 23/08/06

Ação proposta: Alinhar objetivos pessoais (Visão-Missão-Valores) com o Planejamento Estratégico da Empresa.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Comentários: Os resultados das reuniões foram excelentes. O Cliente ficou mais relaxado e focado. Sentiu-se confortável e muito seguro para colocar seus objetivos e fazer algumas cobranças. Alinhamos seus objetivos pessoais (Visão-Missão-Valores) com os objetivos Estratégicos da Empresa.

Tarefa: Fazer o alinhamento com a equipe.

Data: 30/08/06

Ação proposta: Avaliar os resultados e finalização do processo de *Coaching*.

Comentários: Realizamos o encerramento do processo de *coaching*. O cliente relata que foi uma experiência enriquecedora, pois aprendeu muitas coisas a seu respeito e muitos paradigmas foram quebrados, auxiliando-o no seu desenvolvimento como Líder. O resultado final foi observado pelo seu superior imediato, pelo RH e pela sua equipe, que perceberam sua mudança em vários aspectos: segurança na apresentação de seus objetivos e no processo de gerenciar conflitos. Adquiriu ainda, postura mais descontraída perante sua equipe e pares.

Feedback: Alguns pontos precisam ser melhorados, tais como: falar em público, fortalecer a imagem pessoal e outros aspectos que o cliente poderá buscar em cursos ou treinamentos mais específicos.

Conclusão: O cliente conseguiu desenvolver uma liderança assertiva e eficaz, passando a conduzir melhor sua equipe de trabalho, praticando uma gestão estratégica e participativa. Conseguiu ainda superar seus bloqueios e inseguranças em relação ao seu superior imediato. Ainda amadureceu o processo de tomada de decisão e flexibilizou o processo de trabalhar sob pressão.

11. CONCLUSÃO

Após pesquisa e estudo do tema *Coaching* concluímos que:

Todo processo de desenvolvimento humano utiliza técnicas que abordam aspectos comportamentais, com ênfase em relacionamento e autoconhecimento.

Estas técnicas que podem ser aprendidas e desenvolvidas, a despeito de tudo o que já foi, e do que continua sendo aplicado, a nós, não resta a menor dúvida de que: o caminho do desenvolvimento profissional e pessoal está intimamente vinculado às técnicas de *Coaching*.

Mesmo considerando-se o *Coaching* como um método antigo, sabemos que na prática, ele é pouco utilizado como ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal, e que, portanto, carece de maior divulgação e aproveitamento.

Não pretendemos aqui, através do conteúdo deste trabalho “reinventarmos a roda”. Queremos sim, alertar para a existência de um método, extremamente

Coaching como Estratégia no Desenvolvimento de Lideranças

eficiente, com resultados comprovados, e que, definitivamente, trará vantagens competitivas a quem o implementar.

Fica aqui então, nossa pequena contribuição aos que vierem a tomar conhecimento deste material, e quem sabe, um dia, colocá-lo em prática.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- Bryner, Andy; Markova, Dawna. *Inteligência Total. A Utilização Plena da Capacidade Mental no Exercício da Liderança*. Tradução Sonia Augustol. São Paulo: Editora Summus, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos: coaching & mentoring*. São Paulo: Editora Campus, 2002.
- Kofman, Fred. *Metamanagement: A Nova Consciência dos Negócios*. Volume 1: Princípios, Volume 2: Aplicações, Volume 3: Filosofia. Editora Atakarana Cultura, Arte e Ciência, 2002.
- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- Luecke, Richard. *Coaching and Mentoring*. USA: Harvard Business School, 2004.
- MCLAGAN, Patricia – NEL, Christo. *A Nova Era da Participação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- Minor, Marianne. *Coaching e Aconselhamento. Um guia prático para gerentes*. Tradução de Luiz Euclides T. Frazão. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.
- Minor, Marianne, M.S.W. *Coaching Para o Desenvolvimento. Habilidades para Gerentes e Líderes de Equipe*. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.
- Moscovici, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1996.
- Paula, Maurício de. *Executive Coaching e Gestão de Carreira*. São Paulo: Editora Scortecci, 2005.
- Shervington, Martin. *Coaching Integral. Além do Desenvolvimento Pessoal*. Tradutora Neuza Simões Capelo. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.
- Stéfano, Rhandy Di. *O Líder – Coach. Líderes Criando Líderes*. 1º Edição 2005. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.
- Whitmore, John. *Coaching para Performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados e competências pessoais para profissionais*. Tradutora Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.
- Consulta ao site: <http://www.coachfederation.org/ICF>
- Consulta ao site: <http://www.guiarh.com.br>
- Consulta: apostila do módulo de Seleção e Desenvolvimento de Competências – Profa. Maria Tereza Correia Coutinho – Fundação Getúlio Vargas – FGV Management.
- Consulta: apostila do módulo de Arquitetura Organizacional – Prof. Alexandre A. L. de Oliveira – Fundação Getúlio Vargas – FGV Management.
- Consulta: apostila do módulo de Gerência das Lideranças e Funcionalidades das Equipes – Prof. Ricardo Henry Dias Rohm – Fundação Getúlio Vargas – FGV Management.
- Consulta ao artigo: A Liderança nas Empresas de João B. Sundfeld – Jornal Gazeta Mercantil de São Paulo.

13. ANEXOS

ANEXO A

Foco no Cliente

Data: ___/___/___ Local: _____

Nome: _____

Nome preferencial: _____

Qual o seu objetivo:

Pontos comuns

--

Sucessos

--

Expectativas

--

ANEXO B

Definição de Objetivos

Data: ___/___/___ Local: _____

Nome preferencial: _____

Objetivo proposto:

--

Pontos Fortes

Pontos a desenvolver

--

--

Plano de Ação

Data proposta	Ação	Medição

ANEXO C

Acompanhamento de Progresso

Data: ___/___/___ Local: _____

Nome preferencial: _____

Data de início:	
Data de finalização:	

Ação proposta	% completo	Resultado da medição
Comentários:		

Data de início:	
Data de finalização:	

Ação proposta	% completo	Resultado da medição
Comentários:		

ANEXO D

Roteiro para Reunião de Acompanhamento

Objetivo: com base nos objetivos e expectativas identificados, *coach* e cliente deverão se reunir para acompanhamento do processo e instrução. O *coach* será responsável pela delimitação dos recursos que ofereçam ao seu cliente desenvolvimento nas competências caracterizadas como “*gaps* a desenvolver” e identificadas na entrevista de expectativas.

Temas a serem abordados:

- Trabalho em equipe;
- Comunicação;
- Motivação;
- Administração de conflitos;
- Administração de desempenho.

Roteiro para Reunião de Desenvolvimento — Liderança

Objetivo: Desenvolver habilidades de liderança (gestão de conflitos, empreendimento de mudanças, negociação e motivação).

Temas a serem desenvolvidos:

- Conhecendo a Equipe;
- Características Essenciais ao Líder;
- Os Papéis do Líder;
- Estilos de liderança;
- A liderança situacional (delegar ou acompanhar);
- Gerenciamento de Pessoas ou Tarefas para atingir metas;
- Líder de equipe;
- A Comunicação como Ferramenta de Liderança;
- A Motivação da equipe;
- Realização de Reuniões eficazes.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Roteiro para Reunião de Desenvolvimento – Administração de Desempenho

Objetivo: Desenvolver habilidades que possibilitem ao líder planejar, desenvolver, controlar e avaliar seu desempenho e o desempenho de seus subordinados.

Temas a serem desenvolvidos:

- Balanced Scorecard;
- Avaliação de Desempenho baseada em objetivos críticos para o negócio;
- Avaliação anual de desempenho;

ANEXO E

Cronograma de Atividades para o Ciclo de *Coach*

ID	Tarefa	Início	Término	Duração	Observação
1	Entrevista de introdução			1 dia	
2	Aplicação do PPA			1 dia	
3	Aplicação da avaliação 360°			3 dias	
4	Entrevista de expectativas			1 dia	
5	Entrevista de motivação			1 dia	
6	Entrevistas de desenvolvimento			120 dias	
7	Reunião de acompanhamento			1 dia	Semanal
8	Reunião de acompanhamento			1 dia	Semanal
9	Reunião de acompanhamento			1 dia	Semanal
10	Reunião de acompanhamento			1 dia	Semanal
11	Reunião de revisão			1 dia	Mensal
12	Continuação do ciclo de reuniões semanais e mensais e início do novo ciclo de avaliações				

Lançamento do Automóvel CrossFox da Volkswagen

MBA em Marketing

Turma ABC 18

Cláudio Santiago
Cristiane Giacometti
Márcia Bonini Goularth
Mariana Beu
Sérgio Peca

Professor orientador: Helton Haddad Silva

SUMÁRIO

Resumo Executivo, 391

1. Análise do Ambiente Interno, 392
 - 1.1 Volkswagen, o surgimento no Brasil, 392
 - 1.2 Valores, 392
 - 1.3 Visão, 393
 - 1.4 Missão, 393
 - 1.5 Desenvolvimento, 393
 - 1.6 Estrutura Organizacional, 394
 - 1.7 Quadro das Plantas e Funcionários, 394
 - 1.8 Produtos e Serviços, 395
 - 1.9 Operações, 396
 - 1.10 Orientação para o *Marketing*, 397
 - 1.11 O Produto CrossFox, 397

2. Análise do Macroambiente, 398
 - 2.1 Fatores Críticos de Sucesso e Cenários, 398
 - 2.2 Análise de Crescimento do Mercado, 399
 - 2.3 Concorrentes e Participação no Mercado, 400
 - 2.4 *Market Share* da Categoria *Off-Road*, 402
 - 2.5 *Market Share* do Setor Automobilístico, 403
 - 2.6 *Market Share* Volkswagen Projeção de Crescimento, 404

3. Análise do Microambiente, 404
 - 3.1 Análise S.W.O.T, 404
 - 3.2 Análise das Forças Competitivas, 405
 - 3.3 Pesquisas, 408

4. Análise Estratégica de *Marketing*, 409
 - 4.1 A Importância Estratégica da Marca, 409
 - 4.2 Objetivos Principais de *Marketing*, 410
 - 4.3 Estratégias de Marketing para o CrossFox, 410
 - 4.4 A Matriz dos Objetivos e Estratégias de *Marketing*, 412

5. Ações Táticas Operacionais de *Marketing-Mix*, 412
 - 5.1 Política de Produtos e Serviços, 412
 - 5.2 Política de Preço, 415
 - 5.3 Política de Logística e Canais de Distribuição, 416
 - 5.4 Política de Vendas, 418
 - 5.5 Política de Comunicação, 420

6. Mídia, 422
 - 6.1 Estimativa de Custo com Mídia, 422
 - 6.2 Alternativas de Mídia, 422
 - 6.3 Detalhamento da Mídia, 423

7. Planejamento Orçamentário, 428
 - 7.1 Projeção de Vendas, Receita e Verba de Propaganda, 428
 - 7.2 Orçamento Anual de *Marketing* e Vendas, 429
 - 7.3 Investimento em *Marketing*, 430

8. Conclusão, 431

9. Referências Bibliográficas, 432

RESUMO EXECUTIVO



Nosso projeto consiste na elaboração de um plano estratégico de *marketing* para alavancar o *market share* do CrossFox, na categoria *off-road*, para o ano de 2007. Utilizamos como base o ano de seu lançamento (2005).

O projeto de *marketing* foi elaborado apenas analisando o mercado interno, não considerando exportações. Traz informações sobre o automóvel Crossfox, desde sua origem, objetivos, vantagens, implementação da campanha de *marketing*, avaliação dos resultados obtidos, até a venda ao consumidor final.

Apresentamos a seguir, a estratégia definida pelo grupo:

1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1.1 Volkswagen, o surgimento no Brasil

A empresa Alemã VW, fundou em 1953 sua sede no Brasil, em São Bernardo do Campo, num galpão com 12 empregados. Recebia peças do Fusca, fabricado na Alemanha e montava o produto para que fosse vendido no mercado nacional. Em 1956 montava sua primeira fábrica. Em 1959, o Fusca era produzido totalmente no Brasil. Depois do lançamento da Kombi em 1961, a VW consolidou sua posição no mercado brasileiro e estabeleceu a confiança nos seus produtos. Impossível esquecer o slogan “*Você conhece, Você confia*”.



A VW teve, no auge de sua estrutura, 43 mil empregados. Nos últimos 50 anos, manteve produtos de sucesso nos sonhos dos consumidores das diversas classes sociais. Atualizou-se tecnologicamente e depois da “*abertura de mercado,*” passou a competir com todo o mundo, na produção e exportação de modelos de alto nível.

Atualmente, produz automóveis, utilitários leves e pesados (caminhões e ônibus) e peças de reposição. Mantém uma estrutura de serviços financeiros, que fornece todos os serviços facilitadores para o escoamento das vendas, como Financiamento, Consórcio, Leasing e Seguros. No Brasil, a operação da VW é a maior fora da Alemanha e representa 9,5% de todo o faturamento mundial. Exporta para mais de 30 países e é uma empresa lucrativa.

1.2 Valores

Os valores VW são difundidos para os empregados em todo o mundo, nas sete marcas do conglomerado *Volkswagen, Seat, Audi, Skoda, Bentley, Bugatti e Lamborghini* e nas plantas Industriais, Comerciais e Administrativas.

Visa ao êxito nos mercados em que atua, a partir dos recursos que utiliza, assegurando a longo prazo as relações estáveis de trabalho, aprendizagem e de vida, através de:

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

- 1º) Respeito no mais abrangente sentido;
- 2º) Responsabilidade, sobre ações nas relações profissionais e pessoais;
- 3º) Proximidade do cliente, motivo de nossa existência;
- 4º) Capacidade de renovação, para que o que construímos hoje seja a realidade de amanhã;
- 5º) Alta performance para manter-se à frente dos concorrentes;
- 6º) Agregar valor a tudo que fazemos na vida, para ter um sentido;
- 7º) Sustentabilidade, para que o sucesso dependa das riquezas e recursos que gerarmos.

1.3 Visão

Devemos tratar do planeta Terra para que nossos filhos e netos herdem um planeta ecologicamente são. Fabricar veículos, oferecer serviços, gerando resultados e atender às expectativas de seus acionistas, fornecendo para o mercado da América Latina e países emergentes, sendo líder em cumprimento de prazos, qualidade e satisfação dos clientes.

1.4 Missão

Exceder às expectativas do cliente, oferecendo produtos e serviços que associam segurança, estilo, confiabilidade e tecnologia, com excelência no atendimento, a um custo competitivo, buscando fidelidade à marca e a conquista de novos consumidores.

Assegurar aos acionistas retorno, estimular nossos profissionais para que se sintam motivados e orgulhosos de pertencerem à Cia. Atuar com obsessão pela qualidade, manter as relações com ética, integridade e honestidade.

Manter diálogo aberto com nossos profissionais, fornecedores, revendedores e entidades representativas. Contribuir como empresa cidadã para o desenvolvimento das comunidades nos países onde atuamos. Cuidar da saúde, segurança do trabalho e ter compromisso com a proteção do meio ambiente.

1.5 Desenvolvimento

Em relação ao desenvolvimento cultural ou amadurecimento corporativo, é representada pelo alto escalão de comando, que muda seu direcionamento para que os valores mencionados sejam buscados. Não adiantaria ser líder de mercado em volumes e não alcançar o retorno para seus acionistas ou sua sustentabilidade.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

1.6 Estrutura Organizacional

A estrutura funcional é grande, com plantas espalhadas pelo Brasil, cada uma com sua especialidade, produzindo veículos e parte deles, em diferentes regiões. Em forma gráfica, seria impossível visualizarmos todos os departamentos da empresa. Relacionamos resumidamente o Organograma:

- PRESIDÊNCIA
- FINANÇAS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA
- RH
- PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO
- SUPRIMENTOS
- OPERAÇÕES
- QUALIDADE
- VENDAS & MARKETING
- CENTRO DE FORMAÇÃO E ESTUDOS

1.7 Quadro das Plantas e Funcionários

:: Por Local

	TOTAL	HORISTAS	MENS	EXEC
Curitiba	4.157	3.754	358	45
São Carlos	485	433	44	8
Anchieta:	12.201	9.951	1.944	306
Taubaté:	4.573	4.372	173	28
Resende	513	105	332	76
Jabaquara:	588	-	557	31
Escrit. Serviços Financeiros:	242	-	236	6
Escrit. Regionais:	146	-	127	19
P&A - Vinhedo:	23	6	15	2

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

1.8 Produtos e Serviços

A VW comercializa no mercado nacional os seguintes produtos:



- Gol
- Parati
- Saveiro
- Santana
- Golf
- Polo Sedan e Hatch
- Kombi
- Fox
- 21 modelos de caminhões
- 9 modelos de ônibus produzidos no Brasil

Além dos importados: Bora, New Beetle, Passat, Passat Variant e Touareg.

O modelo lançado Fox, sucesso de vendas, deu origem ao modelo CrossFox, uma extensão de linha, o qual será utilizado em nosso trabalho. Fazem parte da VW, os serviços financeiros VW, com as opções de Financiamento, Leasing, Consórcio e Seguros.

1.9 Operações

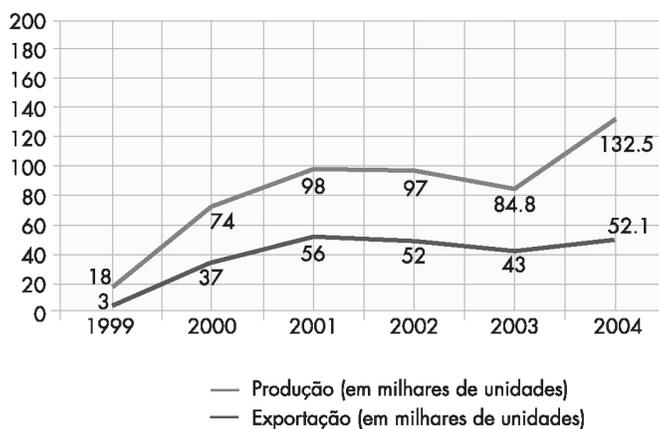
A VW planejou por muito tempo a estruturação desse veículo. Para produzir o CrossFox, diversas mudanças foram introduzidas na fábrica da VW em São José dos Pinhais (PR). O investimento nas alterações da linha de produção, exclusivamente para a produção do CrossFox, foi de R\$ 31 milhões.

O teto e a coluna "B" do CrossFox são soldados a laser. O uso de solda a laser visa a garantir maior qualidade e segurança aos veículos. Na área de pintura, a montadora colocou em operação uma linha exclusiva de *dekor* (decoreção) para o CrossFox. Isso porque o utilitário esportivo compacto apresenta diversos elementos visuais, que se destacam na carroceria: o adesivo com o nome do modelo nas portas, os apliques em preto na coluna "B", nos pára-lamas e tampa traseira, a raposa e a inscrição Total Flex.

O novo utilitário esportivo compacto é pintado com tintas à base de água, que reduzem de maneira significativa o impacto ambiental. Após a aplicação de quatro camadas de tinta, o processo termina com um banho de cera, para proteger as cavidades do carro contra a corrosão.

A produção do CrossFox também exigiu mudanças na linha de montagem. Com o lançamento do CrossFox, a fábrica da VW em São José dos Pinhais atingiu a sua capacidade total de produção, que é de 810 veículos/dia em três turnos. Para atender a este volume, a fábrica contratou mais de 2.000 empregados desde maio 2004, totalizando 4.200 empregados. Em 2004, a unidade atingiu o maior volume de veículos desde a sua inauguração: 132,5 mil unidades.

Este resultado representa um acréscimo de quase 48 mil veículos ou 36% sobre o volume de 2003. Em fevereiro de 2005, a fábrica comemorou a produção de 100 mil unidades do Fox. A unidade iniciou a produção do Fox destinado ao mercado europeu, versão que será fabricada também em São Bernardo do Campo — SP, sendo exportado para toda a América Latina e Caribe.



Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

1.10 Orientação para o Marketing

Nosso projeto de marketing para a VW espera alcançar 1,5% de *market share* na venda de veículos CrossFox para o ano de 2007. Para isso, conta com a maior rede de distribuidores do país, cerca de 640 credenciados.

Nosso plano estratégico inclui uma campanha de propaganda em rede de TV, jornais, revistas e rádios, com abrangência nacional e/ou regional. Haverá ações extras de *Test Drive* para jornalistas, vendas antecipadas para funcionários, convenções de lançamento com a rede de autorizadas, criação de *site* na Internet específico para o produto, divulgação interna em TV corporativa, treinamento sobre o produto para colaboradores, concessionárias, força de vendas e *Call Center*.

Todos os recursos de comunicação serão utilizados para aproximar os clientes do produto. A estratégia de comunicação busca inovação e mantém o respeito e a coerência com a gestão ambiental, de acordo com as políticas de meio ambiente da VW.

O CrossFox está direcionado ao consumidor das classes A e B1, com idade entre 25 e 45 anos com nível universitário completo. Esse público alvo, é composto por pessoas antenadas e modernas, que valorizam o design, a tecnologia, a dirigibilidade, o conforto e a imagem pessoal que o veículo incorpora ao seu proprietário. Quem deseja o CrossFox é, ainda, segundo indicadores das pesquisas, uma pessoa que mistura estilo de vida urbano com paixão pela natureza.

1.11 O Produto Cross Fox



Apresentado originalmente em outubro de 2003, como carro conceito durante o lançamento do Fox duas portas, o CrossFox 1.6 Total Flex chegou à rede de concessionários VW em tempo recorde (18 meses), inaugurando um novo segmento de utilitários esportivos.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A VW detectou um segmento de mercado inexplorado, formado por pessoas de espírito jovem e aventureiro, que desejam possuir um veículo compacto, com características externas marcantes de *off-road* e que também seja hábil e útil para o dia-a-dia na cidade. É o modelo com espírito *off-road* mais acessível do mercado nacional.

Visto por mais de meio milhão de pessoas durante o “28º Salão Internacional do Automóvel” de São Paulo, realizado em outubro de 2004, chamou atenção pelo seu *design* agressivo, valente, jovial, esportivo e aventureiro. Além de satisfazer o desejo de um novo perfil de cliente com este lançamento, a VW rejuvenesce a sua marca e comprova a sua flexibilidade para produzir exatamente o que o cliente quer, com qualidade, conforto e tecnologia na medida certa, a um preço que cabe no bolso.

O modelo foi desenhado pela mesma equipe de *designers* que criou o Fox, primeiro carro mundialmente desenvolvido inteiramente pela VW do Brasil. O seu *chassi* tem como base a plataforma do Polo, um dos modelos VW de maior sucesso, reconhecido pela sua durabilidade, sofisticação e alta tecnologia.

2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

2.1 Fatores Críticos de Sucesso e Cenários: Setor Automobilístico

A estrutura do setor automotivo no Brasil vem sofrendo mudanças em função das transformações do cenário econômico, nacional e internacional. À abertura comercial e financeira do País, acrescentou-se uma forte reestruturação do setor em termos mundiais, no sentido da globalização da cadeia produtiva.

Estruturas tradicionalmente verticalizadas deram lugar a processos de terceirização. Neste novo contexto, o que era econômico há dez ou cinco anos pode não sê-lo mais, em termos de escala de produção, localização das atividades produtivas, tecnologia e processos de gestão. O setor automobilístico vem sendo vetor de inovações tecnológicas para muitos outros setores da economia brasileira. Muitas empresas fornecedoras de autopeças apresentaram durante algum tempo, níveis de capacitação tecnológica compatíveis com os encontrados em empresas estrangeiras que atuavam no mesmo ramo.

É o momento de avaliar a possibilidade do Brasil configurar-se como pólo de excelência automobilístico. A partir disso, estabelecer políticas setoriais que facilitem o caminho nessa direção.

As projeções apresentadas neste projeto, constituem uma avaliação da economia brasileira para o período 2005-2008. Um dos elementos centrais para a economia brasileira, em 2005, é o comportamento das expectativas dos agentes econômicos (consumidores, mercado financeiro, doméstico, empresários e investidores internacionais).

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

As expectativas sobre a condução da política econômica é que vão pautar a ação dos agentes econômicos durante o ano, no que diz respeito aos gastos em consumo, investimento e financiamento externo.

2.2 Análise de Crescimento do Mercado

A importância do setor automotivo pode ser compreendida por sua participação nos PIB's, seu peso nas balanças comerciais, além dos efeitos em cadeia na atividade industrial do país. A VW é a maior indústria automobilística do País.

Em 2004, foi responsável por 31% de toda a produção nacional de veículos-682.912 unidades (576.726 carros comerciais leves, caminhões e ônibus montados e 106.186 unidades desmontadas). As vendas domésticas em 2004 somaram 360.464 carros comerciais leves, caminhões e ônibus, com crescimento de 14% em relação a 2003 e participação de 23% no mercado interno.

Maior exportadora do setor automotivo e 5ª maior do País, exportou 208.595 veículos montados em 2004 (crescimento de 25% sobre 2003) e 106.176 unidades em CKD (crescimento de 33% em relação a 2003). A empresa faturou US\$ 1,5 bilhão com exportações e apresentou *superávit* nas contas externas, de US\$ de 1,1 bilhão.

A VW exporta para 50 países das Américas, Europa, Ásia e África. Os principais mercados de carros completos são México, Argentina, Estados Unidos, Canadá e Alemanha. Os principais mercados de unidades em CKD são China, África do Sul e Irã.

Maior empregadora da indústria automobilística brasileira, mantém atualmente um quadro de 23.200 empregados, que representam 22,7% do total de trabalhadores da indústria automobilística nacional.

A VW tem o maior centro de distribuição de peças da América Latina, o maior número de Concessionárias do país, com a melhor distribuição geográfica. A única que oferece quantidade e qualidade, tem o maior índice de certificação ISO 9001.

O Consórcio Nacional VW é líder de vendas e pioneiro no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para comercialização pela Internet. Os consumidores podem configurar veículos novos, localizar carros ainda na linha de produção, identificar carros novos e semi-novos na Rede de Concessionárias e contratar consórcios e financiamentos.

O reconhecimento de todo este trabalho se traduz na lembrança do consumidor pelo 14º ano consecutivo, a VW é *Top of Mind* entre as montadoras. Com o baixo crescimento das vendas domésticas do mercado automotivo em 2004 — 7,7%, a indústria automobilística buscou o exterior como alternativa para vender mais. Respondeu por 20% do *superávit* recorde da balança comercial brasileira. O setor exportou US\$ 13,8 bilhões e importou apenas a metade, US\$ 6,8 bilhões.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Os estados do Sul contribuíram para esses números, com histórias de sucesso envolvendo algumas das maiores exportadoras do Brasil, como Volkswagen e General Motors — que em todo o país ampliaram a receita com vendas externas em 23% e 30%, respectivamente.

Em dólares, o acréscimo foi bem maior, 53%, um salto de US\$ 5,5 bilhões para US\$ 8,4 bilhões. À medida em que a euforia com os resultados obtidos em 2004 vai ficando para trás, contudo, o setor demonstra preocupação cada vez maior com o desempenho em 2005.

As exportações da Volkswagen pelos estados do Sul tiveram, no entanto, um decréscimo de 20,5%, caindo de US\$ 596,4 milhões em 2003 para US\$ 473,9 milhões em 2004. Isso se explica pela redução nas vendas do Golf, modelo fabricado em Curitiba (PR), para os mercados norte-americano e canadense. A queda foi parcialmente compensada pelo aumento da venda do Fox — um modelo mais barato — para o mercado latino-americano.

Empresas Companies	PRODUTOS ⁽¹⁾ / Product ⁽¹⁾				FÁBRICAS Plants	CONCESSIONÁRIAS Dealers (Dic/03 / Dec/03)	FATURAMENTO Revenue (R\$ milhões - 2003/ R\$ million - 2003)	EMPREGO Employment (Dic/03 / Dec/03)
	Automóveis Cars	Comerciais leves Light commercials	Caminhões Trucks	Ônibus Buses				
Agrale			■	■	4 ⁽²⁾	99	249 ⁽²⁾	916 ⁽²⁾
DaimlerChrysler	■		■	■	2	184	4.900	11.360
Fiat	■	■	■		3	285	5.676	7.791
Ford	■	■	■		3	320	ND/NA	7.133
General Motors	■	■			4	393	9.700	16.945
Honda	■				1	64	912	900
Intematinal			■		1 ⁽³⁾	- ⁽⁴⁾	124	34
Iveco		■	■	■	2 ⁽⁵⁾	51	308	514
Karmann-Ghia ⁽⁶⁾					1	-	63	521
Land Rover		■			1 ⁽⁷⁾	23	ND/NA	⁽⁸⁾
Mitsubishi		■			1	79	850	885
Nissan		■			1 ⁽⁹⁾	59	493	⁽¹⁰⁾
Peugeot Citroën	■	■	■		2	165 ⁽¹¹⁾	1.335	1.900
Renault	■	■			3	176	1.770	2.499
Scania			■	■	1	80	ND/NA	2.058
Toyota	■				2	89	1.917	1.831
Volkswagen	■	■	■	■	5 ⁽¹²⁾	599	11.323	23.087
Volvo			■	■	2	67	1.733	1.589

2.3 Concorrentes e Participação no Mercado

O novo utilitário é um dos mais seguros e confortáveis veículos de seu segmento. São qualidades que fazem diferença quando comparado aos seus mais diretos concorrentes. Apesar de ser único em seu segmento, o dos utilitários esportivos compactos, o CrossFox apresenta importantes diferenciais, quando comparado com seus concorrentes.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

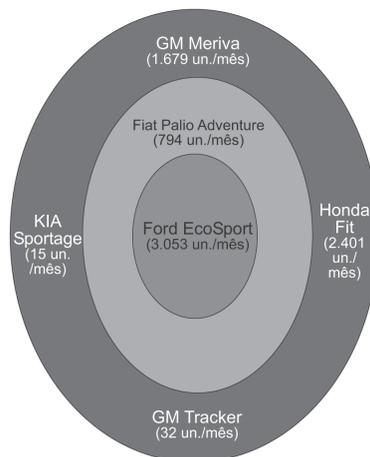


O visual é agressivo, visto de frente impressiona pela altura, o quebra-mato integrado ao pára-choque pintado em Prata Satim, o pára-choques Cinza Cross e o conjunto óptico com destaque para os faróis de milha. No teto, o destaque é o *rack* com barras transversais.

Na lateral, sobressaem as rodas exclusivas de 15", as molduras nas caixas de rodas e os estribos, que formam um conjunto típico do *off-road*. A vista traseira, com aerofólio e o estepe preso a um robusto suporte, completam o visual imponente.

O CrossFox oferece de série, vários itens *off-road* e tem preço mais acessível. A posição de dirigir, a gaveta porta-luvas sob o banco de motorista e os pedais com acabamento de alumínio, são características que a concorrência não tem. Outros pontos fortes são os apoios de cabeça integrados ao encosto do banco traseiro, que não interferem na visibilidade para trás, além da excelente versatilidade que a regulagem longitudinal do banco proporciona.

O principal concorrente é o EcoSport da Ford. Apesar da categoria diferente, é o principal produto com as características *off-road*. Vende em média 3.000 un./mês. O 2º concorrente é o Fiat Palio Adventure, que vende em média 794 un./mês e apesar de ser uma Perua, tem características aventureiras de um *off-road*. Na seqüência, foram identificados o GM Meriva, com vendas em torno de 1.679 un./mês, o Honda FIT, com 2.400 un./mês, o GM Tracker com 32 un./mês e o Kia Sportage, com 15 un./mês.



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Podemos considerar uma análise importante quanto às diferenças entre os verdadeiros *Off-Roads*: Land Rover, Pajero e EcoSport, com os veículos de passeio com características Off-Road que são a Parati Crossover, a Palio Adventure e agora o CrossFox.

Dividimos os **benefícios** oferecidos por um *off-road* em duas partes:

Funcionais: *Agüenta qualquer terreno, é grande, forte e robusto.*

Emocionais: *Transfere juventude, ousadia e espírito aventureiro.*

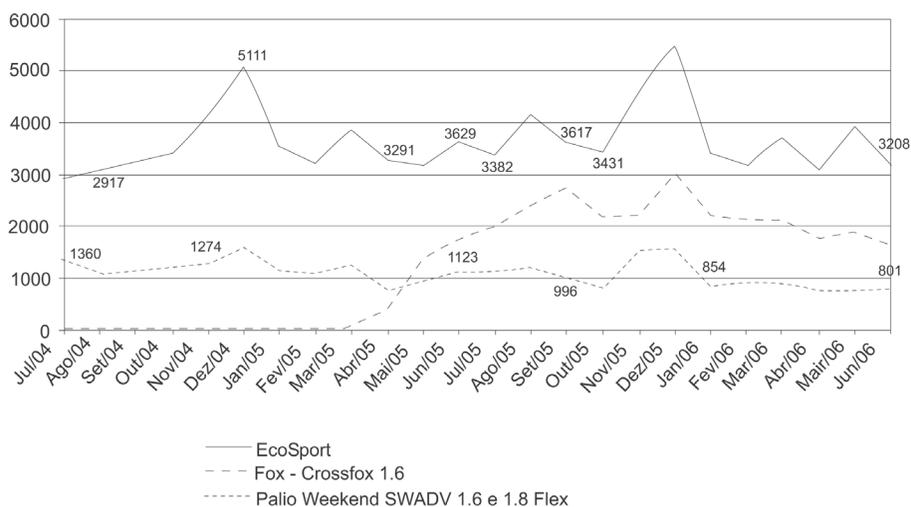
O comprador de um modelo *off-road*, deseja tanto seus benefícios emocionais, que chega a abrir mão dos benefícios funcionais. É uma inovação da VW, atuar em um território disputado por grandes veículos, com um compacto que nasceu para ser um modelo mais acessível às classes menos favorecidas, com diferenciais na agilidade e preço em relação aos concorrentes.

2.4 Market Share da Categoria Off-Road

Analisando o volume de vendas do CrossFox, logo após o seu lançamento, em março de 2005, constatamos que o volume de vendas cresce em direção ao seu maior concorrente o EcoSport e ultrapassa seu outro concorrente o Pálio Weekend.

Após o lançamento na mídia, as vendas do CrossFox dispararam, crescendo a cada mês e passando do modesto volume de 69 unidades vendidas em mar/05, para 3037 unidades vendidas em dez/05. O crescimento de vendas nos meses de 2006, também ultrapassam o volume de vendas em relação ao ano anterior.

Através de ações inovadoras de *marketing*, pretendemos muito em breve alcançar nosso maior concorrente, o EcoSport da Ford.



2.5 Market Share do Setor Automobilístico

Analisando o histórico do *market share* da VW, constatamos que a montadora vinha perdendo espaço desde o ano 2001. Durante quatro anos, fez estudos e constatou que a marca precisava ser rejuvenescida. Resolve então abocanhar a fatia do mercado off-road, mudando desta maneira a imagem ultrapassada da empresa. Tal atitude começa a surtir efeito nos resultados apurados até jun/2006.

A Fiat, detentora da maior participação do mercado, 24,6%, perdeu participação pouco significativa e ultrapassa a VW, que era líder no ano 2000. A GM se mantém desde o ano 2.000, tendo problemas apenas no ano 2002, mas recupera-se rapidamente. É uma montadora de atitudes estratégicas, investe na marca e nos seus carros com maior intensidade.

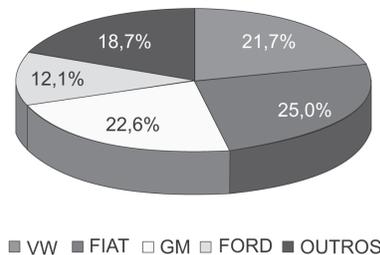
A Ford também se mantém no mercado, com um crescimento significativo em relação ao ano 2000. Cresceu em *market share*, através do *Ecosport* do segmento *off-road*. Percebe-se que a iniciativa trouxe resultados.

No geral, a perda de percentuais por parte das montadoras se deve também ao fato de nos últimos anos terem de dividir o mercado com a concorrência.

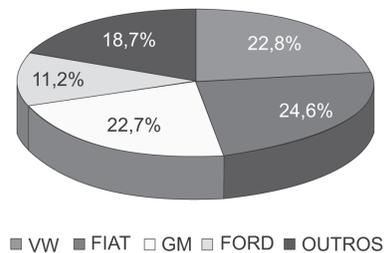
Marcas que não eram expressivas, agora oferecem ao mercado automóveis atraentes, confortáveis, com alto desempenho tecnológico, a preços competitivos. A briga pela preferência do consumidor torna-se acirrada.

Share Mercado automobilístico 2000 a 2006							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VW	27,5%	26,3%	23,3%	21,0%	22,0%	21,7%	22,8%
FIAT	26,0%	27,1%	23,2%	25,3%	23,6%	25,0%	24,6%
GM	23,0%	23,6%	16,1%	24,8%	24,6%	22,6%	22,7%
FORD	8,6%	7,5%	13,0%	11,2%	11,4%	12,1%	11,2%
OUTROS	14,8%	15,6%	24,4%	17,7%	18,3%	18,7%	18,7%

Share Mercado Automobilístico - 2005



Share Mercado Automobilístico - 2006 (Jan a Jun)



2.6 Market Share Volkswagen Projeção de Crescimento

Nosso projeto pretende alavancar em 1,5% o *market share* da Volkswagen, para o ano de 2007, através do CrossFox da categoria *off-road*. Pretendemos atrair novos consumidores e migrar os que estão na concorrência deste segmento. Planejamos manter este patamar de crescimento para os próximos 5 anos e contamos também, que em 2009, a VW poderá ter o risco de estagnar seu crescimento em apenas 1,0% .

Este risco foi considerado, uma vez que mudanças políticas, econômicas e a reação da concorrência, sempre podem ocasionar perdas ou bloquear avanços. O CrossFox pretende ser ágil também no ataque à concorrência.

Share Mercado automobilístico 2007 a 2011						
	2007	2008	2009	2010	2011	Cenários
VW	24,3%	25,8%	27,3%	28,8%	30,3%	Otimista
VW	24,3%	25,8%	26,8%	27,8%	28,8%	Pessimista

3. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

3.1 Análise S.W.O.T.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca conhecida por qualidade e confiança. • Mais de 640 redes distribuidoras no Brasil. • A VW tem o maior centro de distribuição de peças da América Latina. • O maior número de concessionários no país e a melhor distribuição geográfica. • A única que oferece quantidade e qualidade, tem o maior índice de certificação ISO 9001. • Call Center estruturado. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza todo o potencial da marca VW. • Distribuição de clientes desequilibrada em algumas regiões. • Abertura do porta-malas. • Obrigatoriedade de se tocar no estepe ao abrir o porta mala. • O preço é um fator de fraco desempenho. • O valor do seguro é elevado. • Tamanho do veículo inferior aos da categoria.
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não é um verdadeiro off-road. • Ações agressivas de preços da concorrência. • Novos lançamentos no mercado. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém uma estrutura de serviços financeiros, que fornece todos os serviços facilitadores para o escoamento de vendas. • Estréia no mercado nacional um segmento que até agora não havia sido explorado por nenhuma marca — o dos utilitários esportivos compactos. • O CrossFox oferece de série, vários itens off-road e tem preço mais acessível.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

3.2 Análise das Forças Competitivas



Apesar da concorrência estabelecida e o produto em plena fase de crescimento, a VW leva vantagem. Utilizou a linha de produção do Fox para fabricar o CrossFox, reduzindo custos de produção e repassando esse benefício ao cliente. O preço, a ampla rede de concessionárias e a qualidade dos produtos VW, contribuem para que a percepção do modelo esteja nos mesmos patamares de seus concorrentes.

Avaliação da intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

Itens Estruturais	Peso %	Volkswagen Nota	Volkswagen Total	Ford Nota	Ford Total	Fiat Nota	Fiat Total
Economia de Escala	15	5	75	3	45	5	75
Market-Share	30	4	120	4	120	4	120
Inovação	10	4	40	4	40	4	40
Marca	10	4	40	4	40	4	40
Disponibilidade de Capital	20	4	80	3	60	3	60
Parcerias Estratégicas	5	4	20	4	20	4	20
Acesso aos Canais de Distrib.	10	5	50	4	40	4	40
Total de Pontos	100		425		365		395

- Em economia de escala, a principal concorrente (Ford) não apresenta vantagem competitiva em relação ao CrossFox, pois o CrossFox utiliza a mesma plataforma de produção do Fox e dessa forma, todos os custos de linha de produção são otimizados.
- Apesar de ser um ítem muito utilizado nas campanhas publicitárias (“O mais vendido da categoria...”), o *Market-Share* não gera uma vantagem absolutamente sustentável entre as 3 principais empresas (VW, Ford e Fiat), pois a mensuração de seus efeitos junto ao consumidor não são facilmente mensuráveis.
- A distribuição é um peso importante para a VW.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Na avaliação geral da intensidade da concorrência, a VW lidera com a maior soma de pontos, de acordo com os itens estruturais.

Customer Value Analysis - CVA (Atributos de Qualidade)

Atributos de	Peso %	Volkswagen Nota	Volkswagen Total	Ford Nota	Ford Total	Fiat Nota	Fiat Total	Média da Concorrência	Índice Nossa Qualidade s/ média
Segurança	40	5	200	4	160	4	160	160	1,25
Assistência	20	4	80	3	60	3	60	60	1,33
Desempenho	40	3	120	5	200	4	160	180	0,67
Total	100		400		420		380		

- A VW apresenta vantagem no quesito segurança e assistência perante seus dois concorrentes analisados
- No item atributos de qualidade, a Ford apresenta vantagem.

Na avaliação geral a Ford apresenta vantagem em relação as 2 concorrentes, principalmente no item desempenho.

Customer Value Analysis - CVA (Atributos de Preço)

Atributos de Qualidade	Peso %	Volkswagen Nota	Volkswagen Total	Ford Nota	Ford Total	Fiat Nota	Fiat Total	Média da Concorrência	Índice Nossa Qualidade s/ média
Custos agregados	50	3	150	4	200	3	150	175	0,86
Condições de Pagamento	20	4	80	3	60	4	80	70	1,14
Custo/Benefício	30	4	120	3	90	3	90	90	1,33
Total	100		350		350		320	335	

Em relação à percepção sobre os atributos de preços, o produto CrossFox tem uma ligeira desvantagem no atributo "Custos agregados", onde foram considerados valores de Seguro, Manutenção fora de garantia e instalação de acessórios básicos.

Avaliação Final

Atributos	Peso %	Volkswagen	Ford	Fiat
Atributos de Qualidade	40	16	16,8	15,2
Atributos de Preço	60	21	21	19,2
Total de Pontos	100	37	37,8	34,4

Porém, considerando a classificação do CrossFox como um compacto, aquém da categoria *off-road* dos concorrentes, sua classificação pelos seus atributos de preço, pode ser considerada surpreendente.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

Avaliação do Poder de Barganha dos Clientes (Revendedores)

Atributos	Peso %	Volkswagen	Ford	Fiat
Atributos de Qualidade	40	16	16,8	15,2
Atributos de Preço	60	21	21	19,2
Total de Pontos	100	37	37,8	34,4

- De acordo com o aumento de poder de barganha dos clientes, a VW é uma empresa orientada para o custo, pois considerando a característica básica do CrossFox por ser um compacto, se o mesmo não for produzido com custo extremamente enxuto, não consegue se posicionar entre os concorrentes de característica puramente *off-road*.

Na avaliação geral, apresenta vantagem no poder de barganha dos clientes em comparação com as suas concorrentes.

Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Itens	Peso %	Volkswagen	Ford	Fiat
Participação em nossas compras	50	250	250	250
Participação em nossas vendas	15	75	75	60
Custo de mudança	5	20	20	20
Existência de produtos Substitutos	30	120	150	120
Total de Pontos	100	465	495	450

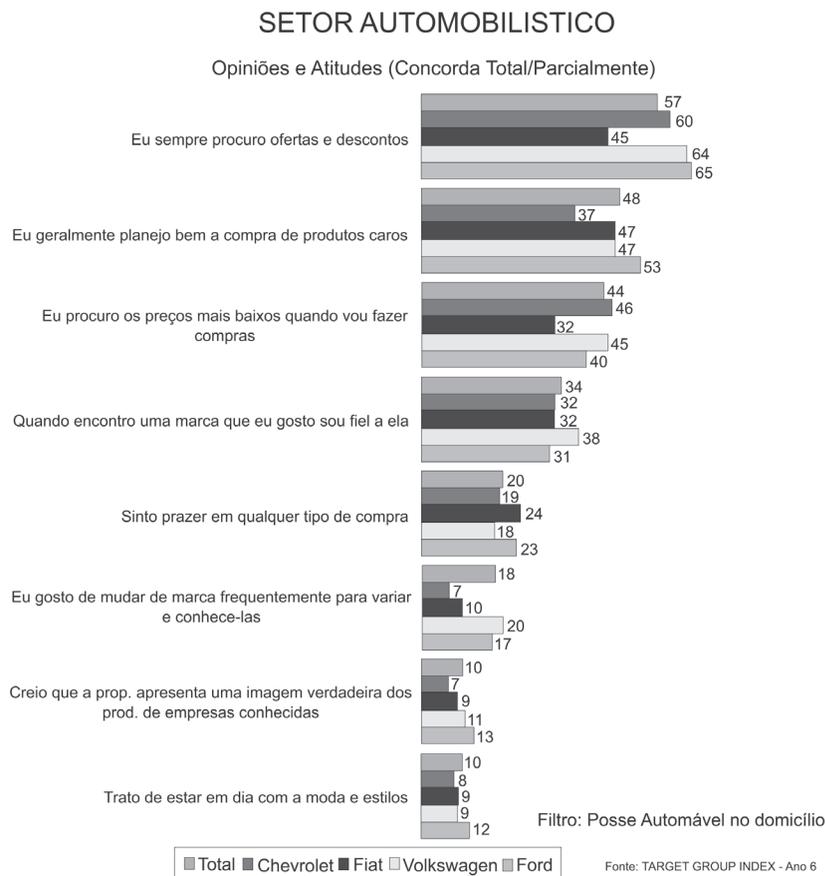
Na avaliação geral a Ford apresenta vantagem no item avaliado.

Avaliação de Entrantes Potenciais

Atributos	Grau de Eficácia				Tipo de eficácia da Barreira
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	
Tecnologia patenteada		X			36 meses
Diferenciação do Produto	X				12 meses
Economia de escala		X			6 meses
Acesso favorável a matéria Prima			X		6 meses

A tecnologia patenteada apresenta grau médio de eficácia em comparação à diferenciação do produto e alto grau de eficácia, na avaliação de entrantes potenciais.

3.3 Pesquisas



Atenção: As pesquisas contidas no Almanaque Ibope são de propriedade do IBOPE e estão protegidas pela Lei dos Direitos Autorais nº 9.610/98. As referidas pesquisas são confidenciais e sigilosas, comprometendo os USUÁRIOS a utilizá-las na forma estabelecida no contrato.

A VW realizou duas amplas pesquisas, uma qualitativa e outra quantitativa, para saber tudo o que o cliente pensava e queria do CrossFox. Todas as pessoas envolvidas na pesquisa, homens e mulheres de diferentes classes sociais e faixas etárias, conheceram em detalhes o novo utilitário esportivo compacto e ficaram totalmente a vontade para expressar suas opiniões.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

A **Pesquisa Qualitativa**, constituída por seis grupos de discussões, indicou que mais de um terço das pessoas consultadas consideravam o CrossFox superior a seus mais diretos concorrentes no mercado nacional.

A **Pesquisa Quantitativa**, ouviu 120 pessoas que pretendiam comprar o compacto Fox mas, por questão de estilo pessoal, gostariam efetivamente de adquirir um veículo com características de utilitário esportivo. Essas pessoas, também consideravam o CrossFox um carro de qualidade superior e acessível.

As duas pesquisas indicaram que o visual externo causa maior impacto nos homens, enquanto as mulheres, dão importância à praticidade interna. Esse segmento de consumidores quer um carro que, apesar do visual off-road agressivo, possa ser utilizado como um veículo urbano para uso diário, ágil no trânsito, fácil de estacionar e com amplo espaço interno.

É um carro que adiciona personalidade ao motorista, cria um estado de espírito. Ao comprá-lo o cliente não abre mão do funcional, porém valoriza mais o emocional.

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE *MARKETING*

4.1 A Importância Estratégica da Marca

A fidelidade à marca está em queda no Brasil. No ano 2000, 55% dos clientes de automóveis costumavam se manter fiéis ao fabricante ao longo dos anos. Em 2003, o índice caiu para 51%, segundo a consultoria alemã Roland Berger, que concluiu estudo em 2004 com cinco empresas brasileiras, que respondem por 80% das vendas internas: *GM, Fiat, Peugeot, Toyota e VW*.

A estratégia de reter o cliente é vital e mais barata do que conquistar um novo comprador. Projetar e construir veículos se tornou uma atividade de risco, com baixa margem de ganho por unidade. O carro é um produto atípico, com longo ciclo de vida. A fase de projeto leva de três a quatro anos, com algumas alterações, pode sobreviver até dez anos e ainda ser usado por mais quinze. Do computador ao ferro-velho, transcorrem 25 anos.

Existe uma ferramenta de *marketing* conhecida como CRM, que no setor automobilístico precisa evoluir. O cliente é o centro de tudo e precisa se sentir como tal. Nesse aspecto, há um árduo caminho a percorrer. No exterior, o avanço em CRM não é tão maior do que no Brasil.

O desafio é usar as informações com inteligência, estabelecer o conceito de relacionamento bidirecional, fazer o cliente sentir-se à vontade para telefonar, escrever, ser ouvido, entendido e atendido. Quem não gosta de receber um telefonema, perguntando se a revisão, conserto foi bem feito ou se o modelo recém comprado se comporta dentro das expectativas?

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

As seguradoras vêm trabalhando o tema e algumas companhias passaram a oferecer um lanchinho ao cliente, quando o socorro chega ao local do acidente. Um passo adiante aos programas de carro-reserva, em geral bancado pelo próprio segurado.

A indústria preocupa-se em produzir o melhor veículo e mostrar suas vantagens. Faz pesquisas de mercado, de opinião e reúne dados para desenvolver boas iniciativas de CRM.

O problema é que nenhuma fábrica montou até agora uma estratégia eficiente de retenção ou mesmo de reconquista do cliente insatisfeito. Nossa proposta, neste projeto de marketing para o CrossFox, é atender o cliente melhor do que qualquer concorrente. Ele é o nosso rei.

4.2 Objetivos Principais de *Marketing* para o CrossFox

ÁREA	DEFINIÇÃO
Objetivos de vendas	Aumentar o volume de vendas em 10 % até o ano de 2007, considerando a previsão de que o mercado demandará em torno de 75.000 veículos dessa categoria em 2006 e manterá essa média para 2007.
Objetivos de lucro	Acrescer o lucro operacional bruto do produto em até 16% no ano de 2007.
Objetivos de mercado	Aumentar o market-share em 1,5 % para o ano de 2007, considerando que em 2005 o aumento de demanda desse segmento foi da ordem de 54% passando de 50.151 unidades em 2004 para 77.000 em 2005 e para 2006 prevê-se 75.000 (Forecast 7+5) estabilizando-se nesse patamar em 2007.

A VW busca incrementar o volume de vendas, aumentando a receita através da conquista do mercado *off-road*. Tem como objetivo o rejuvenescimento da marca VW, identificando-a com uma atividade arrojada, promovendo a satisfação do consumidor, em qualquer faixa etária.

Em relação ao preço, busca manter-se como líder no segmento *off-road*, em qualidade e benefícios oferecidos. Estabelecemos os objetivos para 2007 para vendas, lucro e mercado, através da análise de ações de marketing e tendências de crescimento do mercado. A tabela acima demonstra os objetivos traçados para 2007.

4.3 Estratégias de *Marketing* para o Cross Fox

A estratégia do CrossFox será a diferenciação na categoria *off-road*. Com um desempenho superior aos concorrentes, o modelo inspira qualidade e sofisticação no acabamento externo. O fato de ser 5,3 centímetros mais alto em relação ao modelo original, e ter o sistema de fixação do estepe na traseira, realça sua alma *off-road*.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen



O bom posicionamento se deve ao fato de que a maioria do público que demanda suas características, na verdade não tem hábitos *off-road*, mas são pessoas que vivem na cidade e gostam desse estilo. Não estão dispostas a investir uma grande quantia, para aquisição dos chamados “grandes” *off-road*.

Em função do posicionamento pretendido, apresentamos a seguir as Estratégias de Marketing que possibilitarão ao CrossFox atingir os resultados esperados:

1. Posicionar o CrossFox como “veículo compacto urbano, com espírito *off-road*”;
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional;
3. Estabelecer preço *premium* para o lançamento do produto (2 anos iniciais);
4. Captalizar na força comercial das 640 revendas VW;
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente;
6. Otimizar os processos logísticos do produto;
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil;
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento.

4.4 A Matriz dos Objetivos e Estratégias de Marketing

Produto: CrossFox	ESTRATÉGIAS DE MKT							
	1. Posicionar o CrossFox como "veículo compacto urbano com espírito off-road"	2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional	3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	4. Capitalizar na força comercial das 640 revendas VW	5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente	6. Otimizar os processos logísticos do produto	7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento
OBJETIVOS DE MKT								
Vendas	X	X	X	X	X	X	X	X
Market-Share	X	X	X	X	X	X	X	X
Lucro	X	X	X	X	X	X	X	X

Pelo quadro acima, nota-se total adequação dos Objetivos com as Estratégias de Marketing.

5. AÇÕES TÁTICO-OPERACIONAIS DE MARKETING-MIX

5.1 POLÍTICA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Nosso objetivo neste projeto de *marketing* para a VW, é o aumento de 10% no volume de vendas, no segmento de compactos, com a introdução do CrossFox no mercado, o aumento do *market share* de 1,5% a.a, e também lucro, satisfação do cliente e desempenho superior à concorrência.

O CrossFox será inserido no mercado com intenção de vida longa, trazendo inovações a todo ano. O *design* é atual e com pequenas modificações, pode ser adaptado no futuro para atualizar-se, de acordo com os novos conceitos de mercado.

Foi projetado para ter um maior desempenho em relação à concorrência, expor ao público seus atributos, ter preço acessível e justo em comparação aos seus concorrentes e ter ampla rede de distribuição no país.

O CrossFox tem um garantia de 3 anos (36 meses) em motor e transmissão.

- Garantia de fábrica de 36 meses, sem limite de quilometragem para defeitos de fabricação e montagem, em componentes internos de motor e transmissão.
- Cobrir as despesas (preços Garantia) com instalação de peças originais VW e mão-de-obra envolvida quando da substituição de peças defeituosas.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

- Abrange todos os veículos Volkswagen, nacionais e importados, a partir dos modelos 2005 (agosto/04).



A VW cercou-se de cuidados, para que seja um sucesso de vendas e supere seus concorrentes.

Ações Tático-Operacionais de Produtos e Serviços

- 1. Elaborar programa de Treinamento para Vendedores:** capacitar a área de vendas com informações do segmento *off-road*, concorrência, técnicas de vendas e negociação. Realizar convenções de vendas, discutir os resultados alcançados em função das metas estabelecidas, corrigir desvios, colher informações e detectar novas necessidades.
- 2. Lançar acessórios e serviços inovadores na categoria off-road:** mostrar ao consumidor, que o produto CrossFox é único em diferenciais na categoria *off-road*, lançar acessórios inovadores, úteis e modernos.
- 3. Elaborar programa de melhoria contínua em prestação de serviços:** fortalecer a prestação de serviço, com agilidade, treinamento e qualidade, com o objetivo de aumento do lucro e *market share*.
- 4. Garantir ganho de produtividade em serviço:** analisar a capacidade e demanda existente, com base no planejamento anual, a fim de conhecer as necessidades e manter a qualidade percebida pelo cliente.
- 5. Oferecer garantia de 36 meses no motor e transmissão.**
- 6. Promover *Test-drive* do produto.**

7. Acompanhar a elaboração do Manual do Proprietário.

8. Realizar pesquisa de mercado e de satisfação dos clientes.

9. Oferecer o produto em cores inovadoras.

10. Criar site exclusivo do produto: Além de ser um excelente banco de dados, informará aos clientes os eventos da categoria, locais com descontos, preço de serviços, novidades, brindes e toda informação sobre acessórios e lançamentos. Medir resultados através do número de acessos.

Ações Táticas de Produtos e Serviços: CrossFox	1. Elaborar programa de Treinamento para Vendedores	2. Lançar acessórios e serviços inovadores na categoria off-road	3. Elaborar programa de melhoria contínua em prestação de serviços	4. Garantir ganho de produtividade em serviço	5. Oferecer garantia de 36 meses no motor e transmissão	6. Promover "Test-drive" do produto	7. Acompanhar a elaboração do Manual do Proprietário	8. Realizar pesquisa de mercado e de satisfação dos clientes	9. Oferecer o produto em cores inovadoras	10. Criar site exclusivo do produto
ESTRATÉGIAS DE MKT										
1. Posicionar o CrossFox como "veículo compacto urbano com espírito off-road"	X	X	X			X	X	X	X	X
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Capitalizar na força comercial das 640 revendas VW	X		X	X	X		X	X		X
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente	X		X	X	X		X	X		X
6. Otimizar os processos logísticos do produto	X		X	X			X	X		X
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	X	X	X			X	X	X	X	X
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento	X		X	X		X	X	X		X

5.2 POLÍTICA DE PREÇO

O preço é determinante na escolha do comprador, é o elemento do mix de marketing que produz receita. Pode ser alterado de acordo com as características do produto. O estabelecimento do preço, é realizado quando do desenvolvimento do produto/serviço e do posicionamento do mercado. Liderança de custos pela diferenciação, capacitação e desenvolvimento da equipe de vendas, ter preço competitivo e eleger segmentos prioritários, são os objetivos de nossa política de preços.

O posicionamento de preço do CrossFox se dá de acordo com os custos de fabricação apurados e a percepção de valor, obtida em pesquisas junto ao público alvo. Todo o trabalho de *Marketing* neste quesito, segue os padrões de pesquisas e laboratórios para definição de preços, assim como o constante monitoramento da percepção da rede de concessionários e seus vendedores.

O acompanhamento da estratégia de preços dos concorrentes também é apurada semanalmente, para que não haja descolamento de preços, de acordo com os valores agregados ao produto.

No lançamento do produto, buscar-se-á a melhor rentabilidade possível, considerando a demanda represada e a pequena oferta inicial para todo o país. As promoções de vendas, apesar de estarem programadas, não devem acontecer em curto-prazo, pois mesmo que objetivemos um maior volume de vendas, não vale a pena sacrificar o posicionamento elevado, obtido no lançamento do veículo.

A estratégia utilizada para política de preços é agressiva, visa a liderança em custos em matérias-primas, canais de distribuição e processos de fabricação eficientes. A estratégia é por diferenciação, onde o cliente está disposto a pagar mais, para ter um carro que a seu ver atende melhor suas necessidades.

A empresa influencia o consumidor a pagar mais caro pelo CrossFox, pelo valor percebido, benefícios e serviços, maximizando a participação de mercado e faturamento.

Ações Tático-Operacionais de Preços

- 1. Manter e controlar crédito com instituição Financeira Segura:** oferecer ao cliente financiamento em banco conceituado, com taxa de juros atrativa e promover a segurança da empresa neste financiamento.
- 2. Criar Tabela de Negociação e Preços para força de vendas:** Criar tabela de preço com valor do automóvel e acessórios por região. Apontar ao vendedor os itens que terão comissões especiais, de acordo com o resultado que a empresa pretende atingir.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

3. Criar material de apoio a vendas: Além das tabelas de preços, fornecer material gráfico com especificações sobre acessórios e detalhes do automóvel.

4. Utilizar clientes formadores de opinião: utilizar comentários de jornalista, revistas automotivas, mecânicos, atrizes e atores, como suporte ao preço oferecido no distribuidor VW.

5. Lançar o CrossFox com preço acima do seu objetivo final.

6. Treinar Equipes de Vendas

Ações Táticas de Preços: CrossFox	1. Manter e controlar crédito com instituição Financeira Segura	2. Criar Tabela de Negociação e Preços para força de vendas	3. Criar material de apoio a vendas	4. Utilizar clientes formadores de opinião	5. Lançar o CrossFox com preço acima do seu objetivo final	6. Treinar Equipes de Vendas
ESTRATÉGIAS DE MKT						
1. Posicionar o CrossFox como "veículo compacto urbano com espírito off-road"	X	X	X	X	X	X
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional	X	X	X	X	X	X
3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	X	X	X	X	X	X
4. Capitalizar na força comercial das 640 revendas VW		X	X		X	X
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente		X	X		X	X
6. Otimizar os processos logísticos do produto	X		X		X	X
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	X	X	X	X	X	X
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento	X		X	X	X	X

5.3 POLÍTICA DE LOGÍSTICA E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A política de logística e canais de vendas envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos dos produtos e serviços, entre a origem e o uso, atendendo as exigências do cliente e gerando lucro neste atendimento. Temos como meta, otimizar o custo com a distribuição do veículo no Brasil e implementar procedimentos que facilitem a compra.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

Garantir a entrega do produto a curto prazo e dar visibilidade ao revendedor VW. Pretendemos solidificar a relação entre o fabricante e distribuidor, atendendo com excelência os consumidores finais. O papel do distribuidor VW é vital para o sucesso a longo prazo, por representar vantagem competitiva e sustentável.

Ações Tático-Operacionais de Logística e Distribuição

1. Incentivar a compra do CrossFox através do site VW: através dos meios de comunicação, reduzir custos e agilizar a entrega do produto. Implementar política de benefício ao distribuidor.

2. Melhorar o relacionamento com o mercado, simplificando o abastecimento e a compra: Serão elaborados meios de agilizar o abastecimento do produto e acessórios no Distribuidor. Desburocratizando o processo, pretende-se gerar redução de custo, obter lucro e agilidade. Será utilizada Central de Serviços para atendimento e resolução de dúvidas e problemas.

3. Utilizar fornecedores nacionais e estrangeiros: para fabricação das peças, garantir melhor preço e melhor distribuição logística.

4. Desenvolver estudos de viabilidade logística e de custo: para atuarmos com 2 Centros de Distribuição, um no Paraná e outro em São Paulo.

5. Investir na comunicação do produto nos Distribuidores.

Ações Táticas de Logística e Distribuição: CrossFox	1. Incentivar a compra do CrossFox através do site VW	2. Melhorar o relacionamento com o mercado simplificando o abastecimento e a compra	3. Utilizar fornecedores nacionais e estrangeiros	4. Desenvolver estudos de viabilidade logística e de custo	5. Investir na comunicação do produto nos Distribuidores
ESTRATÉGIAS DE MKT					
1. Posicionar o CrossFox como “veículo compacto urbano com espírito off-road”	X	X	X	X	X
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional	X	X	X	X	X
3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	X	X	X	X	X
4. Captalizar na força comercial das 640 revendas VW		X	X	X	X
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente		X			X
6. Otimizar os processos logísticos do produto	X	X	X	X	X
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	X	X	X		X
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento	X			X	X

5.4 POLÍTICA DE VENDAS

Consumidores compram soluções para seus problemas e satisfação para seus desejos, por isso a VW busca estabelecer resultados a serem alcançados pela força de vendas, através da obtenção de informações do mercado, operacionalização das decisões de marketing, vendas e avaliação das oportunidades.

Mensurado pelo volume, receita e satisfação do cliente, temos o posicionamento do produto como líder de preço em relação aos benefícios oferecidos. Focamos o desenvolvimento e capacitação da equipe de vendas, a otimização de custos e o fortalecimento da marca para vender intensamente o produto e garantir disponibilidade.

Buscamos o fortalecimento da posição atual e monitoramento da dinâmica do mercado, estimulando o consumo, cuja propensão foi planejada e ferramentalizada por *marketing*.

A equipe de vendas influenciará diretamente os resultados de *marketing*, negociando com os clientes, trazendo rentabilidade e percepção de valor ao veículo CrossFox. Outro item considerado foi o de manter o relacionamento pós-venda, visando novos negócios com o cliente, a longo prazo.

Ações Tático-Operacionais de Vendas

- 1. Desenvolver Plano de Remuneração Variável:** implementar plano de remuneração, prêmios e reconhecimento através da gestão de negócios e resultados gerados.
- 2. Prospectar novos clientes:** criação de política interna que bonifique o vendedor por novos clientes adquiridos. O suporte serão os meios de comunicação, CRM e Database.
- 3. Realizar Treinamento para força de vendas:** proporcionar conhecimento do segmento no mercado, técnicas de vendas, tecnologias existentes e diferenciais. Padronizar a abordagem comercial, elaborar roteiro e material que fortaleçam a marca VW e a imagem do CrossFox. Identificar as vantagens competitivas essenciais.
- 4. Fidelizar e reter clientes da categoria *off-road*:** gerenciar a carteira de consumidores que compraram o automóvel, objetivando a retenção e fidelização à marca e ao segmento *off-road*, através da comercialização de novos serviços e produtos, em função das metas pré-estabelecidas.
- 5. Elaborar plano e contrato de incentivo para compra de frota de veículos CrossFox:** ressaltar a redução de custos com a manutenção, uma vez que o carro foi projetado para ter melhor resistência e desempenho, apesar das precárias condições de nossas rodovias.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

6. Promover a venda de serviços e acessórios *off-road*.

7. Medir resultado mensal, trimestral e anual: através dos resultados obtidos nas vendas realizadas, após treinamentos e campanhas na mídia. Coordenar ações e controle de resultados.

8. Realizar campanhas promocionais de Vendas: quando os comerciais estiverem sendo veiculados na mídia, montar estratégias de vendas com isenção do IPVA, ou Seguro, ou Ar condicionado grátis, ou CD, que ajudem a campanha a gerar venda e lucro rapidamente.

9. Fazer Pesquisa de Satisfação: analisar resultados de vendas, fazer pesquisa de satisfação junto ao clientes, para melhorar vendas. Tornar o cliente um divulgador espontâneo da excelência do serviço. Analisar coleta de informações do SAC.

10. Garantir a venda e entrega rápidas, através da disponibilidade do produto no Distribuidor, via VW Transport.

11. Migrar consumidores do concorrente para o CrossFox.

12. Selecionar clientes potenciais através do Database: Fazer pesquisas através do CRM e Database, dos clientes potenciais em todas as regiões do Brasil. Relacionar-se com o cliente e não apenas transacionar, implantar inovações em CRM.

13. Criar e divulgar material de apoio a vendas: criar material de apoio a vendas com especificações do CrossFox (catálogo). Divulgar material nos eventos, enviar mala-direta a formadores de opinião, consumidores e a clientes *prospects* e *suspects*.

14. Implantar Módulo de Database com informação sobre a concorrência: Deixar a disposição dos vendedores um banco de dados, com informações sobre vendas da categoria na concorrência, incentivar a consulta como suporte para alavancar as vendas no Distribuidor VW.

15. Realizar convenções de lançamento com a Rede Autorizada.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Ações Táticas de Vendas: CrossFox	1. Desenvolver Plano de Remuneração Variável	2. Prospeccionar novos clientes	3. Realizar Treinamento para força de vendas	4. Fidelizar e reter clientes da categoria off-road	5. Elaborar plano e contrato de incentivo para compra de frota de veículos CrossFox	6. Promover a venda de serviços e acessórios off-road	7. Medir resultado mensal, trimestral e anual	8. Realizar campanhas promocionais de Vendas	9. Fazer Pesquisa de Satisfação	10. Garantir a venda e entrega rápidas	11. Migrar consumidores do concorrente para o CrossFox	12. Selecionar clientes potenciais através do Database	13. Criar e divulgar material de apoio a vendas	14. Implantar Módulo de Database com informação sobre a concorrência	15. Realizar convênios de lançamento com a Rede Autorizada
ESTRATÉGIAS DE MKT															
1. Posicionar o CrossFox como "veículo compacto urbano com espírito off-road"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X		X
4. Capitalizar na força comercial das 640 revendas VW	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente	X		X			X	X		X			X	X	X	X
6. Otimizar os processos logísticos do produto			X			X	X		X	X		X	X		X
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X

5.5 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Devido ao competitivo mercado automobilístico, onde resultados são cobrados, é desejável, além do desenvolvimento de um excelente produto, com preço diferenciado e competitivo, torná-lo necessário. Por isso, a comunicação é *softselling*, direcionada para o fortalecimento da marca.

Nosso objetivo é proporcionar ao consumidor o conhecimento do produto, captar o público potencial, migrar o consumidor do concorrente para o CrossFox, preparar o público para a venda de serviços, acessórios e criar parcerias.

Ações Tático-Operacionais de Comunicação

1. Associar o CrossFox ao estilo jovem e aventureiro: garantir a imagem jovem do produto, através de ações promocionais, *merchandising* na TV e lançamentos de novos acessórios.

2. Estabelecer propaganda cooperada com os distribuidores VW, promoções através de propaganda cooperada para a venda do CrossFox e seus acessórios, através de jornais, rádio e TV locais, de acordo com cada regional.

3. Proporcionar e divulgar *Test Drive* na mídia: montar campanhas de sorteio através de cupons de *test drive*. Promover *test drive* a formadores de opinião e a clientes potenciais.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

4. Realizar ações promocionais: fazer promoção de viagens a lugares exóticos como África, sorteio de carros, brindes e shows. Distribuir material promocional, canetas, bonés, chaveiros e brindes nos Distribuidores, locais estratégicos e eventos.

5. Realizar maciça campanha de mídia: veicular intensamente comerciais na TV e Rádio. Utilizar mídia em jornais, outdoor, cinema, revistas e *internet*. Utilizar Assessoria de Imprensa, para publicar em mídias especializadas, informes publicitários e entrevistas. Evidenciar e divulgar o produto. Publicar entrevistas com profissionais do setor, formadores de opinião, focando as vantagens do produto.

6. Viabilizar Merchandising em Programas da Rede Globo: promover o CrossFox em programas de público jovem, gerar mídia espontânea, buscar ineditismo associado à aventura, reforçar o seu posicionamento e fortalecer suas características de valentia e agilidade.

7. Participar de Eventos e Feiras da Categoria Off-Road: Patrocinar eventos no Distribuidor e nas diversas regiões do país.

8. Desenvolver material gráfico sobre o produto: elaborar e distribuir material gráfico *spec sheet*, *banners*, catálogos, *folder*, *wobbler*, *take one*, sobre o produto, com especificações tecnológicas e de desempenho. Promover o conhecimento do produto.

Ações Táticas de Comunicação: CrossFox	1. Associar o CrossFox ao estilo jovem e aventureiro	2. Estabelecer com os distribuidores VW, Propaganda Cooperada	3. Proporcionar e divulgar Test Drive na mídia	4. Realizar ações promocionais	5. Realizar maciça campanha de mídia	6. Viabilizar Merchandising em Programas da Rede Globo	7. Participar de Eventos e Feiras da Categoria Off-Road	8. Desenvolver material gráfico sobre o produto
ESTRATÉGIAS DE MKT								
1. Posicionar o CrossFox como "veículo compacto urbano com espírito off-road"	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Lançar e desenvolver o CrossFox no mercado nacional	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Estabelecer preço premium para o lançamento do produto	X	X	X		X	X	X	X
4. Capitalizar na força comercial das 640 revendas VW	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Capacitar e desenvolver Equipes de Vendas, Assistência Técnica e Atendimento ao Cliente	X		X					X
6. Otimizar os processos logísticos do produto		X		X	X			X
7. Contribuir para o rejuvenescimento da marca VW no Brasil	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Aprofundar o conhecimento dos consumidores do CrossFox e iniciar relacionamento			X	X		X	X	X

6. MÍDIA

6.1 Estimativa de Custo com Mídia

ESTIMATIVA DE CUSTO COM COMUNICAÇÃO					
MÍDIA	CIRCULAÇÃO	TIPO DE AUDIÊNCIA	CUSTO POR ANÚNCIO	FREQUÊNCIA DO ANÚNCIO	Taxa de Retorno %
Televisão	Nacional	Todas as classes em TV aberta e a cabo classe A e B em Canal Fechado	R\$ 360.741,00 + 10% de cachê quando se tratar de merchandising - Horário nobre em canais TOP Preço para 30" segundos	Conforme disponibilidade da emissora e contrato de publicidade vigente	A VW não mensura o retorno de mídia de cada meio, isoladamente, pois o resultado é avaliado através dos esforços da campanha como um todo
Internet	Nacional	Público Jovem	Hotsite VW R\$ 5.000,00 CPM R\$ 25,00 (formato por impressões) Pop-ups R\$ 20.000 diária	Frequente	
Rádio	Nas 16 regionais /BR	Classe "A" e "B"	Com determinação de horário R\$ 1.445,00 ou horário entre as 06 e as 24 R\$ 935,00 (JP, Globo, etc)	Inserções de 30 em 30 minutos	
Jornal	Nas principais capitais SP/Curitiba/Salvador/RJ/ Fortaleza/BH/POA	Classe "A" e "B"	Propaganda Cooperada com o Distribuidor	Propaganda Promocional conforme Distribuidor	
Revistas	Semanais e Mensais	Classe "A" e "B"	Veja R\$ 174.800 Época R\$ 95.900 Isto É R\$ 88.800	Propaganda de 1 Folha em revista semanal	
Folheteria	Periódica	Classe "A" e "B"	R\$ 50.000,000	Frequente	
OutDoors	Em avenidas principais capitais	Veículos em circulação	Outdoor no papel Bidimensional R\$ 247,00 metro e Tridimensional R\$ 728,00 e metro. Esta previsto um outdoor de 165 m (permanência de 1 mês)	Acompanhando as campanhas promocionais (trimestralmente)	
Feiras	Anual	Público específicos	R\$ 50.000,00 (espaço) mais custo com montagem	Conforme Calendário	
Publicidade	Engloba todo material de campanha que serão distribuídos nos distribuidores	Classe "A" e "B"	Investimento Estimado R\$ 40.000.000 (agência cobra cerca de 20%)	A cada semestre	
Campanhas de Incentivo para força de vendas	Nacional / Regional	Classe "A" e "B"	Valor equivalente ao produto multiplicado por 30 carros em todo Brasil	A cada semestre	

6.2 Alternativas de Mídia

ALTERNATIVAS DE MÍDIA								
	TV	Rádio	Jornais	Revistas	Internet	OutDoors	Feiras	Mala Direta
Canais	Globo, Bandeirantes, Record, TV a Cabo		Folha SP OESP Diaria SP Globo	Quatro Rodas Off Road Veja Isto é Época	Web Motors Site CrossFox VW Pop-Up provedores	Nas principais avs. SP/Curitiba/Salvador/RJ/Fortaleza/BH/POA	Eventos Off Road Esportes Radicais Salão do Automóvel	Utilizando Data Base com principais consumidores público-alvo
Estações / Seções		CBN 89.1 Jovem Pan Transamérica	Carro Economia Esportes	Contra Capa Página Dupla(Centro)				
Frequência	Horários Nobres Intervalos Novelas Merchandising Caldeirão Huck	Segunda-sexta nos horários comercial de 30 em 30 min	Quinta Sábado Domingo	Semanalmente Mensalmente	Full Time	Quinzenalmente	Conforme Calendário Anual dos Eventos	Em conjunto com as promoções das distribuidoras

6.3 Detalhamento da Mídia

Para marcar o lançamento e promover conhecimento do automóvel CrossFox, serão realizados comerciais na TV e ações de *merchandising* no programa “*Caldeirão do Huck*”, na rede Globo. Haverá ações de *marketing* direto, participação em eventos, *games* na internet e divulgação em revistas especializadas.

No estágio de lançamento do CrossFox, haverá forte atuação da assessoria de imprensa, direcionada aos canais de comunicação. Em seguida, ocorrerão participações em feiras e eventos do setor. Depois do lançamento no mercado, haverá uma nova campanha de sustentação, com apoio na mídia através das veiculações em TV aberta e TV a cabo, revistas semanais, mensais e diversas ações de *merchandising*.

■ **Eventos, Feiras e Patrocínios:** participação em feiras e eventos radicais que possam associar o nome CrossFox a tal imagem. Exposição no “*Salão do Automóvel*” e patrocínio a entidades ligadas à natureza. “Publicidade é marca falando, patrocínio é marca agindo”.

■ **Propaganda Cooperada e Mídia em Rádio:** serão realizadas nas 16 regionais VW, através do Distribuidor credenciado à marca. As ações promocionais serão desenvolvidas em conjunto com os fornecedores e parceiros, rateando custos, visando vendas.

■ **Treinamento:** um automóvel é um bem durável, com um valor significativo. A VW se preocupa com a imagem transmitida por seus vendedores, pois a venda pessoal, face a face, tem um peso alto. O perfil dos vendedores deve ser analítico e persuasor. O consumidor só irá adquirir um VW CrossFox, se acreditar nos benefícios do automóvel, tanto tangíveis como intangíveis. Os profissionais serão treinados para ouvir os clientes, identificar necessidades, com o objetivo de fornecer uma relação a longo prazo.

■ **CRM:** Envio de mala direta e ações de relacionamento com o cliente. O SAC também será treinado, pois existe a preocupação em mostrar ao mercado rapidez e eficiência. Serão realizadas ações de fidelização dos clientes, através de questionários de satisfação. É através do bom atendimento que o cliente se torna um multiplicador das informações a outros possíveis compradores. O comprometimento da qualidade, o cumprimento dos prazos, o serviço pós-venda e a satisfação do cliente, são alvos constantes em nosso projeto de marketing para o CrossFox.

■ **MPV:** Todo o material gráfico com especificações do CrossFox, será de alto padrão de qualidade. A mensagem será alinhada à imagem de um automóvel com espírito *off-road*. Através dos *folders*, catálogos, *spec sheet*, os clientes também obterão informações sobre o produto e acesso à VW.

■ **Assessoria de Imprensa:** terá forte ação de comunicação tática, será estrategicamente utilizada para divulgação do *Press Release*, com as informações que a VW queira passar sobre o CrossFox, promovendo o veículo neste segmento de mercado. A assessoria realizará um amplo trabalho de divulgação aos veículos de comunicação jornais, revistas, rádios e TVs .

■ **Mídia Imprensa:** será realizada propaganda em revistas semanais e mensais do setor automotivo, e também Isto É, Veja, Época e alguns jornais. Segmentar a comunicação de acordo com seu público alvo. A propaganda em revistas permitirá maior penetração geográfica e seletiva do mercado. A mídia impressa será utilizada durante todo o ano, gerando frequência e exposição na mídia, que dará sustentação ao CrossFox.

■ **Mídia TV:** Criatividade combinada com novas formas de conquistar o coração e a mente dos consumidores e a medição do retorno dessas novas estratégias, são a base do modelo de comunicação da VW. Relacionar ao invés de apenas transacionar, passam ser a nova orientação do marketing para o VW CrossFox. Os comerciais procurarão surpreender o consumidor e criar a necessidade de compra do veículo. Serão realizados três comerciais em TV aberta e TV a cabo, em horário nobre, dois comerciais de lançamento e um de sustentação. A agência contratada é a AlmapBBDO, segue:

■ **Comercial de Lançamento "Cidade":** o comercial destacará as manobras radicais do CrossFox entre os edifícios de uma metrópole e árvores habitadas por cobras em plena selva, ao embalo da canção "*The lion sleeps tonight*", do longa *O Rei Leão*. As filmagens serão em Santiago no Chile. Muitos dos cenários serão criados por computação gráfica e outros serão reais.

■ **Comercial de Lançamento "Elefante":** começará com duas garagens se abrindo. De uma delas sai o novo CrossFox, da outra garagem ao lado sai, vagarosamente e com muita dificuldade um elefante. O elefante e o motorista, então, vão para o trânsito. E aí vem toda a diferença de um CrossFox e os elefantes. Enquanto o CrossFox anda com agilidade, o animal se locomove e estaciona com muita dificuldade. Em várias situações o comercial deixará claro, que o modelo de VW é ideal para quem quer viver o espírito off-road na cidade e fora dela.

■ **Comercial de Sustentação "Dança":** mostrará um rapaz que deseja aventura e valentia, apagando a fogueira de uma tribo de canibais e correndo para o seu CrossFox. O carro permitirá a fuga com sucesso, o benefício explorado será a agilidade do modelo e terá link com o site "www.crossagil.com.br". A mensagem ficará engraçada em razão da locução do dialeto africano Tiluba, traduzido para o português.



Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

■ **Merchandising:** na sequência da campanha de sustentação, serão realizadas ações de *merchandising* no Programa “Caldeirão do Huck”, na rede Globo. A estratégia é aproximar o veículo do público, ser capaz de atingir e emocionar os consumidores do CrossFox. As ações serão criadas pela agência AlmapBBDO e preparadas pela Maxtreme, e terão integração com o site VW, seguem duas ações:

■ **Ação de Sustentação “Invadir”:** Colocar no cabo do bondinho, o único veículo no mundo capaz de invadir o cartão postal do Brasil, o Pão de Açúcar, no RJ. Será desenvolvida uma ação de parceria com o apresentador Luciano Huck. Ele subirá no Pão de Açúcar a bordo do CrossFox e narrará durante o trajeto, toda emoção desta aventura radical no seu programa. Reforçará a imagem do automóvel, que não é um carro qualquer mas um CrossFox, o mais novo utilitário esportivo e compacto. Só o CrossFox para chegar a um lugar a mais de 300 metros de altura, onde nenhum outro *off-road* ousou chegar. O carro ficará preso a um cabo de aço secundário, utilizado apenas para o transporte de cargas, que fica ao lado do cabo onde passará o bondinho que conduz os passageiros. Isso gerará mídia espontânea, inclusive fora do país. Ficarão no local por um mês.



■ **Ação de Sustentação “Tirolesa”:** para reforçar o posicionamento, fortalecer as características de valentia, agilidade e trazer ganhos de imagem, o CrossFox enfrentará outra atividade radical a “Tirolesa”. Será realizada na pedra DIB em Mairiporã-SP. Através de um guindaste, fixado em quatro bases, será instalado no alto da pedra e dele descerá um cabo de aço, preso a outro guindaste, 100 metros abaixo, sobre um vão livre de 310 metros, entre as máquinas apenas um paredão de pedra e um lago raso no fundo da pedra. O CrossFox será previamente preparado para descer e não bater nas pedras do paredão. Descerá em queda livre, chegando até a outra ponta e retornando, pairando sobre o vazio. A descida durará 20 segundos. Esta ação gerará mídia espontânea.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



■ **Promoções:** serão realizadas ações promocionais, sorteio do CrossFox e viagens para locais exóticos, brindes ligados a esportes radicais e uma série de inovações neste sentido, despertando o interesse do público em obter o veículo CrossFox. Parceria com a Editora Abril e outras empresas, também estão previstas, tais como:

■ **Promoção celular na mão Cross Fox na garagem:** promoção através da rede Salfer, será sorteado um automóvel CrossFox. Estarão concorrendo todas as pessoas que comprarem um celular ou crédito para celular, em uma das lojas da rede Salfer entre 03/abril a 18/mai/06.



■ **Internet:** promover a interatividade com o público alvo, através do site www.crossagil.com.br, a ser criado pela agência AlmapBBDO, para divulgação do automóvel. O internauta encontrará aventuras na selva, filmes, games interativos e curiosidades. São estas soluções inusitadas que mais conquistam o internauta. Como o surpreendem, ele sente prazer em repassar o que está vendo para os outros internautas, dando vida ao chamado *marketing viral*, exercendo o papel de divulgador do automóvel CrossFox. Além de ser mais barata, a internet permitirá medir resultados com rapidez e eficiência, através do número de acessos.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

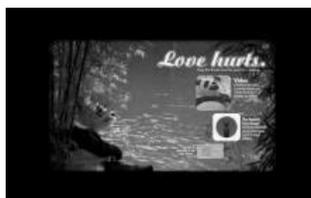
■ **Criação do site www.LegendofOmaha.com.br:** o apresentador falará de animais e aventuras na selva. Só depois de vários filmes, jogos interativos e curiosidades é que ele apresentará o CrossFox. O conceito da Campanha é *"Compacto para quem vê, valente para quem anda"*. A produção terá 70 segundos de duração e será protagonizada pelo professor Maxwell Adams, um pesquisador de babuínos que ficará estupefato com sua mais nova descoberta, um veículo *off-road*, originário do Brasil.



■ **Criação do Site www.crossagil.com.br:** Através do site, o internauta poderá baixar games do CrossFox para o celular e também baixar *wallpapers* da campanha para o computador. Há duas opções de versão.



■ **Criação do Site www.lovehurts.ws:** quem visitar, terá a impressão de estar mergulhando na história de amor, frustrada, de um urso panda. Logo de cara, a imagem que abrirá o site é a de um panda chateado na beira de um lago, com forte fundo musical. Ao seu lado há três *links* e começará a brincadeira que traz informações sobre o carro. Outro *link* levará ao *"The Panda's love songs"*, seleções de músicas e o terceiro *link* será *"Ajude o Panda a se dar bem"*, por meio dele é possível escrever bilhetes aconselhando o Panda a se dar bem no amor.



■ **Outdoor:** para dar visibilidade e gerar divulgação, será instalado um *outdoor* em São Paulo (165 metros de largura e 20 metros de altura) em frente à fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo — SP. A agência AlmapBBDO, criou um painel que mostrará várias unidades do CrossFox sobre uma longa ponte. Quatro bonecos infláveis, de sete metros de altura e 25 quilos cada, estarão pendurados em cordas e parecem praticar rapel para chegar aos CrossFox. Em um dos cantos do outdoor, estará estampado o conceito: “CrossFox Compacto para quem vê. Valente para quem anda.”



7. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

7.1 Projeção de Vendas, Receita e Verba de Propaganda

A estimativa de receita de vendas para o CrossFox em nosso projeto, baseou-se no seu preço básico de venda ao consumidor. O mercado automobilístico se mostra mais receptivo a partir de agosto, chegando ao pico de vendas nos meses de novembro e dezembro, época em que as pessoas recebem o 13º salário. A proximidade da chegada do novo ano, traz para as pessoas o espírito de renovação e a necessidade da troca do seu automóvel.

Os meses de janeiro, fevereiro e março também são beneficiados, devido ao salário recebido, férias e promoções anunciadas, com o intuito de desova dos veículos antigos nas Concessionárias VW.

Os meses de abril a julho são os mais fracos do setor. Há uma queda em vendas, em consequência das pessoas estarem se recuperando dos gastos realizados no 1º trimestre.

Consideramos para efeito de verba de propaganda, o investimento de 3,5% sobre a receita líquida do CrossFox. O cálculo foi realizado deduzindo a média de 30,25% de impostos (IPI, ICMS, PIS e COFINS), sobre o faturamento bruto gerado (receita gerada).

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO COM VENDAS DO CROSSFOX					
Valor do Veículo		Receita Gerada	30,25% Impostos	Receita Líquida	3,50% Verba de Prop.
Básico	R\$ 43.602,00				
Mês	Unidades				
janeiro	2226	97.058.052,00	29.360.060,73	67.697.991,27	2.369.429,69
fevereiro	2119	92.392.638,00	27.948.773,00	64.443.865,01	2.255.535,28
março	2131	92.915.862,00	28.107.048,26	64.808.813,75	2.268.308,48
abril	1777	77.480.754,00	23.437.928,09	54.042.825,92	1.891.498,91
maio	1910	83.279.820,00	25.192.145,55	58.087.674,45	2.033.068,61
junho	1629	71.027.658,00	21.485.866,55	49.541.791,46	1.733.962,70
julho	1992	86.855.184,00	26.273.693,16	60.581.490,84	2.120.352,18
agosto	2411	105.124.422,00	31.800.137,66	73.324.284,35	2.566.349,95
setembro	2750	119.905.500,00	36.271.413,75	83.634.086,25	2.927.193,02
outubro	2175	94.834.350,00	28.687.390,88	66.146.959,13	2.315.143,57
novembro	2232	97.319.664,00	29.439.198,36	67.880.465,64	2.375.816,30
dezembro	3037	132.419.274,00	40.056.830,39	92.362.443,62	3.232.685,53
total	26.389	1.150.613.178,00	348.060.486,35	802.552.691,66	28.089.344,21

7.2 Orçamento Anual de Marketing e Vendas

Em nosso projeto, o planejamento anual com gastos em propaganda, foi elaborado analisando-se a verba mensal gerada pelas vendas do CrossFox. Serão realizadas revisões orçamentárias trimestrais. Os pagamentos serão negociados com as agências de propaganda de acordo com o *Budget* de Marketing e Vendas. As ações para o 2º semestre serão pagas 20% em julho e o restante nos meses de agosto a dezembro, onde há maior faturamento do veículo. A VW carregará *carry over* de despesas para 1º trimestre do ano seguinte, onde será provisionada a verba do ano anterior.

ORÇAMENTO ANUAL DE MARKETING E VENDAS						
	jan	fev	mar	abr	mai	jun
Fat. Líq. Vendas	67.697.991,27	64.443.865,01	64.808.813,75	54.042.825,92	58.087.674,45	49.541.791,46
Verba Prop. 3,5%	2.369.429,69	2.255.535,28	2.268.308,48	1.891.498,91	2.033.068,61	1.733.962,70
Mídia	1.113.631,96	1.060.101,58	1.066.104,99	889.004,49	955.542,24	814.962,47
Merchandising	355.414,45	338.330,29	340.246,27	283.724,84	304.960,29	260.094,41
Promoção	189.554,38	180.442,82	181.464,68	151.319,91	162.645,49	138.717,02
Eventos	142.165,78	135.332,12	136.098,51	113.489,93	121.984,12	104.037,76
Mkt Direto	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
Patrocínio	47.388,59	45.110,71	45.366,17	37.829,98	40.661,37	34.679,25
Treinamento	23.694,30	22.555,35	22.683,08	18.914,99	20.330,69	17.339,63
Prop. Cooperada	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
Internet	71.082,89	67.666,06	68.049,25	56.744,97	60.992,06	52.018,88
MPV	47.388,59	45.110,71	45.366,17	37.829,98	40.661,37	34.679,25
Endomarketing	23.694,30	22.555,35	22.683,08	18.914,99	20.330,69	17.339,63
Pesquisa Mercado	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
TOTAL	2.369.429,69	2.255.535,28	2.268.308,48	1.891.498,91	2.033.068,61	1.733.962,70
	8,44%	8,03%	8,08%	6,73%	7,24%	6,17%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

ORÇAMENTO ANUAL DE MARKETING E VENDAS						
	jan	fev	mar	abr	mai	jun
Fat. Liq. Vendas	67.697.991,27	64.443.865,01	64.808.813,75	54.042.825,92	58.087.674,45	49.541.791,46
Verba Prop. 3,5%	2.369.429,69	2.255.535,28	2.268.308,48	1.891.498,91	2.033.068,61	1.733.962,70
Mídia	1.113.631,96	1.060.101,58	1.066.104,99	889.004,49	955.542,24	814.962,47
Merchandising	355.414,45	338.330,29	340.246,27	283.724,84	304.960,29	260.094,41
Promoção	189.554,38	180.442,82	181.464,68	151.319,91	162.645,49	138.717,02
Eventos	142.165,78	135.332,12	136.098,51	113.489,93	121.984,12	104.037,76
Mkt Direto	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
Patrocínio	47.388,59	45.110,71	45.366,17	37.829,98	40.661,37	34.679,25
Treinamento	23.694,30	22.555,35	22.683,08	18.914,99	20.330,69	17.339,63
Prop. Cooperada	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
Internet	71.082,89	67.666,06	68.049,25	56.744,97	60.992,06	52.018,88
MPV	47.388,59	45.110,71	45.366,17	37.829,98	40.661,37	34.679,25
Endomarketing	23.694,30	22.555,35	22.683,08	18.914,99	20.330,69	17.339,63
Pesquisa Mercado	118.471,48	112.776,76	113.415,42	94.574,95	101.653,43	86.698,14
TOTAL	2.369.429,69	2.255.535,28	2.268.308,48	1.891.498,91	2.033.068,61	1.733.962,70
	8,44%	8,03%	8,08%	6,73%	7,24%	6,17%

ORÇAMENTO ANUAL DE MARKETING E VENDAS								
	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL	
Fat. Liq. Vendas	60.581.490,84	73.324.284,35	83.634.086,25	66.146.959,13	67.880.465,64	92.362.443,62	802.552.691,66	
Verba Prop. 3,5%	2.120.352,18	2.566.349,95	2.927.193,02	2.315.143,57	2.375.816,30	3.232.685,53	28.089.344,21	
Mídia	996.565,52	1.206.184,48	1.375.780,72	1.088.117,48	1.116.633,66	1.519.362,20	13.201.991,78	47,0%
Merchandising	318.052,83	384.952,49	439.078,95	347.271,54	356.372,44	484.902,83	4.213.401,63	15,0%
Promoção	169.628,17	205.308,00	234.175,44	185.211,49	190.065,30	258.614,84	2.247.147,54	8,0%
Eventos	127.221,13	153.981,00	175.631,58	138.908,61	142.548,98	193.961,13	1.685.360,65	6,0%
Mkt Direto	106.017,61	128.317,50	146.359,65	115.757,18	118.790,81	161.634,28	1.404.467,21	5,0%
Patrocínio	42.407,04	51.327,00	58.543,86	46.302,87	47.516,33	64.653,71	561.786,88	2,0%
Treinamento	21.203,52	25.663,50	29.271,93	23.151,44	23.758,16	32.326,86	280.893,44	1,0%
Prop. Cooperada	106.017,61	128.317,50	146.359,65	115.757,18	118.790,81	161.634,28	1.404.467,21	5,0%
Internet	63.610,57	76.990,50	87.815,79	69.454,31	71.274,49	96.980,57	842.680,33	3,0%
MPV	42.407,04	51.327,00	58.543,86	46.302,87	47.516,33	64.653,71	561.786,88	2,0%
Endomarketing	21.203,52	25.663,50	29.271,93	23.151,44	23.758,16	32.326,86	280.893,44	1,0%
Pesquisa Mercado	106.017,61	128.317,50	146.359,65	115.757,18	118.790,81	161.634,28	1.404.467,21	5,0%
TOTAL	2.120.352,18	2.566.349,95	2.927.193,02	2.315.143,57	2.375.816,30	3.232.685,53	28.089.344,21	100,0%
	7,55%	9,14%	10,42%	8,24%	8,46%	11,51%	100,00%	

7.3 INVESTIMENTO EM MARKETING

Após recorde de licenciamento em dez/05, com um crescimento de 8,6% frente ao ano anterior, conforme levantamento da Anfavea, a indústria automobilística está propensa a investir mais em propaganda. As verbas de *marketing* deverão crescer em média 20% em 2006 comparado a 2005.

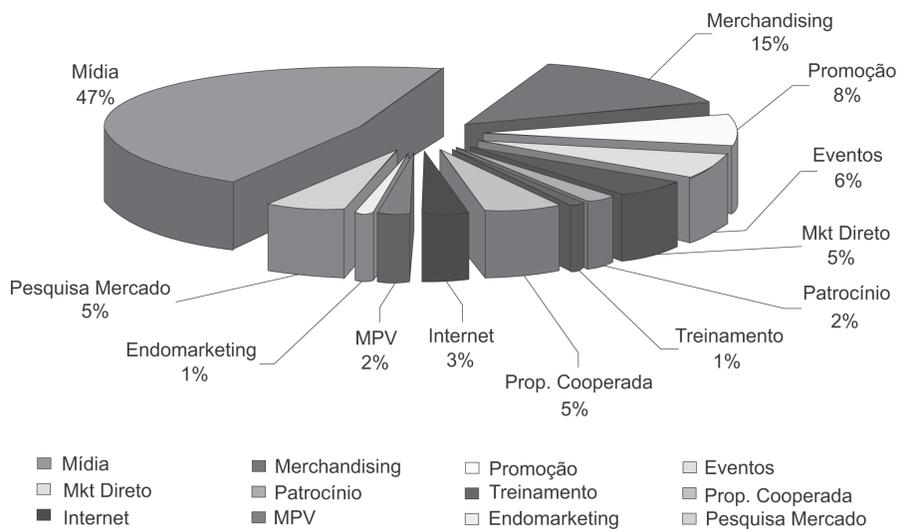
Além do incremento, as montadoras planejam redimensionar esta verba entre mídias tradicionais e alternativas, dando mais espaço para *internet* e jornal. Algumas montadoras têm o objetivo de ser a número um em acessos à internet e aumentar a participação da verba publicitária da empresa, de 5% para 8% até 2008.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

O investimento considerado em nosso projeto para o CrossFox Volkswagen, ainda é conservador: 3,5 % sobre a receita líquida, devido à fase difícil que a VW vem enfrentando. O foco do investimento em propaganda será a mídia em TV na fase de lançamento e *merchandising* na fase de sustentação.

O CrossFox também seguirá a tendência do mercado, em querer ser número um de acessos na Internet. O meio também gera relacionamento com o cliente, impossível de se conseguir com comerciais. A idéia é fazer cada vez mais campanhas virtuais.

Distribuição da Verba de Propaganda CrossFox



8. CONCLUSÃO

Atualmente, o segmento *off-road*, sob o ponto de vista tecnológico, está no ciclo de introdução de mercado. Conforme pesquisas realizadas, existe uma grande fatia de mercado a ser conquistada, através do público alvo deste segmento.

Para que a VW obtenha sucesso e não perca *market share* para a concorrência, deverá estar preparada para flexibilização do preço e oferecer inovações a cada ano. É importante lembrar que as ações de *marketing* são fundamentais para que este objetivo seja alcançado, bem como manter o trabalho de CRM focado no perfil de consumidores de veículos *off-road*.

Qualquer montadora que almeje tornar-se líder no segmento *off-road*, deve ao menos possuir vantagens frente às demais montadoras do país, que possuam elementos que privilegiam a comercialização de seus produtos. A vantagem competitiva está relacionada a algumas condições, como produção, de-

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

manda, concorrência, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A VW possui distribuição própria, proporcionando um custo reduzido. Tem preço competitivo em relação à concorrência, considerados os benefícios ofertados no automóvel CrossFox. Tem comunicação inovadora que atrai o consumidor, tanto para benefícios tangíveis como intangíveis, prática mais moderna do mercado. Com um produto bonito e inovador, que oferece a satisfação total ao público *off-road* e tecnologia nova, tem tudo para se manter a frente da concorrência. Temos então os 4 P'S estrategicamente analisados e focados.

Focar na qualidade dos serviços prestados, mensurar resultados, treinar vendedores e funcionários para se tornarem multiplicadores das informações e utilizar-se das informações do SAC, um dos principais bancos de informações, são diferenciais importantes para o mercado.

Considerando o potencial de crescimento do mercado, ao combinar-se o profissionalismo, controles eficientes, planejamento de *marketing* e vendas, a VW conseguirá o diferencial competitivo para o CrossFox.

Assim, o objetivo principal de alavancar o *market share* do CrossFox, na categoria *off-road* para 2007, proposto neste trabalho, será atingido juntamente com os objetivos de *marketing*, vendas e financeiros.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SÁ, Luis Carlos, O Sistema de Planejamento de *Marketing* Passo-a-Passo: Apostila que apresenta a metodologia utilizada neste projeto, 2006.
- CURSO DE MBA MKT, Apostilas, turma ABC 18, Local Strong 2006
- REVISTAS, Auto Esporte, Quatro Rodas, Carro, 2005 e 2006
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Ed. Milênio. Prentice Hall do Brasil, 2001
- CORREA, Henrique L. Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação do cliente, SP, Atlas, 2002
- AAKER, David Et Alui, Pesquisa de Marketing, São Paulo, 2001.
- WESTWOOD, John, O Plano de Marketing. São Paulo: Mkron Books, 1991
- MCDONALD, Malcon H.B. Plano de Marketing, como preparar e usar, RJ, Ed. JB, 1993
- ASSESSORIA DE IMPRENSA VOLKSWAGEN DO BRASIL, Press Release, Bruno Bertozzo Mancio e Paula Zequetti — Relações Públicas.
- DEPARTAMENTO DE MARKETING VW, Ana Paula Samelli Silva, Aline Seelig e Helena Cristina de Castro Oliveira.
- AGÊNCIA DE PROPAGANDA ALMAPBBDO, Daniele Valle, Mídia Conta CrossFox Volkswagen e Kauê Lara Cury — Internet.

Lançamento do Automóvel CrossFox da Wolkswagen

SITES

www.universiteww.com.br

www.vw.com.br

www.crossagil.com.br

www.portaldapropaganda.com.br

www.lovehurts.ws

www.websa.com.br

www.multitexto.com.br

www.almapbbdo.com.br

www.legendofomaha.com.br

www.autoesporte.com.br

www.ccsp.com.br

www.salfer.com.br

CROSSFOX, SÓ ELE LHE LEVA ONDE VOCÊ QUISER IR...



Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

MBA em Gestão de Negócios Internacionais

Turma ABC 1

Cláudia Caranicola Palanca

Érica Gil Allegretti

Monalisa Maria Jacob

Sandra Cristina Canteri

Sicély Petrona Vargas de Souza

Professor orientador: Miguel Ferreira Lima

SUMÁRIO

Resumo, 441

1. Descrição da empresa, 443
 - 1.1 Um breve histórico, 443
 - 1.2 A empresa, 443
 - 1.3 Organograma, 445
 - 1.4 Principais produtos, 445
 - 1.5 Mercados alvos, 445
 - 1.6 Participação no mercado externo, 446
 - 1.7 Participação no mercado interno, 446
 - 1.8 Concorrentes e distribuição do mercado, 446
 - 1.9 Distribuidores e fornecedores, 447
 - 1.10 Conceitos LM, 447
 - 1.11 Gerenciamento de fornecedores, 448
 - 1.12 *One face to the supplier*, 449
 - 1.13 Estrutura LM, 450
 - 1.14 Técnicas de produção, 451
 - 1.15 Investimentos em tecnologia, 454
 - 1.16 Estrutura da logística internacional, 455
 - 1.17 Administração, 456
 - 1.18 Compromisso com os clientes, a comunidade e a sociedade, 457

2. Declaração da visão e da missão da Empresa, 459
 - 2.1 Missão da empresa, 459
 - 2.2 Missão deste projeto, 461

3. Resumo do desempenho da empresa, 461
 - 3.1 Desempenho da empresa, 461

4. Análise micro ambiente, 462
 - 4.1 Avaliação da intensidade da rivalidade entre concorrentes atuais, 462
 - 4.2 Avaliação do poder de barganha dos compradores, 464
 - 4.3 Avaliação do poder de barganha dos fornecedores, 464
 - 4.4 Avaliação de entrantes potenciais, 465
 - 4.5 Avaliação dos produtos substitutos, 465

5. Análise macro ambiente, 465
 - 5.1 O País, 465
 - 5.2 Análise macro ambiente político e social, 466
 - 5.3 Oportunidades e riscos setoriais, 469
 - 5.4 Tendências setoriais, 472
 - 5.5 Carga tributária / encargos, 474
 - 5.6 Análise SWOT, 474

6. Objetivos e metas do plano de negócios, 476

7. Análise estratégica, 476
 - 7.1 Posicionamento estratégico, 476

8. Ações estratégicas de *marketing*, 476
 - 8.1 Estratégia de produto, 476
 - 8.2 Estratégia de serviços, 478
 - 8.3 Estratégia de preços, 484
 - 8.4 Estratégia de logística e distribuição, 485
 - 8.5 Estratégia de comunicação, 487

9. Anexos, 489
10. Conclusão, 520
11. Referências Bibliográficas, 520

RESUMO

No atual mundo globalizado, onde as empresas têm que buscar cada vez mais a melhoria contínua de seus produtos e serviços, a fim de criar um diferencial perante seus concorrentes, a expansão de negócios em diferentes países torna-se um ponto crucial não só para o crescimento, mas também para a sobrevivência destas mesmas empresas. No entanto, selecionar um mercado potencial para venda de produtos não é uma tarefa simples de ser cumprida, pois requer um estudo minucioso de todo mercado a ser conquistado, não só do ponto de vista econômico (capacidade de pagamento, risco, etc.), mas também do ponto de vista social (população, costumes, preferências, etc.).

O propósito deste trabalho é traçar um plano de marketing para a introdução de ônibus da Empresa "A" do Brasil Ltda. no mercado angolano e, ao final, avaliar a viabilidade econômica de tal projeto. Assim, procuraremos demonstrar de uma forma clara e resumida os principais pontos deste projeto, que estão estruturados da seguinte maneira:

- primeira parte: descrição completa da Empresa "A" do Brasil Ltda. (histórico, estrutura organizacional atual, principais produtos, participação nos mercados interno e externo, principais concorrentes, fornecedores, etc.);
- segunda parte: declaração da visão e da missão da empresa;
- terceira parte: resumo do desempenho da empresa;
- quarta parte: análise do micro ambiente (avaliação dos concorrentes, fornecedores e produtos substitutos);
- quinta parte: análise do macro ambiente (avaliação do país Angola — sua atual situação política e social; as tendências, as oportunidades e os riscos setoriais; sistema tributário e encargos, e análise SWOT);
- sexta parte: os objetivos e metas do plano de negócios;
- sétima parte: análise estratégica do mercado alvo;
- oitava parte: ações estratégicas de marketing (estratégias de produto, serviços, preços, etc.);
- finalizando: conclusão do trabalho.

1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 Um breve histórico

A história da empresa teve início há mais de um século na Alemanha e traduz o primeiro capítulo da motorização veicular no mundo. Os protagonistas construíram paralelamente os primeiros automóveis motorizados do mundo.

O pioneirismo desses homens fez com que colecionassem outras conquistas como a construção do primeiro ônibus, do primeiro caminhão com motor a gasolina e do primeiro caminhão a Diesel do mundo.

Deste trabalho iniciado na Alemanha, resultou a formação, em 1926, da Sede atual da empresa, que é uma importante marca de veículos comerciais.

Paralelamente, do outro lado do Atlântico, em 1924, um outro homem apaixonado por mecânica, lançou nos Estados Unidos, o primeiro automóvel de passeio, e assim, um ano depois, foi criada uma empresa dos Estados Unidos, com uma filial no Canadá, que, por meio de tecnologias inovadoras e marcas automotivas fortes, tornou-se, ao longo dos anos, uma das mais respeitadas entre os clientes, em especial no mercado norte-americano.

Com o passar dos anos, ambas as empresas perceberam que uma união destas duas grandes marcas poderia significar uma excelente estratégia de negócio, que permitiria a expansão de ambas as marcas em diferentes mercados internacionais, então, em novembro/98, ambas as empresas transformaram-se em uma só, preservando e comercializando, no entanto, cada uma a sua própria marca.

1.2 A Empresa

A Empresa “A” do Brasil Ltda, fabricante mundial de veículos comerciais, tem sua sede mundial situada na Alemanha e, em todo o mundo, produz em torno de 4 milhões de veículos por ano, que são comercializados em mais de 200 países, e emprega, no total, mais de 400.000 funcionários.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A fusão do Grupo 'X' e do Grupo 'Y', ocorrida em novembro de 1998, para formar o Grupo 'XY', uniu duas grandes empresas reconhecidas por sua excelência, mudou a face do setor automotivo e estabeleceu novos padrões de eficiência e tecnologia.

Hoje, a companhia tem marcas fortes e consolidadas, tecnologias de ponta, produtos inovadores e serviços de primeiro nível, fazendo do Grupo 'XY' um dos mais bem sucedidos e respeitados grupos industriais no mundo. A empresa atua nos setores automotivo, de transportes e serviços e, com presença global, estruturas eficientes e força de trabalho criativa, está pronta para continuar sua trajetória de sucesso no futuro.

Para tanto, há um compromisso constante do Grupo 'XY' com a renovação, já que as expectativas crescentes dos consumidores e as significativas inovações tecnológicas estão mudando o modo de projetar, produzir e comercializar da indústria automobilística em todos os lugares.

A força inovadora da companhia revela-se em uma constante busca de novos caminhos, como alianças estratégicas e parcerias globais para a conquista de posições estratégicas no mercado internacional.

Com mais de 416.000 funcionários, a empresa produz em torno de 4 milhões de veículos por ano, que são comercializados em mais de 200 países. Sua presença nos mais diversos mercados se dá por meio de marcas consagradas como MMM, CCC, DDD, JJJ., entre outras.

Não resta dúvida que o Grupo XY se manterá como uma referência mundial em inovação e tecnologia. Uma empresa que investe constantemente em pesquisas e desenvolvimento para alcançar um objetivo: superar sempre as expectativas dos clientes.

No Brasil sua sede está localizada em São Bernardo do Campo, onde encontra-se a produção de caminhões e ônibus. Além disso, possui uma unidade em Campinas, São Paulo, onde estão concentradas as atividades de assistência técnica, pós-venda, comercialização de peças e treinamento, desenvolvimento da rede de concessionários. Em 1.999 também foi inaugurada em Juiz de Fora, Minas Gerais, uma outra unidade, onde são montados veículos de passeio, destinados à exportação.

Sua organização comercial inclui também a importação de automóveis, utilitários, minivans e transportes que, somados aos modelos de veículos comerciais fabricados no País, formam uma completa linha de importantes marcas.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

1.3 Organograma

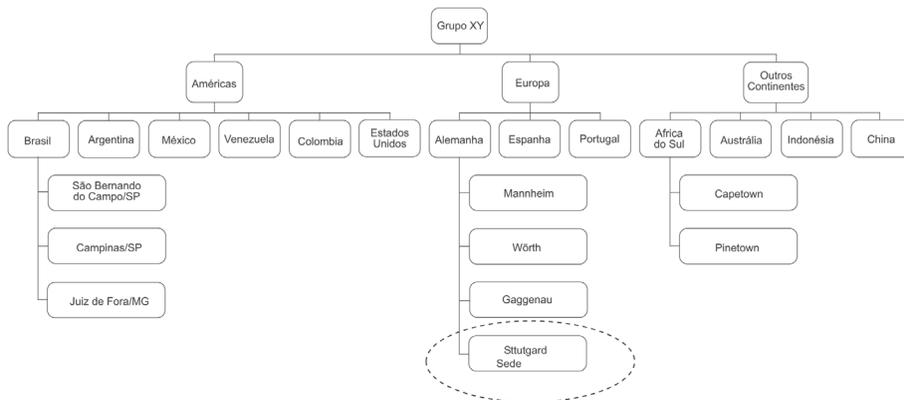


Figura 1: Organograma

1.4 Principais Produtos

Os principais produtos desta empresa são:

- Caminhões leves, pesados e extra-pesados;
- Ônibus;
- Automóveis;
- Vans.

1.5 Mercados Alvo

A empresa comercializa seus produtos em diversos países, atuando nos setores automotivo, de transportes e serviços. Assim, com presença global, estruturas eficientes e força de trabalho criativa, ela está pronta para continuar sua trajetória de sucesso no futuro.

Na América Latina a empresa tem uma presença de liderança no mercado, que é considerado de importância fundamental dentro da estratégia global da organização e apresenta um histórico de ativa participação no desenvolvimento econômico e social do Continente. Os investimentos previstos para o Continente são de 250 milhões de dólares por ano, em média, e reafirma a política da empresa de renovação constante de sua linha de produtos, desenvolvimento de novas tecnologias e aprimoramento de processos produtivos. No total, a empresa emprega cerca de 15.000 pessoas em suas operações latino-americanas.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A organização na América Latina conta com sete fábricas, das quais três encontram-se no Brasil, duas na Argentina, uma na Venezuela e uma no México.

Nos demais continentes, há várias unidades situadas na Alemanha, sendo que, em Stuttgart, encontra-se a Sede. Além disso, há unidades da empresa na Espanha, Turquia, África do Sul e Estados Unidos.

1.6 Participação no Mercado Externo

Empresa	Export. em Unid./ ano 2005	Participação %
A	12.332	71,74
B	1.227	7,13
C	1.894	11,01
D	1.737	10,12
Total Geral	17.190	100,00

Tabela 1: Participação no mercado externo (Fonte: Anuário Estatístico Anfavea)

1.7 Participação no Mercado Interno

Empresa	Vendas Em Unid./ ano 2005	Participação %
A	8.265	64,58
B	902	7,05
C	119	0,93
D	3.511	27,44
Total Geral	12.797	100,00

Tabela 2: Participação no mercado interno (Fonte: Anuário Estatístico Anfavea)

1.8 Concorrentes e Distribuição do Mercado

1.8.1. Diferenciação e Vantagens sobre a Concorrência

Marcas fortes e consolidadas, tecnologias de ponta, produtos inovadores e serviços de primeiro nível fazem do Grupo 'XY', cuja empresa 'A' faz parte, um dos mais bem-sucedidos e respeitados grupos industriais no mundo, atuando nos setores automotivo, de transportes e serviços. Com presença global, estruturas eficientes e força de trabalho criativa ela está pronta para continuar sua trajetória de sucesso no futuro.

Não resta dúvida de que a Empresa A do Brasil Ltda se manterá como a empresa de referência mundial em termos de inovação e superação das expectativas dos seus clientes em todos os continentes. Para alcançar este objetivo, apenas no período de 2000 a 2002, o Grupo XY investiu US\$ 45 bilhões no seu futuro.

1.9 Distribuidores e Fornecedores

1.9.1. Conceito LM (Lieferantenmanagement)

O Gerenciamento de Fornecedores, projeto que integra o Programa de Excelência Operacional da Empresa A do Brasil, tem por objetivo principal garantir a qualidade e disponibilidade de peças fornecidas por terceiros no devido prazo, nas embalagens programadas e nos pontos de consumo planejados.

Na atual configuração, o desenvolvimento de todos os novos itens junto aos fornecedores cabe à gerência responsável pela qualidade (XX1), enquanto que o abastecimento para a produção em série é feito pelas outras duas gerências (XX2 e XX3).

Com a implantação do Gerenciamento de Fornecedores, as atividades de desenvolvimento e de disposição de itens para a série passam a ser comuns às três áreas, ou seja, as gerências XX1, XX2 e XX3 passarão a ter responsabilidades de Qualidade e de Logística.

1.10 Conceito LM



Figura 2: Conceito LM (Fonte : Procedimentos Internos da Empresa A - Comparativo entre a atual organização e o formato decorrente do Gerenciamento de Fornecedores)

1.10.1. One face to the supplier

Outra novidade introduzida com o Gerenciamento de Fornecedores é o conceito *One Face to the Supplier*, que em português significa Uma Face para o Fornecedor, e que, na prática, representa a “centralização” do contato com o fornecedor em uma só equipe.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A logística, atualmente organizada por segmentos, como Motor, Eixo, Câmbio, Chassis e Cabina, demanda que uma grande quantidade de pessoas entre em contato com um mesmo fornecedor, criando uma complexa troca de informações, fluxo de peças e de pessoal.

Com a implantação do projeto, cada fornecedor da Empresa será abordado integralmente por uma equipe, que por ele será responsável tanto nas questões de qualidade como nas de logística para a série. Desta forma, as relações e os fluxos de informação serão mais eficazes e transparentes.

Já para a criação de um novo produto a ser fornecido, cada Gerência é responsável pelo desenvolvimento e pela disposição dos seus itens, até a aprovação de amostra inicial com ferramental definitivo. Uma vez iniciado o fornecimento em série, entra em vigor o conceito de uma face ao fornecedor (*One Face to the Supplier*).

1.11 Gerenciamento de Fornecedores

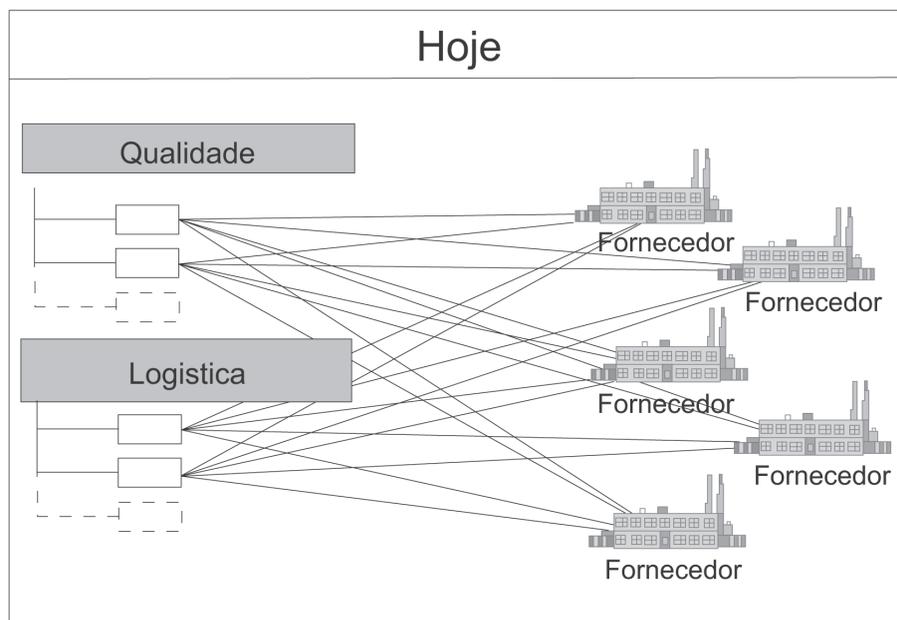


Figura 3: Gerenciamento de fornecedores (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

1.12 One face to the supplier

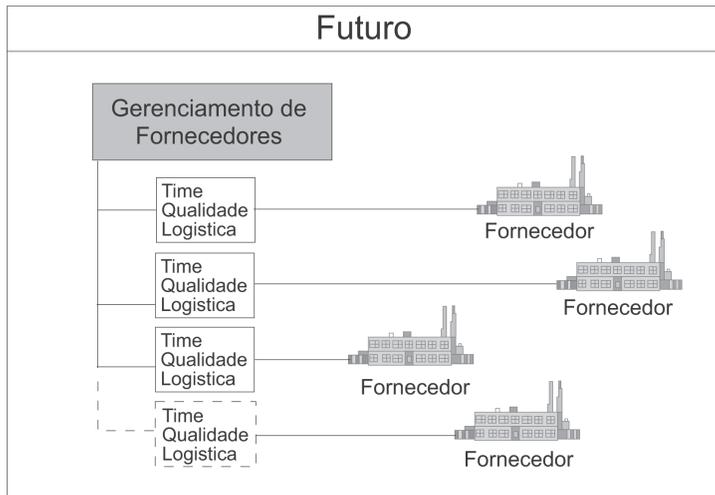


Figura 4: *One face to the supplier* – Futuro (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

1.12.1. Gerenciamento de Fornecedores por mandato regional

O Gerenciamento de Fornecedores já está implantado na unidade de Wörth desde 2002 e também está sendo iniciado nas demais unidades da Europa e da Turquia. Com isso, a Empresa A do Brasil passa a ser responsável pela Qualidade e Logística de todos os itens de fornecedores localizados no País, mesmo para as peças fornecidas às fábricas do grupo localizadas na Europa. Da mesma forma, as unidades europeias do Grupo também, serão responsáveis pelos itens exportados ao Brasil.

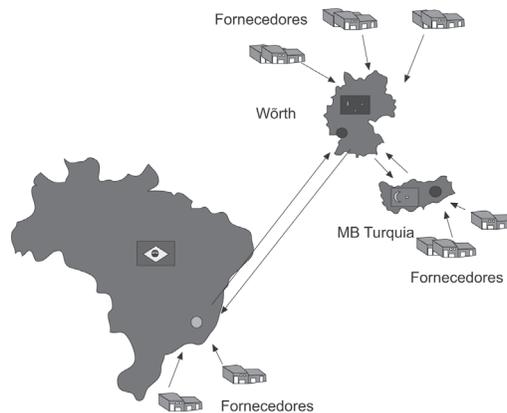


Figura 5: Gerenciamento de fornecedores por mandato regional (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

1.12.2. Vantagens do Gerenciamento de Fornecedores por Mandato Regional

- a) Proximidade aos fornecedores e representação junto aos mercados consumidores;
- b) Menor tempo de resposta na solução de problemas de Qualidade e Logística;
- c) Menores barreiras de linguagem e cultura.

1.12.3. Conceito da Nova Estrutura

Como resultado da análise do volume de itens, da quantidade de fornecedores por segmento, das diferentes tecnologias empregadas na produção dos itens e, finalmente, do *layout* da empresa, foi definida a estrutura organizacional do Gerenciamento de Fornecedores.

Foi determinado que, na série, todos os itens Normalizados, Usinados e Eletroeletrônicos serão administrados pelas gerências XX1, XX2 e XX3, respectivamente.

A estrutura apresenta a centralização de atividades como o desenvolvimento, a adaptação e o acompanhamento dos processos e métodos utilizados do Gerenciamento de Fornecedores.

Outra novidade consiste na Equipe Hotline criada para o atendimento de reclamações na série. O gerenciamento de Fornecedores abrangerá tanto as diretorias de caminhões, ônibus, como a de agregados.

1.13 Estrutura LM

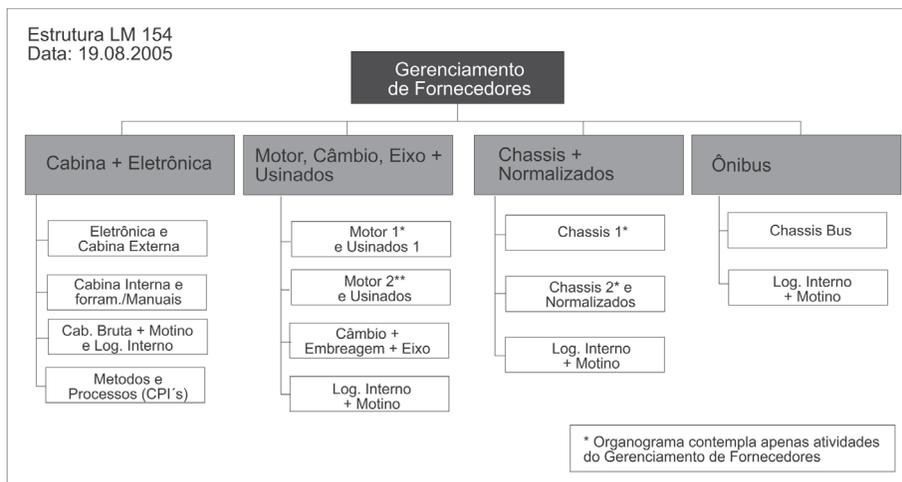


Figura 6: Estrutura LM (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

1.14 Técnicas de Produção

1.14.1. Kaizen Externos

Agenda KAIZEN



Figura 7 – Kaizen externos (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

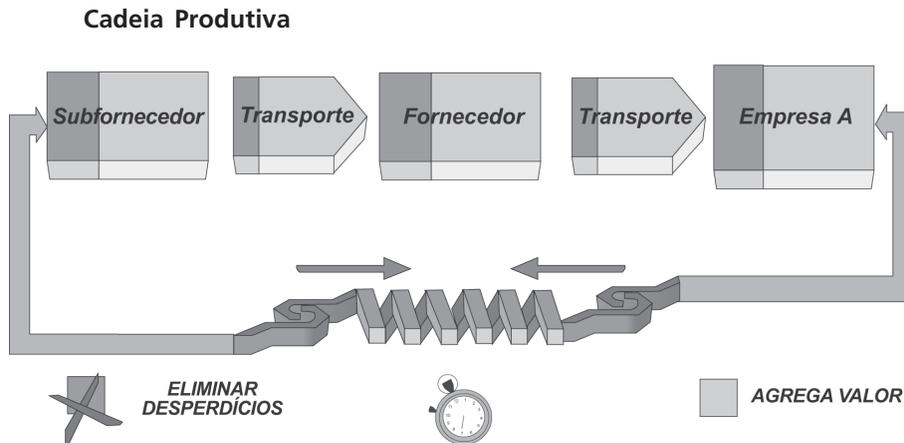


Figura 8 – Cadeia Produtiva (Fonte: Procedimentos Internos da Empresa A)

Procedimentos Kaizen Shopfloor

A palavra Kaizen quer dizer:

Kai — Modificar

Zen — Bem

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Então: **Kaizen — Modificar para o bem**, não somente da empresa, mas também para o bem dos empregados.

Kaizen é uma estratégia organizacional mediante a qual criam-se grupos multifuncionais de diversos níveis hierárquicos, com o objetivo de eliminar desperdícios, aumentar a flexibilidade da área de manufatura e reorganizar processos.

Para que seja caracterizado um Kaizen, é necessário que os seguintes requisitos sejam atendidos:

- Existência de um Sponsor para o trabalho;
- Objetivos claros e mensuráveis;
- Solução através de um trabalho em equipe, formada de 5 a 10 participantes;
- O trabalho deve ser implementado em uma semana (5 dias úteis);
- Criatividade antes de gastar dinheiro;
- Reunião diária de líderes e sub-líderes com o Sponsor (sempre às 16 horas no local do Kaizen);
- Apresentação final;
- Preenchimento do formulário “Informe de Resultados — IR” para apuração e homologação dos resultados;
- Confecção do Caderno de Kaizen.

Todos os objetivos do Kaizen convergem para:

- Melhoria da qualidade;
- Redução de custo;
- Redução do prazo;
- Valorização do ser humano.

Alvo: Satisfação do cliente!

Os clientes internos e externos querem receber produtos ou serviços que os satisfaçam, ou seja, que agreguem valor ao produto.

O grupo de Kaizen na Empresa A é formado da seguinte maneira:

- Um líder: gerente / supervisor / engenheiro / mestre, de preferência, de outra área, idealmente da área cliente
- Um sub-líder (engenheiro / mestre da área que está sendo trabalhada, ele tem as melhores condições de passar melhor as informações)

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

- 1 mestre / líder / preparador da área em estudo
- 1 planejador da área em estudo
- 1 planejador de fábrica da área em estudo
- 1 representante da área de Recursos Humanos (mensalista)
- 1 representante da área de logística (mestre / líder)
- 1 representante da área de manutenção (mestre)

1.14.2. Objetivo do Kaizen externo

Trabalhar em conjunto com os colaboradores dos nossos fornecedores externos, objetivando reduzir custos através de ações simples e rápidas que promovam:

- a) aumento de produtividade;
- b) melhoria de qualidade da produção e do abastecimento;
- c) redução do lead-time dos processos envolvidos;
- d) implementação da produção obediente ao takt-time;
- e) melhorias das condições de trabalho dos operadores.

1.14.3. Premissas para a atuação em kaizen externo

- a) relacionamento ético e transparente;
- b) execução dos trabalhos em conjunto e passo a passo;
- c) assim como os processos, os resultados deverão ser considerados.

1.14.4. Antes Kaizen

Montadores fazem o auto-abastecimento de componentes e pré-montagens. (05 montadores)

- a) Baixa produtividade
- b) Freqüentes interrupções da produção

1.14.5. Após Kaizen

O Homem Aranha faz as pré-montagens e o abastecimento de linha. (04 montadores + 01 Homem Aranha)

- a) Alta produtividade
- b) Fluxo contínuo de produção

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Durante 05 dias o grupo de kaizen trabalha com:

- a) Mente aberta para mudanças e atitudes positivas;
- b) Os mesmos objetivos e metas;
- c) Satisfação em atender os clientes interno e externo;
- d) Motivação para mostrar um ótimo resultado.

Além das atividades de Kaizen em fornecedores, o grupo do EPC/STC atua entre outras atividades, como área de desenvolvimento e pré-seleção de fornecedores para a DM, elaborando pesquisas no mercado e identificando possíveis novos fornecedores.

1.15 Investimentos em Tecnologia

1.15.1. Tecnologia Empresa A

Empresa YY — Prestadora de Serviços em Tecnologia da Empresa A do Brasil Ltda.

A YY atua no Brasil desde 1982. Como pilar internacional do grupo ZZ, líder de mercado na Europa, a YY combina os melhores produtos e serviços de telecomunicação e tecnologia da informação com soluções inovadoras de sistemas para nossos clientes de negócios.

Adequada aos seus processos de negócios e completamente integrada na base de prestações de serviços abrangentes. Assim, através de seu know-how, contribui para fortalecer sua competitividade.

A YY do Brasil está entre as maiores prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação e soluções inovadoras de criação de valor em Engenharia do país, apresentando um crescimento expressivo de 142% desde 1997, passando de R\$ 55 milhões em 1997 para R\$ 134 milhões em 2000.

1.15.2. EDM - Engineering Data Management: Gerenciamento de Dados de Engenharia

O projeto EDM representa a iniciativa mais completa para integração de todos os processos envolvidos no desenvolvimento de um novo produto.

A preocupação para a implementação de um ambiente de trabalho colaborativo e globalizado, iniciou-se em meados dos anos 90, com a implementação do projeto EDM cujo principal objetivo é garantir o desenvolvimento de projetos mundiais como Alemanha, Brasil e EUA, além de reduzir a necessidade e custos de protótipos físicos, tempos de desenvolvimento, com um aumento considerável na qualidade.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

Esses resultados são atingidos pela utilização de metodologias, processos e tecnologias digitais avançadas, tais como:

- a) PDM — Product Data Management — PDM, garante a efetiva documentação do produto, com gerenciamento de estruturação, BoM (Bill of Material ou lista de peças), controle de configurações, integração com sistemas CAX etc;
- b) DMU — Digital Mock-Up — DMU, análise de protótipos digitais parciais ou completos (packaging);
- c) ECM — Engineering Change Management — ECM, controle efetivo do processo de modificação de produtos durante o desenvolvimento e após produção em série;
- d) SWAN — Intercâmbio Mundial de Dados Geométricos — SWAN, garante a troca de dados geométricos (CAD) entre clientes e fornecedores.

A partir do ano 2000, a empresa reconheceu o projeto EDM como estratégico, definindo diretrizes para integração do mundo de desenvolvimento (EDM/PDM) com o mundo da produção (ERP) e integrar o grupo XY através de portais (internet).

1.16 Estrutura da Logística Internacional

A empresa importa partes e peças de veículos de diversos países (ex.: Estados Unidos, México, Argentina, África do Sul, Japão, etc.), sendo que, a maior parte de seus fornecedores encontra-se na Europa (aproximadamente 80% de suas importações são provenientes da Alemanha).

Devido ao grande volume de importações originárias do Continente Europeu, em 2002 a empresa decidiu criar um Centro de Consolidação de Cargas em Gaggenau — Alemanha, sendo que a principal função deste Centro de Consolidação é o recebimento de todas as peças, provenientes dos países europeus, a consolidação das cargas e o embarque marítimo para o Brasil (excepcionalmente, em casos de emergência, o embarque poderá ser aéreo). Desta forma, a empresa ganha em eficiência, além de ter menos custos logísticos, pois, o fornecimento de suas peças é centralizado (o contato no exterior e o fornecedor passam a ser apenas um), e o embarque é mais rápido, visto que é feito em containeres fechados e no menor prazo possível.

Ao chegarem ao Brasil, todos os containeres são entregues no EADI (Entrepósito Aduaneiro) e o desembarço e as entregas nas fábricas (São Bernardo do Campo, Campinas — SP e Juiz de Fora — MG) são feitos de acordo com a necessidade das respectivas linhas de produção, ou seja, a empresa também economiza custos em termos de armazenagem.

1.17 Administração

1.17.1. Recrutamento, Seleção, Remuneração, Número de Empregados, Visão e Experiência Internacional em Nível Gerencial

Com cerca de 13.000 colaboradores, a Empresa A do Brasil Ltda reúne uma amostra do trabalhador brasileiro. 43% dos colaboradores têm entre 11 e 20 anos de dedicação à empresa, o que atesta um grande nível de satisfação. Um quadro formado por profissionais eficientes e maduros e de crescente escolaridade. Pessoas que fazem a diferença na construção e na melhoria da qualidade dos produtos.

Classificação por Sexo:

- a) 995 mulheres
- b) 12.019 homens

Classificação por Colaboradores:

- a) 3.527 mensalistas
- b) 9.487 horistas

Classificação por Escolaridade:

- a) 3.225 fundamental completo e incompleto
- b) 6.880 médio completo e incompleto
- c) 3.701 superior completo e incompleto

Classificação por Distribuição Funcional:

- a) 312 Aprendizes
- b) 466 executivos
- c) 3.061 técnicos / administrativos
- d) 9.175 operacionais

Classificação por Estado Civil:

- a) 4.217 casados
- b) 534 outros
- c) 8.263 solteiros

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

A valorização do talento e da qualidade de seus profissionais aliada à pesquisas periódicas realizadas junto às empresas de seu segmento e de outras áreas industriais, tem permitido a Empresa A do Brasil Ltda manter uma competitiva política de remuneração.

Os salários da Empresa são, em média, 20% maiores do que do grupo automobilístico Brasil, que reúne as empresas do setor. Além dos salários e de vários benefícios, a remuneração inclui o PLR — Programa de Participação nos Resultados. Como parte de uma política de aprimoramento profissional e de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, a empresa oferece um significativo conjunto de benefícios, formalizado num manual.

A administração de cargos e salários é uma responsabilidade compartilhada entre as chefias de cada área e as gerências de planejamento de pessoal, remuneração e estatística e atendimento de pessoal. Vale ressaltar que cabe a cada chefia a definição dos salários individuais de seus colaboradores, baseada exclusivamente nos critérios estabelecidos na política salarial da empresa.

Transporte, alimentação, assistência médica, social e jurídica, educação e lazer, além da Previdência Complementar em associação com uma remuneração competitiva são parte das estratégias para reter talentos e promover a qualidade de seus produtos.

1.18 Comprometimento com os Clientes, a Comunidade e a Sociedade

Os grandes resultados de 2005 também decorrem do relacionamento que a empresa mantém com seus clientes. Num mercado onde ser líder implica em grandes responsabilidades e comprometimento com os resultados dos clientes, a intensa troca de informações com concessionários, frotistas e clientes, fortalecem as marcas da empresa.

Agregar valor para o cliente foi a base da estratégia de pós venda de 2005, por meio de atendimento direto, da atuação da equipe de vendas de peças, do atendimento e do lançamento de campanhas de incentivo à rede.

1.18.1. Responsabilidade Social na Empresa A do Brasil

Pode-se dizer que todas as empresas atuam, de alguma forma, no desenvolvimento da sociedade, seja simplesmente por sua contribuição para a economia do país, com o pagamento de impostos e manutenção do nível de empregos, seja por meio do cumprimento de exigências legais.

No entanto, nos últimos anos, muitas empresas optaram voluntariamente por uma contribuição social adicional, mais direta, por meio de ações sociais. A Empresa A é uma delas.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Atualmente, são diversos os projetos realizados pelo Grupo XY em todo o mundo. Um dos marcos da atuação socialmente responsável da empresa foi sua adesão ao Pacto Global, uma iniciativa da ONU — Organização das Nações Unidas, visando uma relação proveitosa entre empresas e sociedades. E é baseado neste pacto que foram fundamentados os Princípios de Responsabilidade Social da empresa.

No Brasil, a Empresa, ciente do seu papel de facilitador de mudanças, para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor, atua por meio de diversos projetos sociais que beneficiam comunidades e o meio ambiente.

Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, a Empresa A do Brasil Ltda adquire o respeito dos diversos públicos com os quais interage. A responsabilidade social torna-se cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.

1.18.2. Comitê de Responsabilidade Social

Em 2003, a Empresa A do Brasil incluiu em suas metas empresariais o desenvolvimento da sociedade e criou um Comitê responsável pela adoção de uma política de Responsabilidade Social.

Formado por um grupo multifuncional de executivos, o Comitê orienta todas as atividades da Empresa que envolvem a comunidade e o seu desenvolvimento. Isso permite que a Empresa A do Brasil beneficie a sociedade com maior intensidade através de ações direcionadas e da colaboração com projetos voltados para o longo-prazo.

A operacionalização e o atendimento das diversas demandas são feitos inicialmente por um grupo de trabalho designado pelo próprio Comitê. Esse procedimento dinamiza ainda mais as ações da Empresa e lhe permite um contato mais próximo com a comunidade.

1.18.3. Responsabilidade Social e Cidadania

A Empresa A do Brasil através de seus diversos projetos, atende primordialmente as comunidades de baixa renda localizadas nas regiões próximas às dependências da empresa em São Bernardo do Campo, Campinas e Juiz de Fora.

Seus projetos são classificados em quatro categorias: Qualificação Educacional, Qualificação Profissional, Desenvolvimento Solidário, Desenvolvimento Cultural e Meio Ambiente. Todos eles, independentemente de sua classificação, possuem, contudo, propósitos básicos e comuns, entre eles o resgate da cidadania, a sustentabilidade e empregabilidade e, por fim, a edificação de uma sociedade mais desenvolvida.

2. DECLARAÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO DA EMPRESA

O objetivo da Empresa A do Brasil Ltda. é ser referência como produtora brasileira dos melhores veículos comerciais, automóveis, componentes e serviços, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes e criando valor para os acionistas e demais públicos com os quais se relaciona.

2.1 Missão da Empresa (Objetivos Estratégicos)

Os objetivos estratégicos da empresa são:

- a) Gerar lucratividade sustentável a ser referência na indústria brasileira;
- b) Oferecer novos produtos com alto nível de competitividade em custo e qualidade;
- c) Atender às necessidades dos clientes e manter uma forte posição no mercado;
- d) Trabalhar com fornecedores que são referência em qualidade e custo;
- e) Ser uma empresa com excelência nos processos internos;
- f) Ter colaboradores motivados e ser uma excelente empresa para se trabalhar.

2.1.1. Metas de Finanças:

- a) Atingir a rentabilidade planejada;
- b) Cumprir o *budget* conforme planejado.

2.1.2. Metas na parte de Processos:

- a) Executar a Otimização de Processos (GPO) conforme planejado no projeto de redução de custos;
- b) Aprimorar canal de distribuição conforme planejado (foco: Escritórios Regionais e Concessionários);
- c) Lançar um novo veículo com qualidade assegurada dentro dos prazos;
- d) Lançar um novo chassi de ônibus com qualidade assegurada dentro do prazo;
- e) Reduzir o tempo médio de resolução de problemas de campo em 10% na empresa e nas áreas funcionais;
- f) Realizar as ações planejadas em 2006 visando atingir a liderança na Qualidade da Marca em 2007;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- g) Contribuir para aprimorar a qualidade dos nossos fornecedores;
- h) Manter as Certificações do Sistema de Gestão Integrada — SGI : ISO TS 16949, ISO 14001 e OHSAS 18001;
- i) Implementar o Programa de Estratégia de Pessoal (PEP) conforme o plano.

2.1.3. Metas de Desenvolvimento Humano e Sociedade:

- a) Segurança: aumentar em 10% as horas trabalhadas sem acidentes em relação a 2005;
- b) Meio ambiente: Atingir objetivos e metas ambientais privilegiando a economia de recursos naturais, aumento da reciclagem e redução de resíduos;
- c) Sociedade: Realizar o plano de atividades de responsabilidade social.

2.1.4. Metas de Mercado e Clientes:

- a) Atingir os índices de Satisfação dos clientes:

	<u>Vendas</u>	<u>Pós-Vendas</u>
Veículos Comerciais	8,2	8,2
Automóveis	8,3	8,1

Tabela 3 –Índice de satisfação dos clientes

- b) Atingir a participação no mercado interno:

Caminhões:	33%
Ônibus >8t:	50%
Vans:	21%
Carros de passeio:	22%

Tabela 4 – Participação no mercado interno

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

c) Atingir volumes de exportação:

Veículos comerciais:	18.450 unidades
Câmbios:	70.000 unidades
Motores pesados:	44.400 unidades

Tabela 5 – Volumes de exportação

2.2 Missão deste Projeto

Exportar veículos comerciais (ônibus) para Angola.

3. RESUMO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

A Empresa A, nos últimos três anos vem esboçando um sensível crescimento de produtividade, crescendo aproximadamente 75% de 2004 em relação a 2003 e crescendo aproximadamente 70% de 2005 em relação a 2004.

Este fato é resultado dos investimentos realizados conforme mencionado nos itens 1 e 2 deste trabalho.

3.1 Desempenho da Empresa

Metas	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Volume (unid.)	9.579	16.731	21.122
Receita (US\$ 1.000)	569.733,3	845.066,1	1.315.675,9

Tabela 6 – Desempenho da empresa

4. ANÁLISE MICRO AMBIENTE

4.1 Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

4.1.1. Comparativo da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes (Mercado Interno)

Itens Estratégicos	Peso %	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Disponibilidade de Capital	10	5	4	3
Grau Tecnológico	8	5	3	2
Economia de Escala	6	5	4	2
Qualidade RH	4	4	2	3
Market-Share	4	5	3	3
Faturamento	7	5	3	2
Capacidade de Retaliação	9	4	2	4
Barreiras Emocionais	5	3	3	3
Inovação	8	4	3	2
Restrições Governo	9	5	5	5
Patentes	9	5	5	5
Parcerias Estratégicas	7	5	3	3
Investimentos	8	3	2	2
Custos Fixos de Saída	6	4	3	2
Total de Pontos	100	4,47	3,31	3,02

Tabela 7 – Rivalidade entre os concorrentes (mercado interno)

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

4.1.2. Comparativo da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes (Mercado Externo)

Itens Estratégicos	Peso %	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Disponibilidade de Capital	8	5	3	2
Grau Tecnológico	10	5	3	4
Economia de Escala	4	5	2	2
Qualidade RH	6	4	3	3
Market-Share	4	5	3	2
Faturamento	7	5	2	3
Capacidade de Retaliação	9	4	1	2
Barreiras Emocionais	8	3	2	1
Inovação	5	4	3	2
Restrições Governo	9	5	5	5
Patentes	9	5	5	5
Parcerias Estratégicas	7	5	3	2
Investimentos	8	3	4	3
Custos Fixos de Saída	6	4	4	4
Total de Pontos	100	4,42	3,21	2,99

Tabela 8- Rivalidade entre os concorrentes (mercado externo)

4.2 Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores

Itens	Peso (%)	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Participação em nossas vendas	20	5	3	4
Participação em suas compras	20	3	2	3
Custos de Mudança	30	2	3	4
Orientado para Custo	15	3	5	3
Risco de Integração p/ trás	15	1	2	1
Total de Pontos	100%	2,80	2,95	3,2

Tabela 9 – Poder de barganha dos compradores

4.3 Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Itens	Peso (%)	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Participação em nossas compras	20	4	3	1
Participação em suas vendas	20	4	2	3
Custos de Mudança	30	5	4	3
Existência de Produtos Substitutos	20	5	3	2
Risco de Integração p/ frente	10	4	2	3
Total de Pontos	100%	4,5	3,0	2,4

Tabela 10 – Poder de barganha dos fornecedores

4.4 Avaliação de Entrantes Potenciais

Tipos de Barreira de Entrada	Grau de Eficiência				Tempo de Eficácia da Barreira
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	
Tecnologia Patentada		x			
Necessidade de Capital	x	x			
Diferenciação de Produtos		x			
Acesso aos Canais de Distribuição		x			
Economias de Escala		x			
Restrições Governamentais	x				
Acesso Favorável às Matérias Primas		x			
Custo de Transferência	x				

Tabela 11 – Entrantes potenciais

4.5 Avaliação dos Produtos Substitutos

A gama de veículos comerciais da Empresa A (neste caso específico, ônibus) é caracterizada pela alta tecnologia, a qual é superior a de seus concorrentes. No negócio ônibus, é a o nº 1 do mundo.

5. ANÁLISE MACRO AMBIENTE

5.1 O País

- a) Dimensão do território: 1.246.700 Km²
- b) População: 14.9 milhões de habitantes (estimativa de 2001).
- c) Capital: Luanda com cerca de 3 milhões de habitantes.
- d) Clima: Clima tropical e úmido no Norte e subtropical com baixa pluviosidade no Sul. As temperaturas são mais baixas e com maior pluviosidade no Planalto Central que nas baixas regiões costeiras. A estação das chuvas prolonga-se de Outubro a Abril e a estação seca vai de Maio a Setembro.
- e) Língua oficial: Português. Estão disseminados dialetos regionais onde se destacam Umbundu, Quimbundo e Quicongo.
- f) Moeda: Kwanza, sendo o regime cambial flutuante, mas vigiado pelo BNA. — Banco Nacional de Angola.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

5.1.1. Cenário Político

- a) Nome oficial: República de Angola;
- b) Sistema legal: Baseado na Constituição de 1991, que sofreu emendas em 1992 e encontra-se em revisão;
- c) Regime político: Semi-presidencialista;
- d) Poder legislativo: Assembleia Nacional com 220 lugares;
- e) Composição da Assembleia: O MPLA detém a maioria na Assembleia Nacional, 129 lugares, enquanto a UNITA dispõe de 70 lugares. Os lugares restantes estão distribuídos entre os partidos menores;
- f) Eleições Nacionais: Realizadas pela primeira vez em 1992 (presidenciais e legislativas).

5.1.2. Breve Histórico

- a) 1992: Realização das primeiras eleições (presidenciais e legislativas) democráticas e multipartidárias, tendo o MPLA vencido as eleições, descrito como um processo livre pelos observadores internacionais. A guerra reacende-se, iniciando-se um dos períodos mais violentos do conflito.
- b) 1994: Assinatura de acordo de paz em Lusaca;
- c) 1997: O Governo de Unidade e Reconciliação Nacional (GURN) é formado em Abril, integrando uma facção moderada da UNITA;
- d) 1998: A guerra intensifica-se e a UNITA é formalmente suspensa do governo em Agosto. Em Dezembro, o governo lança uma ofensiva de grandes dimensões, pondo fim ao processo de paz iniciado em Lusaca;
- e) 2002: A UNITA é progressivamente enfraquecida pelos ataques governamentais. Em Abril foi assinado um cessar fogo e a partir de Agosto, o exército da UNITA é oficialmente desfeito, marcando sua transição definitiva para partido político.

5.2 Análise Macro Ambiente Político e Social

5.2.1. Cenário Social

Como efeitos da guerra civil de Angola os setores mais atingidos são os de infra-estrutura básica, por outro lado também o aspecto social foi atingido pela guerra civil e pela falta de infra-estrutura básica.

Como plano de reação a este cenário, Angola elaborou um plano geral de governo que prevê grandes obras de reconstrução do país, formação de mão-de-obra qualificada e aquecimento da indústria e comércio nacional.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

5.2.2. Indicador de desenvolvimento humano e acesso a serviços básicos

Indicadores de desenvolvimento humano (2001)		Acesso a serviços básicos (2000)	
Esperança de vida à nascença (anos)	40.2	% da população com acesso a:	
Letramento em adultos (%)	42.0	água potável	38
Frequência escolar (% da população total em idade escolar)	29.0	instalações sanitárias	56
Despesa em educação (% do PIB, 1998-2000)	2.7	medicamentos essenciais	51
Mortalidade infantil (por 1 000, crianças com < 5 anos)	295.0		
Mortalidade à nascença (por 1 000 nados vivos)	154.0		
Taxa de fertilidade	7.2		

Fonte: EIU, segundo Human Development Report 2002, ONU.

Figura 9 – Indicador de desenvolvimento humano e acesso a serviços básicos

5.2.3. Cenário Econômico

A partir de 2004, o plano geral de metas Angolano passa a ter como *Benchmark*, o acordo firmado com o FMI.

Este acordo tem como objetivo trazer crédito à economia Angolana no cenário Internacional, atraindo investidores a fim de financiar as obras de reconstrução de sua infra-estrutura básica, oferecendo incentivos fiscais às importações.

Para 2006 está prevista a entrega de 1200 km de estradas através da linha de crédito conseguida com China, Alemanha e Portugal.

Os chineses já investiram US\$ 4 bilhões somente para o desenvolvimento da infra-estrutura de Angola, com vistas a garantir boa parte de sua matriz energética. Com os crescentes investimentos, Luanda parece um canteiro de obras, visto que estão construindo aeroportos, ferrovias, seis grandes hotéis, condomínios, supermercados, *shopping centers*, etc..

Neste ano, de 2005, o setor de transportes torna-se prioridade no plano geral do governo, com o objetivo de aumentar a participação no PIB, dos setores industrial, comercial e turismo. Considerando parte integrante do setor de obras públicas com a maior previsão de investimento e o setor de transporte propriamente dito, com a segunda maior previsão de investimento.

O crescimento contínuo e sustentável da produção de petróleo Angolana, que hoje possui aproximadamente 55% de participação no PIB, está permitindo o cumprimento do programa de acompanhamento monitorado com o FMI.

5.2.4. Plano geral de governo

Projectos com maior visibilidade			
	Financiamento	Início da obra	Conclusão prevista
Energia: Fase II da Barragem de Capanda	Estado+Linhas de crédito da Rússia e Brasil	Em curso	2007
Água: III fase de Luanda Sudeste	Estado	Em curso	2006
Estradas: Reconstrução de 1 200km	Estado+Linhas de crédito da China, Alemanha e Portugal	Em curso	2006
Caminhos de Ferro de Benguela	Estado+Linhas de crédito da China	2006	2007
Petróleo: Refinaria de Lobito (Sonaref)	Sonangol (50%)+Privados locais (10%)+Petrolíferas (40%)	2006	2009/10
Diamantes: Fábrica de lapidação	Israel (47%)+Endliama (48%)+Outros locais (5%)	2005	Concluída
Comércio: Centro Comercial Belas Shopping (Luanda)	Privados angolanos (70%)+Brasileiros (30%)	Em curso	2006

Fonte: Min. Finanças, Angop, EIU.

Figura 10 – Plano geral de governo

5.2.5. Plano do Programa de Acompanhamento Monitorado junto ao FMI

Cenário de médio prazo (FMI)							
	2002E	2003P	2004	2005	2006	2007	2008
(taxa de variação anual)							
Contas nacionais e preços							
PIB real	15.3	4.4	11.1	9.4	16.3	18.6	10.0
Sector petrolífero	22.1	4.3	16.5	12.1	25.5	28.4	12.7
Sectores não petrolíferos	7.6	4.5	5.5	6.6	7.8	8.9	7.0
Preços no consumidor (fim de período)	106.0	65.0	25.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Sector externo							
Exportações	27.7	4.8	10.0	5.8	19.7	27.7	13.0
Petróleo	32.0	4.0	9.7	5.1	20.4	29.2	13.0
Importações	16.7	11.6	11.4	10.0	10.5	10.5	5.7
Termos de troca	-0.7	-8.1	-6.4	-6.4	-6.1	-2.0	-1.0
Moeda e crédito							
M3	158	61	42	22	20	21	17
(em percentagem do PIB)							
Contas públicas							
Receitas totais	39.0	33.5	39.0	38.6	40.0	41.8	42.5
das quais: de petróleo	29.9	26.8	29.4	28.6	30.0	32.5	33.2
Despesa total	47.9	42.4	40.3	39.9	41.2	40.0	40.4
Saldo	-9.0	-8.9	-1.3	-1.3	-1.2	1.8	2.1
Sector externo							
Balança corrente	-5.8	-8.2	-4.2	-3.9	0.6	6.4	9.2
Balança corrente sem petróleo	-44.3	-40.3	-38.2	-34.7	-33.1	-31.6	-30.0
Dívida externa	83.0	78.7	71.8	65.3	56.2	43.4	35.4
Serviço dívida pública/Exportações	26.4	24.6	18.1	15.1	15.6	12.8	8.8
(em milhões de USD)							
PIB (preços correntes)	11204	12585	13781	15165	17619	21363	24031
Rendimento bruto per capita (USD)	685	747	809	859	975	1172	1299
Produção de petróleo (mil barris/dia)	903	942	1097	1230	1543	1981	2232
Preço do petróleo angolano (USD/barril)	24.3	24	22.5	21.0	20.0	20.0	20.0
Reservas internacionais brutas (fim de período)	375	520	977	1365	2146	3381	5058
equivalente em meses de importações	0.5	0.7	1.3	1.6	2.1	3	4

Fonte: FMI.

Figura 11 – Plano de programa de acompanhamento monitorado junto ao FMI

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

5.2.6. Evolução do Programa de acompanhamento monitorado

Plano de Investimentos Públicos / Infra-estruturas básicas

Projectos/Metas	Custo (milhões de USD)		
	2005	2006	Total
Obras Públicas	441	297	738
Electricidade	303	106	409
Água	168	96	264
Transportes	190	286	476
Telecomunicações	7	3	10
Total	1,110	788	1,897

Fonte: Ministério das Finanças

Figura 12 - Evolução do programa de acompanhamento monitorado

5.3 Oportunidades e Riscos Setoriais

5.3.1. Perspectiva do Cenário Econômico e Tendências Setoriais

Neste ano, de 2005, Angola apresenta uma previsão de crescimento do PIB de 27%, o que está acima da expectativa do plano geral do governo.

O crescimento previsto para o setor petrolífero neste ano é de 30% trazendo maior credibilidade para a economia mundial, comprovando a sua capacidade em cumprir o acordo firmado com o FMI.

Como vemos na fig.13, a participação setorial em relação ao PIB do setor de transportes, apresenta-se estável desde 2003. Contudo o que torna-se determinante para a previsão de crescimento do setor, é o índice de variação do PIB.

Conforme previsto no programa de acompanhamento monitorado do plano geral de governo, a tendência para os próximos 3 anos da economia angolana, é o equilíbrio dos setores:

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- a) Petróleo, gás e refinados;
- b) Comércio, transportes e serviços;
- c) Agricultura, construções e indústria transformadora;

Com base nesse novo cenário, podemos destacar como pontos fortes do ambiente macroeconômico de Angola:

- a) País em desenvolvimento;
- b) Abertura para negociações com Brasil;
- c) Investimento estrangeiro x reconstrução da infra-estrutura básica (transportes e estradas etc...);

Os pontos fracos encontrados:

- a) Falta de infra-estrutura básica;
- b) Desvalorização do petróleo no mercado internacional;
- c) Precariedade no transporte rodoviário e ferroviário (efeito Guerra);

Considerando o país em crescimento contínuo e sustentável com investimento estrangeiro, a previsão otimista deve superar os resultados de 2005.

Com base no crescimento atual, o item 5.4.1 nos mostra as tendências de participação dos setores do PIB até 2009.

O maior risco para o negócio é o não cumprimento do plano geral de governo que faz parte do acordo de monitoramento firmado com o FMI, podendo inclusive, tornar o projeto inviável.

5.3.2. Participação setorial no PIB

Estrutura setorial da economia angolana					
	2001	2002	2003	2004	2005
Agricultura, silvicultura, pecuária e pescas	8.4	7.8	8.5	8.7	9.3
Petróleo, gás e refinados	52.4	57.0	53.9	54.7	54.5
Diamantes e outras	6.3	4.6	5.2	4.7	4.3
Indústria transformadora	4.0	3.6	4.0	4.0	4.1
Energia e gás	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Construção e obras públicas	3.7	3.3	3.7	3.8	3.9
Comércio, transportes, comunicações, banca	15.7	13.7	16.5	16.1	16.6
Outros serviços	9.5	10.2	8.6	7.9	7.5
PIB a preços de mercado	100	100	100	100	100

Fonte: Ministério das Finanças.

Figura 13 – Participação setorial no PIB

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

5.3.3. Regulamentações Angolanas

As Leis que se aplicam no comércio internacional em Angola, são fundamentadas nas normas e regras negociadas em acordos internacionais, e que devem ser seguidas:

Decreto-Lei 13/99 — Instruções preliminares da pauta de importação e exportação. Anexo

LEI N° 17/03 Lei de incentivos fiscais e aduaneiros ao investimento privado. Anexo

Decreto Exec. 48/03 — Determina que é permitida a exportação temporária de mercadorias e meios de transporte para fins de reparação, beneficiação, aperfeiçoamento, complemento de fabrico, bem como as mercadorias mencionadas no Quadro IX do artigo 54%, das instituições preliminares da Pauta Aduaneira dos direitos de Importação e exportação. I Série n° 69 p 1762-1763

Decreto Exec. 24/04 — Estabelece o prazo para a liquidação das notas de pagamento inerentes aos documentos únicos (DU's). Revoga tudo quanto contrarie o disposto no presente decreto executivo no que concerne ao pagamento dos direitos aduaneiros e demais encargos para a conta única do tesouro. I Série n° 14 p 328.

Decreto Lei n° 93/04 — Dá nova redação ao artigo 2° do decreto executivo, n°36/03, de Julho, sobre os endossos dos títulos de propriedade das mercadorias importadas. I Série n° 22 p 476

Decreto Exec.118/04 — Determina que as receitas provenientes dos emolumentos pessoais cobradas pelos trabalhadores aduaneiros na prestação de serviços atinentes ao desembarço aduaneiro das mercadorias são atribuídas em 50% para os cofres do estado e 50% para os trabalhadores das Alfandegas. I Série n° 85 p 1999-2000.

Decreto Exec. Conj.117/04 — Determina que 60% das receitas resultantes da cobrança de taxas e multas pelas Capitánias e Delegações Marítimas passem a constituir dotação do orçamento Geral do Estado para as Capitánias e Delegações Marítimas do País. I Série n° 85 p 85.

Decreto Executivo n.º 34/00 — Sistematiza e regula as operações de inspecção pré-embarque das mercadorias a serem exportadas para Angola. I Série n° 51.

5.4 Tendências Setoriais

5.4.1. Participação setorial no PIB angolano e tendências para 2009

TABELA DA PARTICIPAÇÃO SETORIAL NO PIB ANGOLANO E TENDÊNCIAS PARA 2009									
SETOR	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AGRICULTURA, SILVICULTURA, PECUARIA E PESCA	8,4	7,8	8,5	8,7	9,3	10,6	11,5	13	14,8
PETROLEO, GAS E REFINADOS	52,4	57	53,9	54,7	54,5	53,1	49,5	46	42
DIAMANTES E OUTROS	6,3	4,6	5,2	4,7	4,3	4,6	5	5,5	6,3
INDUSTRIA TRANSFORMADORA	4	3,6	4	4	4,1	4,5	4,8	5,2	5,8
CONSTRUÇÃO E OBRAS PUBLICAS	3,7	3,3	3,7	3,8	3,9	4,3	4,7	5,2	5,9
COMERCIO, TRANSPORTES E COMUNICAÇÃO	15,7	13,7	16,5	16,1	16,6	17,7	19,1	20,7	22,6
OUTROS SERVIÇOS	9,5	10,2	8,6	7,9	7,5	6,2	5	3,5	2

Tabela 12 – Participação setorial no PIB angolano e tendências para 2009

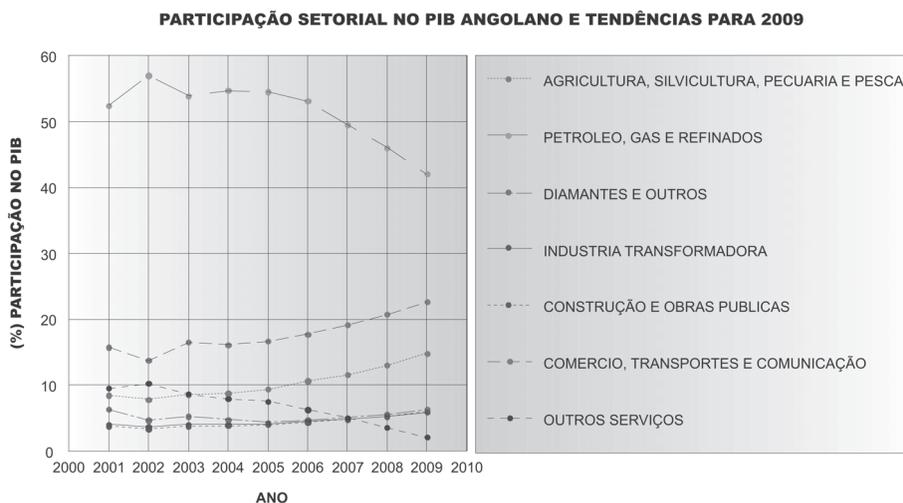


Figura 14 – Participação setorial no PIB angolano e tendências para 2009

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

5.4.2. PIB em milhões de dólares e tendências para 2009

PIB EM MILHOES USD E TENDENCIAS PARA 2009									
PIB / SETOR / UNIDADES COMPRADAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB	9,5	11,2	12,1	17,3	20	24,5	29,2	34,5	40,5
COMERCIO, TRANSPORTE E COMUNICAÇÃO	1,5	1,5	2,0	2,8	3,3	4,3	3,6	7,1	9,2
IMPORTAÇÕES DE ÔNIBUS (UNIDADES)	67	71	117	152	182	227	186	279	340

Tabela 13 – PIB em milhões de dólares e tendências para 2009

5.4.3. PIB em milhões de dólares e tendências para 2009

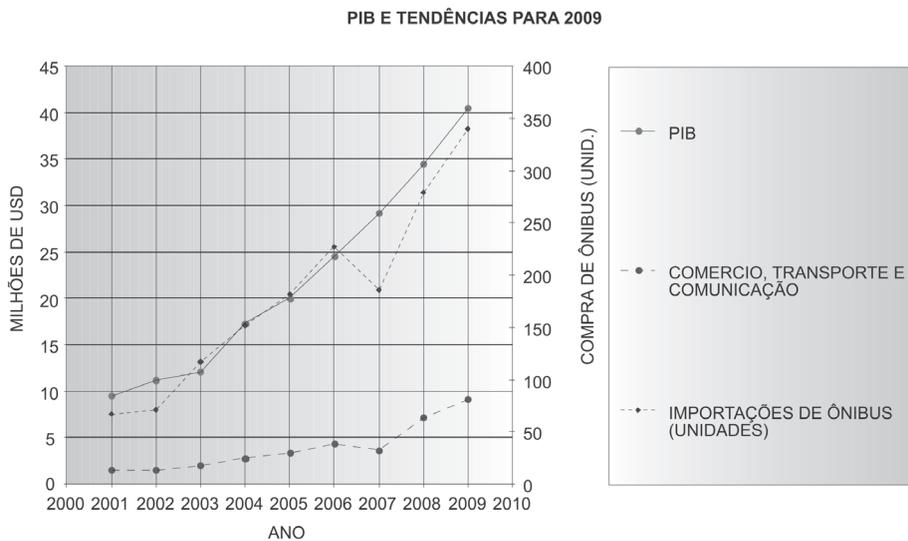


Figura 15 – PIB em milhões de dólares e tendências para 2009

5.5 Carga Tributária / Encargos



<p>4. Imposto sobre as transacções internacionais</p> <p>4.1 Direitos de importação</p> <p>.....4.2 Direitos de exportação</p> <p>5. Outros impostos</p> <p>5.1 Imposto predial urbano Diploma Legislativo nº 4044 de 13 de Outubro de 1970</p>	<p>Código pautal com taxa ad valorem média de cerca de 12%, além de algumas taxas específicas</p> <p>Diversos impostos específicos e ad valorem sobre produtos exportados</p> <p>Imposto sobre prédios urbanos. A base de cálculo é o locativo, efectivo ou potencial, e o sujeito passivo é a pessoa que tem direito ao aluguer.</p>	<p>Isentos: Companhias petrolíferas, forças armadas, organizações sem fins lucrativos, missões diplomáticas e seu pessoal, organismos internacionais, projectos de natureza económica com direito de isenção sementes e farinha de trigo.</p> <p>São isentos o petróleo bruto e o café</p> <p>Isenções: edifícios a) ocupados por contribuinte sujeito ao imposto industrial (V.2.2) e que não paga aluguel não ultrapasse certo limite, c) colocados gratuitamente à disposição dos serviços públicos, instituições de caridade, escolas, museus, etc. d) utilizados exclusivamente como lugar de culto e) pertencentes a embaixada ou consulado, em base de reciprocidade f) pertencentes a organização profissional ou económica sem fins lucrativos.</p> <p>Incentivo fiscal: os prédios habitacionais novos podem beneficiar de isenção por prazo de 5 à 15 anos em função das prioridades da política habitacional</p>	<p>Em geral, a tarifa é ad-valorem com taxas de 100% determinadas em função da classificação do produto como indispensável, necessário, útil, superfluo ou suntuário.</p> <p>Taxa média de cerca de 4%</p> <p>30% do valor locativo, anual, efectivo ou potencial</p>
---	---	---	---

Figura 16 – Carga tributária / encargos

5.6 Análise SWOT

5.6.1. Análise de fatores externos

Oportunidades (*Opportunity*)

- Retomada do crescimento do País em virtude das ações governamentais (cessar guerra);
- Viabilidade de investimento (parcerias governo/inicativa privada);
- Mercado externo em franco crescimento;
- Incentivo à exportações por parte do governo brasileiro (BNDES)

Ameaças (*Threats*)

- Falta de recursos financeiros do país Angola;
- Risco país;
- Concorrência com outras empresas.

5.6.2. Análise de fatores internos

Fortaleza (*Streghts*)

- Domínio no negócio 'ônibus' (*knowhow*);

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

- b) Experiência em exportação (mais de 200 países);
- c) Profissionais altamente capacitados
- d) Qualidade incontestável do produto/marca forte

Fraquezas (*Weaknesses*)

- a) Preço acima do mercado

5.6.3. Fatores de sucesso

- a) Qualidade incontestável do produto ônibus
- b) Marca mundialmente conhecida (marca forte)
- c) Produto presente em mais de 200 países (experiência em exportar)
- d) Produto de alta tecnologia

5.6.4. Análise do Cenário

Fraqueza (W) — 1

Oportunidades (O) — 4

Fortaleza (S) — 5

Oportunidade (O) — 4

Fraqueza (W) — 1

Ameaças (T) — 3

Fortaleza (S) — 4

Ameaças (T) — 3

Cenário Otimista: Superar as fraquezas, tirando vantagens das oportunidades

Cenário Realista: Utilizar os pontos fortes para tirar vantagens das oportunidades

Cenário Pessimista: Inviabilidade na execução do projeto (*international business plan*)

Com base na análise SWOT, identificamos que o cenário realista será nossa estratégia. Concluímos que temos mais pontos fortes do que fracos, e por isso, aproveitaremos as oportunidades de negócio que o país Angola está oferecendo.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

6. OBJETIVOS E METAS DO PLANO DE NEGÓCIOS

O objetivo deste Projeto é primeiramente analisar a viabilidade de se exportar os veículos comerciais (ônibus) diretamente do Brasil para o mercado Angolano e posteriormente, utilizar este mercado como via de acesso a todo o continente africano.

Segue abaixo o quadro de metas para os próximos 5 anos, a saber:

Ano	Ônibus Rodoviário	Ônibus Urbano	Total Ano
2007	05	15	20
2008	07	23	30
2009	09	31	40
2010	11	39	50
2011	13	47	60

Tabela 14 – Metas para os próximos 5 anos

7. ANÁLISE ESTRATÉGICA

7.1 Posicionamento Estratégico

O produto será posicionado no mercado angolano, como um produto de necessidade básica, adaptado às condições atuais do país, com as vendas destinadas a um público restrito (empresas estatais e privadas), ou seja, será utilizada a estratégia de penetração lenta, com comunicação baixa (somente revistas especializadas aos empresários do ramo de transportes, reportagens em programas de televisão, contato com representantes comerciais e serviços de utilidade pública).

8. AÇÕES ESTRATÉGICAS DE *MARKETING*

8.1 Estratégia de Produto

Nossa proposta é oferecer à iniciativa privada e/ou Governo Angolano — através da participação de licitações — ônibus urbanos e rodoviários, tendo em vista o crescente desenvolvimento interno de Angola. Devido aos crescentes investimentos estrangeiros naquele país e negociações entre o Governo Angolano e instituições financeiras para obtenção de linhas de crédito, nosso foco está voltado para a recuperação das estradas, cujos modelos e características gerais informamos abaixo:

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

Ônibus Urbanos

Ao produzir chassis para ônibus urbanos, a empresa A tem o compromisso de assegurar máxima rentabilidade para o frotista, com toda a segurança e muito conforto para o passageiro.

Para isso, a empresa trabalha dentro de exigentes padrões de qualidade e emprega moderna tecnologia. O resultado são veículos econômicos, capazes de resistir às mais duras condições impostas pelo tráfego intenso das grandes cidades.

Ônibus Rodoviários

Viagens tranqüilas, seguras e confortáveis para os usuários. Economia e rentabilidade para o frotista. Mais comodidade para o condutor do veículo. Com a preocupação de agregar todos estes atributos, a empresa MMM produz plataformas para ônibus rodoviários que representam soluções adequadas às solicitações do mercado de ônibus.

O **chassi para ônibus AA-1111**, utilizado na fabricação dos modelos Rodoviários e Urbanos foi desenvolvido para atender às aplicações urbana, de fretamento e rodoviária. Pode receber uma carroçaria de até 12,5 metros e foi concebido para atender a todos os segmentos, inclusive os que necessitam da instalação de ar-condicionado, em linhas de alta demanda de passageiros.

Este chassi está equipado com o **motor AB-CD-222 XY**, que oferece potência de 218 cv e torque de 83 mkgf.

O **motor AB-CD-222 XY** possui sistema de gerenciamento totalmente eletrônico, que utiliza unidades injetoras individuais para cada cilindro, o que assegura máximo desempenho com reduzido consumo de combustível, além de oferecer baixos índices de emissões de gases, atendendo assim às normas vigentes de emissões de gases e às futuras.

No **chassi AA-1111**, o exclusivo **freio-motor Best Brake** é item de série. Este sistema oferece uma potência de frenagem 30% superior a dos sistemas convencionais, proporcionando maior segurança nas operações e aumentando a vida útil dos freios, além de permitir menos trocas de marchas, economia de combustível e aumento da velocidade média em declives, o que, conseqüentemente, reduz o tempo de viagem.

O câmbio **EF-G-44-5/6,7** que equipa este chassi possui carcaça de alumínio, de menor peso, com 6 marchas de excelente escalonamento, sendo que da primeira à quarta marchas há uma dupla sincronização que permite um engate significativamente mais suave e com menor esforço.

Levamos em conta que a empresa A produz hoje o que existe de melhor no mercado — nós somos o nº 1 no mundo no negócio ônibus — é por esse motivo que oferecemos nosso produto a um preço mais elevado do que a concorrência.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Acreditando no sucesso do produto, temos também a oferecer numa segunda etapa, modelos menores, mais compactos e mais ágeis, como os **Minibus** que também oferecem segurança e conforto para os passageiros e economia. Perfeito para o transporte urbano de passageiros nos grandes centros urbanos, os veículos que possuem esses chassis são pequenos e ágeis, se enquadrando nas necessidades de qualquer frota. Há também os **Microônibus**, os quais oferecem resposta sob medida para o transporte de pequenos grupos, em curtas distâncias e atendem às exigências impostas pelo tráfego urbano. São veículos leves e especialmente indicados para o transporte escolar, executivo e de turismo, proporcionando todo o conforto e agilidade, indispensáveis para estes segmentos.

A empresa A mais uma vez se antecipa e oferece ao mercado um produto inovador, que garante conforto e segurança para os usuários, eficiência e rentabilidade para os transportadores, facilidade para os encarregadores e, principalmente, compatibilidade ambiental.

A marca MMM faz tudo isso acontecer, através de veículos modernos com maior rentabilidade, produtividade, desempenho e segurança.

Dentro deste padrão de excelência, oferece as melhores versões de ônibus do mercado, veículos comerciais que se adequam perfeitamente às mais diversas aplicações.

8.2 Estratégia de Serviços

8.2.1. Política de Serviços no Brasil

Mais do que produzir veículos, a Empresa A direciona seus esforços para oferecer soluções abrangentes de transporte. Por isso, a empresa desenvolve e aprimora constantemente uma vasta gama de serviços que visam proporcionar total assistência e assegurar satisfação integral aos seus clientes. E cada um desses empreendimentos é concebido com a mesma atenção e preocupação com a qualidade, dispensada aos produtos da marca.

Tudo isso, para que o cliente, ao adquirir outro veículo, opte por um veículo da mesma marca.

8.2.2. Política de Serviços Aplicada em Angola

Conforme o item 5.2.1, que expõe os esforços do governo angolano na formação de mão-de-obra qualificada e aquecimento do comércio e indústria, a Empresa A propõe difundir sua marca no país, alinhando seus objetivos comerciais aos objetivos sociais e econômicos do governo angolano.

A Empresa A, através do programa de incentivo à pequena empresa, realizado pelo governo angolano, fornecerá o *know-how* aos empreendedores angolanos na implantação local de:

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

- a) Serviço de Assistência Técnica;
- b) Crédito Empresarial;
- c) Seguros.

8.2.3. Política de Assistência Técnica no Brasil

A Empresa A preza muito pela excelência dos seus serviços de assistência técnica, oferecidos em sua extensa Rede de Concessionários. A qualidade deste atendimento é fundamental para a manutenção da confiança que o mercado deposita em seus produtos, representando um diferencial importantíssimo da marca. Para o cliente, o resultado são serviços constantemente aperfeiçoados, criados em função de suas necessidades e expectativas, prestados por profissionais treinados segundo orientação da fábrica, com ferramental exclusivo e peças de reposição genuínas. A segurança e a conveniência de poder recorrer à assistência 24 horas, socorro mecânico, contratos de manutenção, entre outros serviços, complementam o suporte que a Empresa A coloca à disposição de frotistas e autônomos, para sua plena satisfação.

8.2.4. Política de Assistência Técnica em Angola

Para que a Política de Assistência Técnica aplicada pela Empresa A do Brasil estenda-se à nação Angolana, a Empresa A cederá profissionais especializados, para transferir *know-how*, implantando um centro de treinamento temporário para formação de mão-de-obra especializada no país.

Desse modo, será garantido o abastecimento de peças de reposição e manutenção do setor de serviços, com profissionais que representem sua política de serviços no país angolano.

8.2.5. Política de Crédito no Brasil

O Banco Empresa A entende que a qualidade do atendimento e a melhoria contínua de seus processos e serviços são essenciais e prioritários, e seus resultados são verificados por meio de indicadores específicos.

Sua filosofia contempla uma ampla visão de controle, a fim de garantir a qualidade, a eficiência e a segurança de suas operações e de seus serviços.

O seu compromisso é o de satisfazer as necessidades dos clientes, respaldados por um bom relacionamento com a Fábrica e por uma boa parceria com os concessionários, garantindo os resultados esperados pelos acionistas.

O treinamento específico deve ser uma constante no desenvolvimento do potencial dos funcionários, para melhorar a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, crescimento pessoal e eficácia organizacional.

8.2.6. Política de Crédito em Angola

Angola é, atualmente, um dos países africanos que revela maior potencial de desenvolvimento econômico.

O Banco BPI está presente em Angola, através do BFA — Banco de Fomento Angola, que detém a 100%. O BFA possui uma das maiores redes de distribuição em Angola, com 3 Centros de Empresas e 44 Agências em todo o país.

O BFA dispõe de todas as capacidades para apoiar o investimento estrangeiro em Angola, em todas as fases do projeto. Em estreita ligação com o BPI, oferece todos os serviços de Banca de Investimento, Project Finance, Financiamentos Estruturados e Parcerias Público-Privadas.

O BPI e o BFA são, por isso, os parceiros financeiros ideais para se iniciar ou consolidar a relação com Angola, em qualquer domínio de atividade.

Apoio a Exportação

Linha Angola Express	<ul style="list-style-type: none"> ■ 150 milhões de USD ■ Financiamento de curto prazo para exportações para Angola
Linha BPI Exportação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Financiamento de médio prazo, com <i>spread</i> inferior ou igual a 1,25%
Outras Soluções	<ul style="list-style-type: none"> ■ Redução de 25% sobre o preçário em vigor para produtos estrangeiros ■ Soluções completas para a cobertura do risco de câmbio
Guia BPI Angola	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informação útil sobre o mercado angolano

Tabela 15 – Apoio à exportação

Apoio ao Investimento

Equipes Especializadas BPI e BFA	<p>Toda a informação sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Apoios e incentivos disponíveis em Portugal e em Angola para desenvolver projetos de investimento ■ Enquadramento legal do investimento estrangeiro em Angola ■ Áreas prioritárias
---	--

Tabela 16 – Apoio ao investimento

RESULTADOS CONSOLIDADOS DO BANCO BPI ENTRE JANEIRO E SETEMBRO DE 2005

Pontos-chave:

- Lucro líquido cresce 15.2% para 158.0 milhões de euros (EPS: +15.2% para 20.8 cêntimos)
- Rentabilidade dos capitais próprios (ROE) situou-se em 20.9%

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

- Resultado antes de impostos aumenta 23.6% para 206.2 milhões de euros
- Margem financeira cresce 8.5%
- Comissões aumentam 6.8%
- Produto bancário cresce 10.1%
- Custos de estrutura aumentam 2.6% (1.6% na actividade doméstica)
- Rácio de eficiência melhora de 62.5% para 58.2%
- Crédito a Clientes aumenta 9%
- Recursos totais de Clientes aumentam 9%
- Quota de 22% na produção de FIM e seguros de capitalização
- Rácio de capital de 11.8%; Tier I de 7.3%; core capital de 6.0%.

Desenvolvimento:

Lucro líquido de 158.0 milhões de euros — O Banco BPI obteve nos primeiros nove meses de 2005 um lucro líquido consolidado de 158.0 milhões de euros (€, M.), a que corresponde um aumento de 15.2% relativamente ao período homólogo de 2004. O resultado líquido por ação (Basic EPS) ascendeu a 20.8 cêntimos de euro (+ 15.2% relativamente ao período homólogo de 2004).

Resultado antes de impostos aumenta 23.6% para • 206.2 M. — O resultado consolidado antes de impostos aumentou de 166.9 M, nos primeiros nove meses de 2004, para 206.2 M. no mesmo período em 2005, a que corresponde uma variação de 23.6%.

Produto bancário cresce 10.1% — O produto bancário consolidado cresceu 10.1% (+ 61.3 M) em relação aos primeiros nove meses de 2004. Quanto às suas componentes principais, a margem financeira aumentou 8.5% (+ 31.8 M), as comissões aumentaram 6.8% (+ 12.9 M.) e os lucros em operações financeiras subiram 34.2% (+ 15.8 M.).

Custos de estrutura aumentam 2.6% — Os custos de estrutura consolidados nos primeiros nove meses de 2005 aumentaram 2.6% relativamente aos do período homólogo de 2004, excluindo custos não recorrentes de 16 M com reformas antecipadas realizadas nesse período. Os custos com pessoal registaram um aumento, em termos homólogos, de 3.0%, os FST aumentaram 3.8% ao passo que as amortizações diminuiriam 5.9%. A evolução dos custos de estrutura é influenciada pelo crescimento dos custos na atividade internacional em 23.5% que reflete o financiamento da expansão da operação em Angola, enquanto na atividade doméstica os custos de estrutura cresceram 1.6%.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Melhoria da eficiência — O rácio custos de estrutura em % do produto bancário melhorou de 62.5%, nos primeiros nove meses de 2004, para 58.2%, no mesmo período em 2005.

Carteira de crédito cresce 9% — A carteira de crédito registrou um crescimento de 9% relativamente a Setembro de 2004. O crédito à habitação cresceu 6.5% e o crédito a empresários e negócios cresceu 12.0%, ambos relativamente a Setembro de 2004.

Recursos totais de Clientes aumentam 9% — Os recursos totais de Clientes cresceram 8.9% relativamente a Setembro de 2004, o que reflete os crescimentos de 91% (+ 1 695 M.) dos recursos captados através de seguros de capitalização geridos pela BPI Vida e de 9.6% (+ 420 M.) dos fundos de investimento, PPR e PPA.

Quota de 22% na produção de FIM e Seguros de capitalização — O BPI atingiu, nos primeiros nove meses de 2005, uma quota de 22% na venda de fundos de investimento mobiliário e seguros de capitalização, o que corresponde à segunda posição destacada na venda destes produtos. A produção, nos primeiros nove meses de 2005, ascendeu a 1 706 M.

Tier I de 7.3% — No final de Setembro de 2005, o rácio de capital era de 11.8%, o Tier I de 7.3% e o core capital de 6.0%, de acordo com os critérios do Banco de Portugal.

8.2.7. Política de Proteção do Investimento Brasil

A Empresa A Corretora de Seguros é uma Empresa do grupo XY. A corretora de seguros certa para o início dos negócios, porque oferece uma linha de produtos feitos sob medida para suas necessidades. O papel da Empresa A Corretora de Seguros está muito além de ser um simples intermediário entre empresas e seguradoras. “Nós o ajudamos a desenvolver uma ampla gama de planos de seguros que cobrirão todos os riscos de forma econômica e confiável.”

Seus escritórios no Brasil, juntamente com sua rede de colaboradores internacionais, podem oferecer o serviço desejado, onde quer que se precise dele.

8.2.8. Rede de Atendimento Internacional



Figura 17 – Rede de atendimento internacional

8.2.9. Política de Proteção do Investimento em Angola

Da mesma forma que a Empresa A acredita ser de grande importância a estrutura de fornecimento de crédito ao consumidor angolano, é também de grande importância a proteção deste investimento.

Portanto, a mesma política aplicada ao Banco Empresa A em Angola será aplicada à Empresa A Corretora de Seguros, visando uma melhor infra-estrutura do consumidor angolano, formando mão-de-obra no país e expandindo seus serviços pelo continente africano.

8.2.10. Política de Treinamento

O Programa de Treinamento é direcionado aos profissionais da Rede de Concessionários da Empresa A e Clientes Frotistas que dispõem de áreas de manutenção próprias.

Desenvolvido para atender às necessidades de aprimoramento profissional de suas equipes, tem como resultado final o aperfeiçoamento técnico para uma melhor assistência e atendimento aos clientes da Empresa A.

O programa contempla os cursos regulares e poderá ser complementado, com novas modalidades de treinamento e eventos, ao longo do ano.

Outras necessidades de treinamento e sugestões serão bem aceitas, pois, somente assim, poderemos proceder às melhorias contínuas em nossos serviços.

8.2.11. Política de Treinamento em Angola

O principal e mais importante ponto deste projeto é a implantação deste centro de treinamento no território angolano, edificando a política da Empresa A no setor de serviços, aquecendo a economia do país e formando:

- a) mão-de-obra especializada;
- b) empregos diretos e indiretos;
- c) novas oportunidades de negócios no país.

8.3 Estratégia de Preços

Os preços sempre são passíveis de descontos, os quais estão ligados diretamente às características específicas da negociação. Nesses casos, deve haver uma contra partida do, interveniente o qual deve reduzir seu comissionamento. Nessa exportação para Angola, será praticado o preço cheio, para uma possível contra-proposta de negociação.

São compostos da seguinte forma: além dos fatores tangíveis como custo, prazo de pagamentos, garantia, risco país, entre outros, pode-se atrelar também os aspectos intangíveis, como a expectativa do comportamento da paridade cambial, previsão de alterações de custos internos, como mão de obra, custos de materiais, entre outros e também características específicas do mercado em questão, como a participação da concorrência e o potencial de crescimento deste mercado.

Tendo em vista que será exportado o ônibus completo, será feito inicialmente, um contrato de compra de carroceria onde será especificado que a empresa A pagará a carroceria após 5 dias úteis do recebimento das divisas. O encarregador assumirá o risco junto com a empresa A.

Serão oferecidas ao cliente duas opções de pagamento:

1º Carta de Crédito à vista, confirmado por banco de primeira linha, sendo que todas as despesas serão por conta do importador;

2º Pagamento antecipado de 100% + despesas.

O INCOTERMS utilizado é sempre FOB na composição dos preços de venda para os destinos, cujo meio de transporte é marítimo.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

	<u>Veículo - Base Chassis OF</u> <u>1722-59 Urbano</u>		<u>Carroceria - Adquirida de</u> <u>Terceiros</u>		<u>Total - Veículo Completo</u> <u>(Chassis + Carroceria)</u>	
	Valores em R\$	Valores em US\$	Valores em R\$	Valores em US\$	Valores em R\$	Valores em US\$
Preço de venda ao Cliente Final	95.000	41.304	76.471	33.248	171.471	74.552
Comissão ao Interventente (variável) 15%	14.250	6.196	11.471	4.987	25.721	11.183
Frete / Seguro (se CIF)	0	0	0	0	0	0
Custos até FOB (se FOB/CIF)	400	174	0	0	400	174
Receita Líquida DCBR	80.350	34.935	65.000	28.261	145.350	63.196
Custo Variável	54.121	23.531	65.000	28.261	119.121	51.792
Margem de Contribuição DCBR	26.229	11.404	0	0	26.229	11.404
Custo Total	68.971	29.987	65.000	28.261	133.971	58.248
Resultado Operacional DCBR (Lucro)	11.379	4.947	0	0	11.379	4.947
<i>Paridade US\$ x R\$</i>		2,30		2,30		2,30

Figura 18 – Estratégia de preços

8.4 Estratégia de Logística e Distribuição

■ Peças para a produção:

Como já mencionado no início deste trabalho, a empresa “A” tem um Centro de Consolidação, que está localizado na Alemanha. Lá, o programa de produção do Brasil é recebido através de sistema eletrônico e é reenviado automaticamente para todos os fornecedores na Europa.

As peças são consolidadas em lotes e embarcadas em Ctr 40’ ou 20’, dependendo do tipo de peça. Por semana, são embarcados em média 50 Ctr’s, totalizando, aproximadamente 200 Ctr’s / mês. Após o desembarço em Santos, as peças são levadas até um armazém terceirizado, próximo à fábrica, na maioria das vezes em São Bernardo do Campo. De acordo com a necessidade, o armazém recebe pedidos on-line da empresa e efetua as devidas entregas, diariamente.

Devido ao fato de ter uma grande quantidade de peças em armazém terceirizado, é possível garantir o fornecimento em menores prazos e o mais importante, atendimento de imediato.

Por ser um Centro de Consolidação próprio, mesmo que seja na Alemanha, o custo não chega a ser muito elevado, uma vez que estes custos são centralizados apenas em um local. No Brasil, o canal utilizado, é o armazém terceirizado, onde temos apenas o custo mensal de aluguel do mesmo e o transporte do armazém à fábrica.

Visando a redução de custos quanto à distribuição no Brasil, está sendo estudada, a possibilidade de efetuar entregas não diariamente, mas sim, por períodos, diminuindo assim o custo de transporte.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Está sendo verificada a possibilidade de oferecer lotes mínimos, com quantidades que sejam benéficas tanto aos clientes como para a empresa em si, visando o aumento das vendas/lucros.

Como já mencionado, um dos aspectos muito importantes na logística é o tempo, e é justamente o que é oferecido aos clientes: menor prazo e pronto atendimento.

Há outros pontos positivos, sendo um deles o não excesso de produção. Justamente pelo fato do Centro de Consolidação receber com antecedência a programação do Brasil, a produção acaba sendo feita de acordo com as devidas necessidades. Outro ponto seria o *Drawback*, pois todas as peças importadas da Alemanha vêm com este incentivo, uma vez que são importadas para futuramente serem exportadas em produto final.

Hoje, os principais prestadores de serviços são: transportadoras nacionais para efetuar o transporte do porto até o armazém; armadores de carga, armazéns terceirizados e despachantes aduaneiros.

■ Ônibus pronto para exportação para Angola:

Depois de pronto, o ônibus, que neste momento é chamado de chassis, é levado para o encarregador, localizado em Botucatu — SP, que é responsável pelo acabamento do produto e também por providenciar as notas fiscais e o transporte do mesmo até o Porto de Santos, de acordo com a reserva do navio.

Devido às proporções de tamanho e peso e, mesmo pelas próprias características do produto, o mesmo é embarcado em navios *Roll-on Roll-off* (vide anexo 9.5) ao Porto de Luanda, em Angola, com transbordo em Dakar — *transit time*: 25 dias.

O armador, contratado para as exportações à Angola, é a Grimaldi e o frete é fechado por unidade, diretamente com o Armador.

O esquema abaixo ilustra o processo de exportação dos produtos prontos para Angola:

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

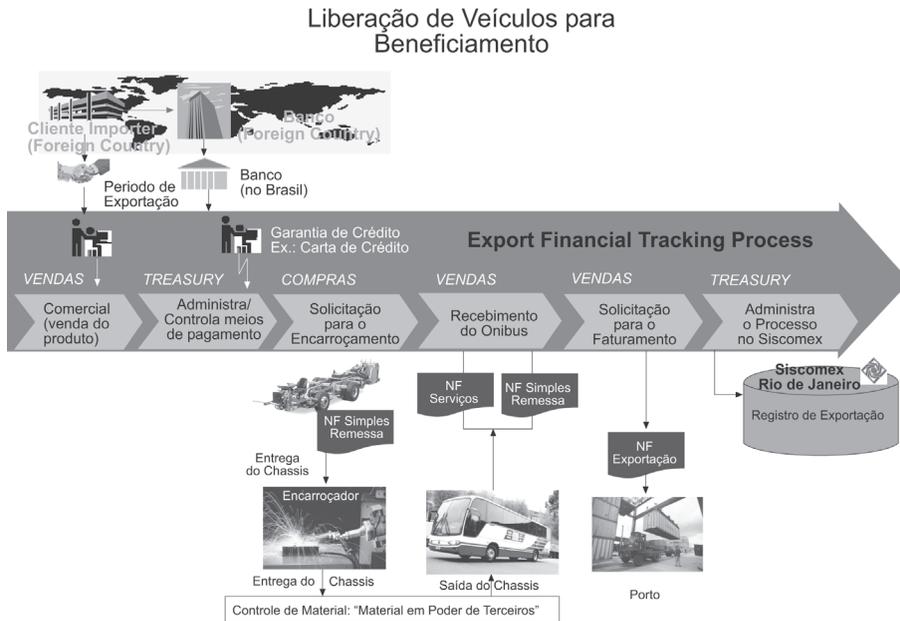


Figura 19 – Processo de exportação de produtos prontos para Angola

O anexo 9.5 mostra um exemplo de embarque de ônibus em navios RoRo para o Oriente Médio.

8.5 Estratégia de Comunicação

8.5.1. O mercado angolano

Para ingressar com um produto no mercado angolano, neste caso específico, uma linha de ônibus essencialmente direcionada ao transporte de pessoas, portanto, uma linha de produtos mais simples, que ofereça um transporte rápido, seguro e confortável, a uma população carente deste tipo de serviço, deve-se primeiramente participar de uma licitação (anexo 9.6) junto ao Governo angolano e, nesta licitação, demonstrar um produto de qualidade a preço acessível.

Assim, na apresentação do produto é preciso destacar as principais características do produto, que são a segurança, a qualidade, o conforto e a eficiência dos produtos da marca, que, em conjunto, poderão proporcionar à população angolana bem-estar e uma melhoria na qualidade de vida, pois serão transportados com segurança e conforto. Isto despertará o interesse do Governo daquele país, pois trata-se de uma marca de renome internacional e alta qualidade que, com certeza, muito poderá contribuir na reconstrução daquele país, que se encontra numa situação de pós-guerra e, portanto, carente de tais serviços.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Numa segunda análise, deve-se lembrar também que há a possibilidade de venda de outros produtos da marca a empresas privadas, que também estão no mercado angolano, trabalhando de alguma forma para a reconstrução do país. Para este público específico, também deve-se demonstrar um produto de alta qualidade, que proporcione conforto, segurança e eficiência, na melhor proporção possível de custo x benefício.

Desta forma, a estratégia adotada é a de utilização de um representante comercial em Angola, com bons conhecimentos daquele mercado local, a fim de auxiliar na captação de clientes, assim como alertar à Empresa quanto a possíveis licitações de empresas estatais angolanas.

Uma outra estratégia a ser adotada, que além de divulgar o produto, contribuiria para o bem-estar da população, é a criação de ônibus itinerantes, que prestariam serviços na área da saúde e da educação, para as pessoas carentes daquele país.

8.5.2. Relações Públicas

Para atingir possíveis mercados potenciais, em termos de empresas privadas, a empresa destinaria uma parcela de 5% de sua verba de marketing, que é de aproximadamente R\$ 2,5 milhões/ano, para divulgação de produtos da marca em revistas angolanas, dirigidas a empresários locais do ramo de transportes, reportagens em programas de televisão e também para os ônibus itinerantes, para prestação de serviços à comunidade carente daquele país.

Desta forma, as principais ferramentas de Relações Públicas, seriam:

- a) Notícias -> Durante noticiários de televisão seriam incluídas reportagens sobre o processo gradativo de reconstrução do país e, nestas mesmas reportagens, seria citado o nome da empresa, assim como uma rápida divulgação dos produtos, de forma a criar na mente do público alvo a imagem de que a empresa realmente está preocupada com o desenvolvimento do país e o bem estar social de toda a população.
- b) Serviços de utilidade pública -> Os ônibus itinerantes, além de contribuírem para o bem estar da população, também criariam na mente das pessoas a imagem de uma empresa e de uma marca preocupadas com a melhoria das condições de vida de todos, ou seja, vinculariam a marca à reconstrução do país.
- c) Material escrito -> A exemplo dos noticiários de televisão, seriam publicadas reportagens em revistas angolanas, especializadas aos empresários de transportes, onde mais uma vez, seria reforçada na mente das pessoas a imagem da marca e a reconstrução do país.

9. ANEXOS

9.1 Navios RoRo *Roll-on Roll-off*

São os navios em que a carga entra e sai dos porões e cobertas, na horizontal ou quase horizontal, geralmente sobre rodas (automóveis, ônibus, caminhões) ou sobre veículos (geralmente carretas, trailers, estrados volantes, etc.).

Existem vários tipos de RoRos, como os porta-carros, porta-carretas, multi-propósitos, etc., todos se caracterizando pela grande altura do costado e pela rampa na parte de ré da embarcação.

Seguem as fotos de um embarque de ônibus em navios RoRo para o Qatar (para Angola será utilizado o mesmo procedimento).



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006



Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola



9.2 Licitação

LICITAÇÃO PÚBLICA INTERNACIONAL

9.2.1. Tipos de licitação. Fundamento da licitação pública

A licitação é um procedimento formal e competitivo de aquisições, mediante o qual se solicitam, recebem e avaliam ofertas de fornecimento de bens, obras ou serviços e se adjudica um contrato ao candidato cuja oferta tenha sido a mais vantajosa (ver os critérios para avaliação de ofertas no parágrafo 3.8(i)). A licitação pode ser pública ou privada e a licitação pública pode ser internacional ou restrita ao âmbito local. Os diferentes tipos de licitações são analisados no Capítulo IV. Como já se mencionou, a experiência indica que o procedimento de aquisição de bens, obras e serviços que melhor garante ao setor público os princípios de economia, eficiência e transparência é o de licitação pública internacional. Portanto, este é o método adotado pelo Banco. O presente capítulo analisa os princípios básicos desse procedimento; o capítulo seguinte examina procedimentos distintos da concorrência pública internacional permitidos pelo Banco, por serem mais vantajosos em circunstâncias especiais.

9.2.2. Princípios básicos da licitação pública

O Banco reconhece e adota os princípios básicos da licitação pública, ou seja: publicidade, tratamento igual, concorrência e devido processo. O princípio de concorrência objetiva a participação do maior número possível de candidatos qualificados, para que os mutuários possam obter as melhores condições que o mercado seja capaz de oferecer. Para que exista uma efetiva concorrência, devem os participantes ser tratados com igualdade. Esse princípio torna necessário evitar qualquer tipo de preferência ou discriminação que favoreça ou prejudique um licitador em prejuízo ou benefício de outros. De acordo com o princípio de publicidade, todos os fornecedores interessados devem ter acesso a todas as informações referentes ao processo de licitação, não apenas nas etapas iniciais desse processo, como também na abertura das propostas e nos esclarecimentos subsequentes. Finalmente, para que exista observância do devido processo, a legislação local deve prever procedimentos que assegurem uma ampla discussão das controvérsias e permitam aos licitadores apresentar objeções a outras ofertas e defender suas ofertas contra objeções às ofertas que apresentem.

9.2.3. Contratos que requerem licitação pública internacional

Os contratos de empréstimo do Banco estabelecem um montante limite para obras e outro para bens e serviços, acima do qual essas obras ou bens e serviços devem ser adquiridos mediante licitação pública internacional, nos casos em que esteja previsto, para tais aquisições, o uso de divisas oriundas do empréstimo do Banco. Esse limite é fixado para cada caso específico. O critério fundamental para estabelecê-lo é a promoção da concorrência internacional. Fixam-se montantes a partir dos quais é provável a participação de firmas empreiteiras dos países membros do Banco, bem como o fornecimento de bens e serviços provenientes desses países. É preciso levar em conta que a fixação de limites baixos desincentiva a concorrência internacional, já que por definição os pacotes de licitações tendem a estabelecer-se em torno desses limites e, portanto, não atraem empreiteiros internacionais. Não é permitido reduzir o preço dos contratos de licitação abaixo dos limites estabelecidos para evitar o cumprimento das regras do Banco nesta matéria.

Para facilitar a fixação desse montante limite, o Escritório de Política e Coordenação de Aquisições prepara guias por país e setor. Ao propor os limites a serem aplicados a cada projeto, a equipe técnica do Banco encarregada do projeto (“equipe do projeto”) leva em conta, além desses guias, os seguintes critérios:

- pacotes de licitações capazes de atrair concorrência internacional e promover economia e eficiência;
- a opinião de possíveis fornecedores e empreiteiros estrangeiros, especializados nos bens e obras específicos;

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

- um histórico da participação estrangeira para o tipo de obra ou bem;
- os limites fixados por outros organismos internacionais;
- magnitude, complexidade e custo da aquisição;
- a economia do país;
- a capacidade de produção ou disponibilidade de empreiteiros no âmbito nacional e sua capacidade de fornecer os bens ou executar as obras.

Os limites estabelecidos não devem ultrapassar o equivalente a cinco milhões de dólares (US\$5 milhões) para obras e trezentos e cinquenta mil dólares (US\$350.000) para bens e serviços. A partir desses montantes, deve-se adotar a licitação pública internacional. Se a equipe do projeto e o Escritório de Aquisições determinarem que a aplicação dos montantes máximos estabelecidos pode ter efeitos negativos sobre a concorrência internacional, e se não for provável que esses limites assegurem o resultado mais econômico e eficiente das aquisições, pode-se propor montantes maiores para aprovação da Diretoria Executiva. Nesses casos, deve-se incluir uma ampla justificação, baseada nos critérios indicados neste parágrafo. Em consequência, toda aquisição de obras ou de bens e serviços total ou parcialmente financiada com divisas provenientes de um empréstimo do Banco e cujo montante exceda esses limites estabelecidos deve ser efetuada mediante concorrência pública internacional, que deverá seguir as modalidades estabelecidas pelo Banco. Se estiver prevista somente a utilização de moeda local no empréstimo do Banco, ou fundos do mutuário ou uma combinação de ambos os tipos de fundos (situação que se justifica geralmente quando é improvável a participação estrangeira), o método de aquisição requerido também será o de licitação pública, que poderá, porém, a critério do mutuário, restringir-se ao mercado nacional.

9.2.4. Aquisições em montantes inferiores aos limites estabelecidos

A execução de obras e a aquisição de bens e serviços conexos em montantes inferiores aos especificados no parágrafo 3.3 é regida pela legislação local, desde que esta não seja conflitante com as políticas do Banco. Deve o mutuário estabelecer procedimentos que permitam a participação de vários licitadores, bem como dar a devida atenção aos aspectos de economia, eficiência e razoabilidade de preços. No caso de se utilizar divisas de um empréstimo do Banco, os procedimentos devem permitir a participação de fornecedores de países membros do Banco.

9.2.5 Idioma e interpretação

Os documentos de licitação e os contratos são geralmente redigidos no idioma do país do mutuário. É conveniente que a publicidade seja realizada em

um ou mais idiomas oficiais do Banco (espanhol, francês, inglês e português) para facilitar a concorrência de empresas internacionais. Usando-se mais de um idioma, é necessário indicar, nos documentos de licitação e nos contratos, aquele que prevalecerá em casos de conflito de interpretação.

9.2.6. Publicidade para a licitação pública internacional

A publicidade é um dos elementos mais importantes da licitação pública, por ser o instrumento que atrai o maior número possível de licitadores qualificados. Consta a seguir os requisitos do Banco em matéria de publicidade para licitações públicas internacionais.

(a) Aviso Geral de Aquisição (AGA)

O edital, ou aviso, que é preparado pelo mutuário em colaboração com o Banco, tem por objeto notificar as partes interessadas, com a devida antecedência, a respeito de futuras possibilidades de aquisição de obras ou bens no âmbito de novos projetos do Banco. O AGA contém informação básica sobre o projeto, incluindo o nome do país em que será executado, a referência ao financiamento do Banco e o montante e a finalidade do empréstimo; os limites acima dos quais se requer a realização de licitação pública internacional; um cronograma preliminar das licitações de obras e bens; e o endereço, telefone e fax do mutuário, para que os interessados possam obter mais informações. O Banco, em nome do mutuário, encarrega-se da publicação desses editais no Development Business, uma publicação das Nações Unidas. A publicação do AGA é feita com suficiente antecedência ao primeiro aviso de pré-qualificação ou licitação correspondente ao projeto. No caso de financiamento previsto, mas ainda não aprovado, pode-se exigir a publicação do AGA antes da data de aprovação pelo Banco (ver o parágrafo 2.13). O AGA também é publicado na revista IDB Projects Online.

(b) Avisos Específicos de Aquisições (AEA)

Os editais de pré-qualificação ou registro — e o aviso de licitação, nos casos em que não ocorrer pré-qualificação — serão publicados da seguinte maneira:

(i) Publicidade nacional. Toda licitação para bens ou obras deve incluir publicidade nacional. Essa publicidade consiste em que o anúncio da pré-qualificação ou registro, e o da licitação quando não houver convite restrito às firmas pré-qualificadas, deve ser publicado pelo menos duas vezes num dos jornais de maior circulação do país em que se realize a licitação ou, a critério do mutuário, uma vez em dois jornais de ampla circulação.

(ii) Publicidade internacional. No caso de licitação de valor igual ou superior aos montantes estabelecidos para licitação pública internacional, além da publicidade nacional a que se refere o subparágrafo anterior, o mutuário deve efetuar publicidade internacional. Esta consiste em que o anúncio de pré-qualificação ou

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

registro e o de licitação, quando não houver pré-qualificação, devem ser publicados no Development Business. No caso de obras grandes ou complexas, pode-se estabelecer o requisito, a critério do Banco e com o acordo do mutuário, de publicidade adicional num jornal ou revista técnica reconhecida, ambos de ampla circulação internacional. (O Banco mantém uma lista de jornais e revistas técnicas de ampla circulação internacional. Se o mutuário deseja publicar o edital em outros jornais e revistas, deverá consultar o Banco.)

Em casos excepcionais, como, por exemplo, os de extrema urgência (geralmente causados por catástrofes naturais), o Banco poderá autorizar que o mutuário efetue a publicação numa revista técnica reconhecida ou num jornal de ampla circulação internacional, em vez do Development Business, que requer maior antecedência.

(iii) Conteúdo dos avisos de licitação. O texto dos avisos de licitação deverá contar com o acordo prévio do Banco e incluir pelo menos o seguinte:

- uma descrição do projeto e da origem dos fundos destinados a financiar o custo das aquisições ou obras;
- o fato de que o projeto será financiado parcialmente pelo Banco e que a aquisição de bens ou contratação de obras deve sujeitar-se às disposições do contrato de empréstimo;
- uma descrição geral dos equipamentos, máquinas e materiais necessários, bem como da obra, indicando o volume, partes principais e prazo de execução;
- lugar, dia e hora em que podem ser obtidos os documentos de licitação, inclusive as bases, os projetos executivos e as especificações, bem como um modelo do contrato;
- lugar em que deverão ser entregues as propostas e a autoridade que decidirá sua aprovação e adjudicação;
- lugar, dia e hora em que serão abertas as propostas na presença dos licitadores ou seus representantes.

(c) Montantes contratuais acima dos quais se requer publicidade internacional

Em relação à necessidade de concorrência pública internacional, os montantes que o Banco estabelece em seus contratos de empréstimo (ver o parágrafo 3.3) são iguais aos montantes acima dos quais deve ser aberta concorrência pública internacional.

9.2.7. Pré-qualificação

(a) Requisito

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Para obras grandes e complexas, o Banco exige a realização de uma etapa de pré-qualificação. O mutuário também pode exigir pré-qualificação para a aquisição de bens ou serviços muito especializados ou sempre que considere pertinente. A pré-qualificação, cujo objetivo é assegurar a participação de firmas competentes na licitação, apresenta importantes vantagens: evita uma situação em que as firmas interessadas incorram em maiores despesas com a apresentação de ofertas, quando é muito provável a rejeição das mesmas devido a sua falta de experiência; tende a atrair empresas responsáveis e dá maior certeza de que a licitação não incluirá firmas que, por falta de experiência, ofereçam preços muito baixos; e proporciona aos responsáveis pelas obras uma medida do interesse das empresas. Se a pré-qualificação demonstrar falta de interesse, o mutuário deverá estabelecer condições mais atraentes a fim de obter maior concorrência. A pré-qualificação deve se basear exclusivamente na capacidade dos empreiteiros de executar as obras de maneira satisfatória. São critérios de avaliação dessa capacidade:

- experiência e resultados alcançados em trabalhos similares;
- pessoal e equipamento disponíveis;
- situação financeira sólida;
- a existência de outros compromissos ou obrigações pendentes ou futuros que possam competir com as obras da respectiva licitação;
- decisões ou arbitragens nos últimos cinco anos por motivo de contratos anteriores ou em execução.

Nos procedimentos de pré-qualificação e nos de registro de licitadores, tal como estabelecido no subparágrafo seguinte, é vedado estabelecer qualquer requisito de pré-qualificação ou registro que impeça ou dificulte a participação de firmas estrangeiras ou que tenda a violar o princípio de tratamento igualitário de todos os licitadores.

(b) Sistema de dois envelopes

Salvo nos casos em que a legislação nacional proíbe, o Banco e o mutuário poderão estabelecer, quando as circunstâncias forem propícias, a utilização do procedimento de dois envelopes com abertura diferida. Este procedimento deverá estar claramente estabelecido nos documentos de licitação. Ao utilizar este procedimento, deve-se considerar o seguinte:

(i) Apresentação de ofertas. Todo proponente apresentará, no ato de abertura, dois envelopes lacrados contendo:

Envelope n 1: informações sobre a capacidade financeira, jurídica e técnica da empresa, inclusive solvência financeira, capacidade de contratação, experiência geral e específica, pessoal essencial e máquinas disponíveis para o projeto, contratos executados, contratos em execução e compromissos e litígios existentes. Este envelope não deve fazer nenhuma referência à oferta econômica.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

Envelope n 2: oferta propriamente dita, com a respectiva cotização de preços.

A documentação de pré-qualificação e as ofertas deverão ser apresentadas por escrito e em envelopes lacrados.

(ii) Abertura dos envelopes n 1. No primeiro ato público de abertura, serão abertos somente os envelopes n 1. Os envelopes n 2 de todos os participantes permanecerão fechados em poder do mutuário até o fim da pré-qualificação.

(iii) Pré-qualificação. Com base na informação dos envelopes n 1, será feita a pré-qualificação dos licitadores, dentro do prazo indicado.

(iv) Resultados da pré-qualificação. Uma vez terminada a pré-qualificação, o mutuário notificará os resultados a todas as empresas participantes. Nesta ocasião, o envelope n 2 será devolvido, sem abrir, às que não forem selecionadas.

(v) Desqualificações posteriores. Uma empresa notificada de sua pré-qualificação não poderá ser desqualificada para a licitação, salvo se a pré-qualificação ou registro tiver se baseado em informação incorreta apresentada pela empresa ou se após a data de pré-qualificação ou registro ocorrerem circunstâncias que justifiquem essa decisão.

(vi) Qualquer protesto relacionado com a etapa de pré-qualificação deverá ser resolvido pelo mutuário antes de abrir os envelopes n 2.

(vii) Abertura dos envelopes n 2. Uma vez concluída a pré-qualificação, mas não antes de cinco dias após a notificação oficial dos resultados, os envelopes n 2 serão abertos em outro ato público, procedendo-se como em qualquer licitação de um só envelope.

(c) Registro

O registro de fornecedores é uma forma de pré-qualificação aceita pelo Banco. Para ser aceitáveis é necessário que os registros: i) estejam abertos permanente ou freqüentemente, seja para fins de atualização da informação de firmas registradas ou para a inclusão de novas firmas; ii) estejam abertos para cada licitação a ser apresentada para projetos financiados pelo Banco; iii) não incluam requisitos que impeçam ou dificultem a participação de fornecedores estrangeiros.

(d) Prazo

O prazo para a apresentação dos documentos de pré-qualificação deve ser de pelo menos 45 dias a partir da data do edital de pré-qualificação.

9.2.8. Documentos de licitação

(a) Clareza e conteúdo

Os documentos de licitação são os meios pelos quais o mutuário informa aos licitadores todos os requisitos e condições referentes à licitação proposta, a fim

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

de que contem com a informação necessária para preparar ofertas adequadas aos requisitos da licitação. Assim, a clareza dos documentos é especialmente importante. Esses documentos devem descrever cuidadosa e detalhadamente os requisitos em matéria de obras ou bens e serviços conexos a ser prestados, não devem incluir requisitos que dificultem a participação de empreiteiros qualificados e devem indicar com clareza os critérios que serão utilizados na avaliação e comparação das ofertas. O nível de detalhe e a complexidade dos documentos podem variar de acordo com a natureza da licitação, mas os documentos geralmente incluirão: o edital de licitação; instruções aos licitadores; formulários de licitação; requisitos de garantia; um modelo de contrato; especificações técnicas; uma lista de bens ou quantidades; e, quando pertinente, uma tabela de preços.

(b) Preço dos documentos

Se for fixado um preço para a aquisição dos documentos de licitação, este deve refletir o custo de sua reprodução e nunca será demasiadamente alto para não desencorajar a concorrência.

(c) Livre acesso ao mutuário

O mutuário deverá estar disponível, uma vez retirados os documentos de licitação e até um prazo razoável (por exemplo, dez dias) antes da abertura, para responder perguntas ou formular esclarecimentos aos proponentes sobre os documentos de licitação. Estas consultas serão respondidas o mais breve possível pelo mutuário e os esclarecimentos devem ser comunicados aos demais interessados que tenham retirado os documentos da licitação. Não serão divulgados os nomes das empresas que solicitarem esclarecimentos.

(d) Padrões de qualidade

Quando os documentos de licitação especificarem padrões de qualidade a ser obedecidos pelo equipamento ou materiais, as especificações também deverão indicar que os bens que obedecem a outros padrões reconhecidos e que asseguram qualidade igual ou superior são aceitáveis.

(e) Especificações de equipamentos e marcas de fábrica

As especificações não devem referir-se a marcas de fábrica, números de catálogo ou tipos de equipamento de um fabricante em particular, salvo quando se tenha decidido que isso é necessário para garantir a inclusão de um desenho essencial ou características de funcionamento, construção ou fabricação. Nesses casos, tais referências serão seguidas das palavras "ou equivalente", juntamente com os critérios de determinação dessa equivalência. As especificações permitirão a aceitação de ofertas de equipamento ou materiais que tenham características similares, prestem serviço igual e sejam de qualidade igual à estabelecida nessas especificações. Em casos especiais, mediante aprovação prévia do Banco, as especificações poderão requerer o fornecimento de um artigo de determinado fabricante.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

(f) Moeda

(i) Moeda da licitação. Os documentos de licitação devem dispor que o licitador poderá cotizar o preço de sua oferta na moeda do seu país ou na moeda escolhida pelo mutuário, desde que esta seja amplamente utilizada no comércio internacional. O licitador que espera incorrer em despesas em mais de uma moeda e deseja receber o pagamento nas mesmas moedas assinaladas em sua oferta deverá indicar essa preferência e justificar a parcela do preço de sua oferta a ser paga em tal moeda. Como alternativa, o licitador pode apresentar sua oferta numa só moeda e indicar a porcentagem do preço total a ser paga em outras moedas, bem como a taxa de câmbio utilizada no seu cálculo. Os documentos de licitação indicarão claramente as normas e procedimentos para efetuar a conversão.

(ii) Moeda de avaliação e comparação de ofertas. Para facilitar o processo de avaliação e comparação de ofertas, o Banco requer que a moeda ou moedas com as quais o mutuário pagaria os bens ou obras correspondentes sejam convertidas numa moeda única, selecionada pelo mutuário e identificada nos documentos de licitação como moeda de comparação de todas as ofertas. A taxa de câmbio utilizada na avaliação deverá ser a taxa de venda da moeda escolhida, tal como publicada por fonte oficial e aplicável a transações similares. A data de conversão da taxa de câmbio deverá ser indicada nos documentos de licitação. Essa data não deverá ser menos de 30 dias antes da data estabelecida para a abertura das ofertas.

(iii) Moeda de pagamento. Em geral, a moeda utilizada para o pagamento de um empreiteiro será a mesma indicada na cotação ou oferta. Nos casos em que o pagamento deva ser efetuado em moeda local e em divisas, os documentos de licitação devem estipular que os montantes a ser pagos em cada moeda sejam detalhados e justificados separadamente. Quando o preço de uma oferta for fixado numa determinada moeda e o ofertante solicitar pagamento em outras moedas, indicando sua necessidade dessas moedas como porcentagens do preço de sua oferta, a taxa de câmbio utilizada para efetuar os pagamentos será a indicada pelo licitador em sua oferta. O objetivo é assegurar que se mantenha o valor das porções de sua oferta em divisas, evitando perdas ou lucros. Cabe ao mutuário a responsabilidade de estabelecer claramente nos documentos de licitação e no contrato que o licitador deverá cumprir os requisitos acima descritos e não poderá obter pagamento em moeda diferente da especificada nos documentos de licitação, na oferta e no contrato.

(iv) Risco de câmbio. O risco de câmbio não será imputável ao empreiteiro ou fornecedor quando o seu pagamento estiver baseado na conversão de moeda local ou estrangeira. A maneira mais adequada de efetuar a conversão dependerá das disposições de pagamento específicas incluídas no contrato, as quais, por sua vez, baseiam-se nos documentos de licitação.

(g) Garantias

(i) Garantia de manutenção da oferta. A garantia de manutenção da oferta visa assegurar que o licitador escolhido assinará o correspondente contrato; em outras palavras, que sua oferta é firme e que ele pretende mantê-la durante o período especificado nos documentos de licitação. Embora o Banco não fixe um montante para essa garantia, esse montante deve cobrir o custo em que o mutuário incorrerá se tiver que efetuar outra licitação no caso de o ofertante retirar sua oferta. Na prática, essas garantias variam entre 1% do preço estimado da obra para contratos muito grandes que ultrapassam o equivalente a US\$100 milhões e 3% para contratos pequenos. A validade da garantia deve exceder o período de validade da oferta por um prazo (pelo menos 30 dias) suficientemente amplo para permitir que o mutuário utilize a garantia se o ofertante retirar sua oferta injustificadamente. As garantias correspondentes às propostas rejeitadas deverão ser devolvidas o mais breve possível aos ofertantes, uma vez que se saiba que não foram escolhidos.

(ii) Garantias de execução. Visam proteger o dono da obra de prejuízos que possam resultar do descumprimento, pelo empreiteiro, das condições do contrato. Se o empreiteiro abandona a obra, os prejuízos mais comuns para o mutuário, além do atraso, são: o custo de convocar outra licitação para completar a obra; aumento de custo devido à inflação entre a data da licitação original e a nova licitação; aumento de custo resultante das dificuldades de assumir uma obra parcialmente executada; custos jurídicos e outros custos que podem resultar se o mutuário tentar obter ressarcimento de danos e prejuízos num montante superior ao estabelecido na garantia original. As formas mais comuns de garantia são os bônus de execução e as garantias bancárias. O montante dos bônus de execução que se utiliza normalmente para contratos internacionais é de 30% do valor do contrato. Para as garantias bancárias, esse montante varia entre 5% e 10% do valor do contrato. É comum também que o dono da obra estabeleça uma porcentagem de retenções sobre os pagamentos que o empreiteiro for efetuando, como garantia adicional de execução das obras. Ao decidir o tipo de garantia, os mutuários devem considerar as vantagens e desvantagens das garantias bancárias em relação às emitidas por outros tipos de seguradoras (por exemplo, companhias de seguro), bem como as modalidades das garantias (à vista, descumprimento declarado, descumprimento comprovado). É conveniente que a validade da garantia de execução se estenda até a entrega das obras. Se for aconselhável garantir os períodos de manutenção ou de garantia posteriores à entrega, pode-se substituir a garantia de execução por outras que cubram especificamente estes períodos.

(h) Margens de preferência

Nas licitações públicas internacionais para a aquisição de bens, o Banco reconhece a aplicação de margens de preferência a favor de bens nacionais ou regionais até 15% do valor da licitação. O propósito de reconhecer estas mar-

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

gens é promover o desenvolvimento da indústria manufatureira nacional ou regional nos países mutuários. O mutuário poderá, a seu critério, aplicar ou não a margem de preferência. Todavia, sua aplicação deve estar explícita nos documentos de licitação.

(i) Margem de preferência nacional. A margem de preferência nacional se aplica na comparação das ofertas de bens nacionais com as ofertas de bens de outros países.

Quando das licitações participem fornecedores de bens do país do mutuário, este poderá aplicar, a favor desses fornecedores, uma margem de preferência nacional de até 15%, ou o direito alfandegário real que um bem não isento pagaria, o que for menor. Esta margem é adicionada ao preço c.i.f. ajustado das ofertas estrangeiras expressadas no equivalente de sua moeda nacional. Na aplicação desse tipo de preferência, serão observados os seguintes critérios:

Um bem será considerado de origem local se o custo dos materiais, da mão-de-obra e dos serviços locais utilizados na produção do bem representar pelo menos 40% do seu custo total.

Na comparação de ofertas locais e estrangeiras, o preço proposto ou oferecido para bens de origem local corresponderá ao preço de entrega no lugar do projeto, uma vez descontados: 1) as tarifas de importação pagas sobre matérias-primas ou componentes manufaturados; 2) os impostos locais de venda, consumo e valor agregado adicionados ao custo do bem ou bens oferecidos. Cabe ao licitador local o ônus da prova dos montantes descontados nos termos descritos. O preço proposto ou oferecido na licitação estrangeira será o preço c.i.f. (excluídas as tarifas de importação, as despesas consulares e as taxas portuárias), acrescido de taxas de manejo portuário e de qualquer custo de transporte local do porto ou fronteira até o lugar do projeto (preço c.i.f. ajustado).

A taxa de câmbio a ser utilizada na avaliação será a taxa de venda da moeda escolhida, tal como publicada por fonte oficial e aplicável a transações similares. A data para fazer a conversão da taxa de câmbio deverá ser indicada nos documentos de licitação. Essa data não deverá preceder em mais de 30 dias a data estabelecida para a abertura das ofertas.

(ii) Margem de preferência regional. A margem de preferência regional se aplica na comparação de ofertas de bens de países regionais membros de acordos reconhecidos pelo Banco com as ofertas de bens de países que não participem desses acordos. O Banco reconhece os seguintes acordos de integração sub-regionais ou regionais: o Mercado Comum Centro-Americano; a Comunidade do Caribe; o Acordo de Cartagena; a Associação Latino-Americana de Integração. Nos casos em que o país do mutuário seja signatário de um ou mais acordos de integração, a margem de preferência sub-regional ou regional poderá ser aplicada em função do país de origem do bem a ser adquirido.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

O mutuário poderá reconhecer a margem de preferência regional com base nos seguintes critérios:

Um bem será considerado de origem regional quando for originário de um país que seja parte de um acordo de integração do qual também seja parte o mutuário e satisfaça as normas que regem a origem e outros aspectos relacionados com os programas de liberalização do comércio estabelecidos nos respectivos acordos.

O valor agregado local não seja menor do que o estipulado para a margem de preferência nacional.

Na comparação de ofertas estrangeiras, o mutuário poderá acrescentar ao preço das ofertas de bens originários de países que não sejam parte do respectivo acordo de integração uma margem de até 15% ou a diferença entre a tarifa de importação aplicável a bens originários de um país que não seja parte do acordo de integração e a aplicável aos bens originários de um país que seja parte do acordo, o que for menor.

(i) Critérios para avaliação de ofertas

Os contratos serão adjudicados ao licitador cuja oferta seja a mais vantajosa em termos de preço e de outros fatores que devem ser levados em conta na comparação de ofertas. É o que se entende por "oferta avaliada como a mais baixa". Para selecionar a oferta avaliada como a mais baixa, os documentos de licitação devem estabelecer claramente os fatores que, além do preço, serão levados em conta na avaliação, bem como o peso a ser atribuído a cada fator. De preferência, esses fatores devem ser expressos em termos monetários ou, pelo menos, receber um peso relativo no critério de avaliação dos documentos de licitação. Podem ser levados em consideração, entre outros, os seguintes fatores: custos de transporte até o local do projeto; calendário de pagamentos; cronograma de entrega de obras ou bens; custos de operação; eficiência e compatibilidade do equipamento; disponibilidade de serviços de manutenção e peças de reposição; e método de construção proposto.

Os pesos relativos atribuídos a esses fatores refletirão os custos e benefícios que cada um deles representará para o projeto. Na avaliação das ofertas não se considerarão fatores que não estejam descritos nos documentos de licitação. A avaliação não deve levar em conta as disposições de reajuste de preços contidas na oferta.

Podem existir campos especializados de aquisição em que se contemplem fatores muito especiais. Por exemplo, no caso de cursos de formação e capacitação da mão-de-obra ou contratação de serviços destinados a retrainar trabalhadores, podem-se levar em conta os seguintes fatores: adequação do curso aos objetivos do programa; características do curso e serviços oferecidos, tais como horário e duração, atividades de aprendizagem e treinamento, pré-requisitos, critérios de

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

avaliação e aprovação, infra-estrutura física disponível, materiais didáticos e ferramentas, perfil do pessoal docente ou instrutores; declaração de intenção por parte de empresas que participariam do estágio.

(j) Erros ou omissões sanáveis

Os documentos de licitação deverão distinguir entre erros e omissões sanáveis e os que não o são, tanto na etapa de pré-qualificação como na de apresentação de ofertas. Não se deve desqualificar automaticamente o licitador que não tenha apresentado informação completa, quer por omissão involuntária, quer porque os requisitos dos documentos de licitação não eram claros. Desde que o erro ou omissão seja corrigível — geralmente por tratar-se de questões relacionadas a constatação de dados, informações de tipo histórico ou questões que não afetam o princípio de que as ofertas devem ajustar-se substancialmente aos documentos de licitação —, deve o mutuário permitir que o licitador, num prazo breve, forneça a informação omitida ou corrija o erro. Existem, porém, certos erros ou omissões básicas que, em razão da sua gravidade, não estão sujeitos a correção. São exemplos a falta de assinatura de uma oferta ou de apresentação de uma garantia. Além disso, não se deve permitir que o licitador corrija erros ou omissões que alterem a substância da sua oferta ou que a melhorem.

(k) Rejeição de todas as ofertas

Os documentos de licitação devem dispor que o mutuário poderá rejeitar todas as ofertas, de acordo com os critérios estabelecidos no parágrafo 3.10 (h).

(l) Protestos

Os documentos de licitação deverão indicar um foro adequado para resolver os protestos ou reclamações antes da assinatura do contrato e um prazo razoável para apresentá-los (em geral, pelo menos dez dias).

(m) Condições contratuais

O modelo de contrato a ser utilizado deve ser compatível com o tipo de licitação. As obrigações devem ser redigidas com o objetivo de distribuir equitativamente os riscos da respectiva operação, de modo a se obter o preço mais econômico e uma execução eficiente. O contrato deve incluir condições gerais e especiais.

(i) Condições gerais do contrato. O contrato deve incluir condições gerais em que figurem, entre outras, as obrigações gerais do empreiteiro, as disposições sobre garantias, indenizações e seguro, as cláusulas relativas a penalidades e bonificações, as porcentagens de pagamentos a ser retidas, o término, os adiantamentos e a forma e a moeda de pagamento. Quando apropriado, as condições gerais também devem abranger os deveres e responsabilidades dos consultores, revisões, fundos adicionais e qualquer situação especial no lugar de trabalho capaz de afetar as obras. A seguir, apresentam-se algumas cláusulas freqüentes das condições gerais do contrato.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

(1) Gastos imputáveis ao financiamento do Banco. Os contratos disporão que o empreiteiro ou fornecedor não efetuará quaisquer gastos para os propósitos do contrato no território de qualquer país que não se qualifique para aquisições no âmbito de projetos financiados pelo Banco.

(2) Pagamentos. Deve-se analisar cuidadosamente o uso de adiantamentos do mutuário ao fornecedor ou empreiteiro de obras para gastos de mobilização que possam ser autorizados depois de assinado o contrato. Outros adiantamentos que podem ser autorizados, tais como para materiais entregues no lugar de trabalho, mas ainda não incorporados às obras, devem ser claramente previstos no contrato. Quando apropriado, devem-se indicar os pagamentos parciais por obras executadas ou bens fornecidos, a fim de evitar ofertas excessivamente altas, que possam resultar do elevado custo de capital de giro do empreiteiro ou fornecedor.

A pedido do mutuário, o Banco poderá efetuar desembolsos para a aquisição de bens e para obras de construção financiadas por um empréstimo: aa) mediante desembolsos diretos ao mutuário, na forma de adiantamento ou reembolso de gastos; bb) mediante desembolso aos fornecedores de bens importados ou a empreiteiros; cc) mediante acordo irrevogável do Banco no sentido de reembolsar um banco comercial que tenha emitido ou confirmado uma carta de crédito a um fornecedor ou empreiteiro.

(3) Cláusulas de reajuste de preços. Quando pertinente, poderão ser incluídas disposições sobre reajustes (para mais ou para menos) no preço do contrato, para os casos em que ocorram variações resultantes de inflação ou deflação que afetem os principais componentes de custo do contrato, tais como mão-de-obra, materiais e equipamento. A base desses reajustes deve ser claramente indicada nos documentos de licitação e no contrato.

(4) Retenção de pagamentos. Quando pertinente, os documentos de licitação e o contrato poderão estipular as porcentagens de retenção do pagamento total para garantir o cumprimento das obrigações do empreiteiro, bem como para o pagamento final.

(5) Penalidades e prêmios. O contrato deve incluir cláusulas penais para casos de atrasos na conclusão do projeto capazes de resultar em despesas adicionais, perda de renda, perda de produção ou inconveniências para o mutuário. O contrato também poderá estipular o pagamento de uma bonificação ao empreiteiro por completar o contrato antes do prazo previsto ou por exceder os critérios mínimos estabelecidos no contrato no tocante ao rendimento.

(6) Força maior. É conveniente que as condições gerais do contrato conttenham cláusulas que estipulem que o descumprimento parcial ou total das obrigações contratuais de uma das partes não será considerado como descumprimento dessas obrigações se ocorrer por motivo de força maior (a ser definido nas condições gerais do contrato).

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

(7) Solução de controvérsias. É conveniente incluir, entre as condições do contrato, disposições referentes à legislação aplicável e ao foro para a solução de controvérsias. A experiência indica que certos métodos alternativos de resolver disputas podem ter vantagens práticas em relação à solução de desacordos no foro judicial. Estes métodos alternativos incluem a mediação, o uso de comissões de análise de controvérsias (grupos de especialistas que analisam possíveis disputas no lugar da obra e efetuam recomendações para sua solução) e a arbitragem. Embora o Banco não funcione como árbitro nem designe árbitros, seus funcionários estão disponíveis para discutir com os mutuários o uso desses métodos alternativos.

(ii) Condições especiais do contrato. As condições especiais do contrato incluem a descrição detalhada das obras a ser construídas ou dos bens a ser fornecidos; a fonte de financiamento; os requisitos especiais relativos a materiais tais como moedas, pagamento, bonificações por conclusão antecipada; qualquer modificação das condições gerais.

9.2.9. Convocação para licitação

(a) Com pré-qualificação

Se houver pré-qualificação, o mutuário só enviará ou entregará convites para apresentar ofertas às empresas pré-qualificadas. Antes de entregar ou enviar esses convites, o mutuário enviará ao Banco, para sua aprovação, o texto do convite e, se for o caso, os documentos de licitação. Nesta etapa já não se requer a publicação de avisos.

(b) Sem pré-qualificação

Se não houver pré-qualificação, a publicidade da convocação será feita de acordo com o parágrafo 3.6 (b). Quanto à capacidade dos proponentes de executar as obras ou fornecer os bens, os documentos de licitação deverão indicar claramente os requisitos mínimos.

(c) Esclarecimento dos documentos de licitação

Os licitadores poderão formular consultas ou solicitar esclarecimentos ao mutuário sobre a interpretação dos documentos de licitação. Os esclarecimentos não produzirão efeito suspensivo sobre o prazo de apresentação de ofertas. Os pedidos de esclarecimento e as respostas deverão ser comunicados ao Banco e a todos os participantes da licitação, sem identificar o solicitante.

(d) Modificação ou ampliação dos documentos de licitação

Toda modificação ou ampliação dos documentos de licitação ou das datas de pré-qualificação ou apresentação de ofertas deverá contar com o acordo do Banco e ser comunicada a todos os interessados que tenham retirado esses documentos. Se, na opinião do mutuário e do Banco, a modificação ou ampliação for

substancial, deverá haver um prazo razoável (por exemplo, 30 dias) entre a comunicação aos interessados e a data de abertura das ofertas, para permitir que os licitadores tomem as medidas necessárias para cumprir os requisitos da modificação ou ampliação.

9.2.10 Abertura e avaliação das ofertas

(a) Prazo entre a publicidade e a abertura das ofertas

Nos casos de licitação pública internacional, deverá ser estabelecido um prazo de pelo menos 45 dias a partir da data do edital de licitação ou da data de disponibilidade dos documentos de licitação (a que for posterior) até a abertura das ofertas. Tratando-se de obras civis complexas ou grandes, os empreiteiros deverão contar com pelo menos 90 dias de prazo para poder, entre outros aspectos, averiguar as leis e as condições de trabalho locais, completar as pesquisas técnicas e determinar a disponibilidade de mão-de-obra. A determinação de um prazo de 45 ou de 90 dias para as licitações é realizada durante o período de análise do projeto e incorporada aos documentos de empréstimo apresentados à Diretoria do Banco.

(b) Procedimentos para a abertura das ofertas

As propostas serão apresentadas por escrito, em envelopes lacrados. Devirão estar assinadas pelos representantes legais dos licitadores e satisfazer os requisitos estabelecidos nos documentos de licitação. As propostas serão abertas em público, nos locais, nas datas e nos horários previamente anunciados. O ato de abertura poderá ser presenciado por representantes dos licitadores e do Banco. As propostas recebidas após a data fixada para a respectiva apresentação serão devolvidas sem que sejam abertas. Serão lidos em voz alta os nomes de cada licitador, o preço de cada proposta e o prazo e montante das garantias, bem como qualquer modificação substancial que tenha sido apresentada em separado dentro do prazo, mas após a apresentação da oferta principal. Serão preparadas atas completas dos procedimentos, que deverão ser assinadas pelos representantes do mutuário e pelos representantes dos licitadores que assim desejarem fazê-lo.

(c) Esclarecimentos das ofertas

O mutuário poderá solicitar a qualquer licitador esclarecimentos a respeito de sua oferta. Os esclarecimentos solicitados e apresentados não poderão modificar o contrato ou o preço da proposta, nem violar o princípio de tratamento igualitário dos licitadores. Os pedidos de esclarecimento e as respectivas respostas serão comunicados a todos os participantes da licitação.

(d) Confidencialidade

Salvo o disposto na legislação local, não se prestará, após a abertura pública das ofertas e até a comunicação oficial de adjudicação do contrato, a qualquer

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

peessoa que não esteja oficialmente vinculada ao processo de avaliação, qualquer informação referente ao exame, tabulação, esclarecimento e avaliação de ofertas ou a recomendações sobre adjudicação.

(e) Análise das ofertas

Na análise das ofertas, o mutuário verificará se:

- estão devidamente assinadas;
- incluem os depósitos e garantias requeridos;
- cumprem substancialmente os requisitos dos documentos de licitação;
- satisfazem os requisitos de nacionalidade dos empreiteiros de obras civis e de origem dos bens estabelecidos pelo Banco;
- não contêm erros de cálculo.

(f) Comparação das ofertas

A avaliação das ofertas tem por objeto determinar o custo de cada proposta para o mutuário, de forma a permitir uma comparação válida entre as mesmas e selecionar a que for avaliada como a mais baixa. Para tanto, serão observados os critérios de avaliação mencionados no parágrafo 3.8 (i). Não se deverá solicitar aos licitadores que mudem suas ofertas, nem permitir que o façam; além disso, não se imporão condições novas e não previstas nos documentos de licitação como condição para adjudicar um contrato. As condições contratuais serão substancialmente idênticas às estabelecidas no modelo de contrato incluído nos documentos de licitação. O mutuário submeterá à aprovação do Banco o relatório detalhado de avaliação e comparação de ofertas que lhe caberá preparar; esse relatório incluirá os fatores em que se baseia a recomendação de adjudicação do contrato.

(g) Prorrogação do prazo de validade das ofertas

O mutuário avaliará as ofertas e adjudicará o contrato dentro do prazo indicado para a validade das ofertas. A prorrogação desse prazo, se for justificada por razões excepcionais, deverá ser solicitada por escrito a todos os licitadores antes da expiração do prazo original e notificada ao Banco. A prorrogação será efetuada pelo tempo mínimo necessário para completar a avaliação das ofertas e adjudicar o contrato. Se, por circunstâncias excepcionais, for necessário efetuar mais de uma prorrogação, o pedido deverá ir acompanhado de uma fórmula que permita reajustar os preços para refletir as variações nos custos provocadas pela prorrogação. Contudo, não se permitirá alteração dos preços unitários nem outras condições da oferta. Os licitadores terão direito a não prorrogar o prazo de validade de suas ofertas, sem que isso seja motivo para que se tornem exigíveis suas garantias de manutenção de ofertas. Os licitadores que concordarem em prorrogar o prazo deverão também prorrogar o período de validade da garantia de manutenção da oferta.

(h) Rejeição das ofertas

As ofertas que não satisfizerem os requisitos dos documentos de licitação ou contiverem erros ou omissões insanáveis segundo os critérios estabelecidos na Seção 3.8 (j) serão devolvidas sem passar pela etapa de avaliação. O mutuário poderá rejeitar todas as ofertas. Essa rejeição justifica-se quando nenhuma das ofertas se ajusta aos documentos de licitação, quando os preços oferecidos não são razoáveis ou quando se evidencia falta de concorrência ou conluio. Não se recomenda a abertura de nova concorrência por razões de preço quando as ofertas são apenas ligeiramente superiores às estimativas originais de custo. Contudo, o mutuário, após consultar o Banco, poderá rejeitar todas as ofertas se as mais baixas excederem a estimativa oficial em montantes suficientes para justificar razoavelmente esta ação. Nesses casos, deverão ser solicitadas novas propostas de pelo menos todos aqueles que foram inicialmente convidados a apresentá-las, dando-se tempo suficiente para a apresentação das novas propostas. As propostas originais poderão ser rejeitadas nos casos em que, em comparação com a estimativa oficial, sejam tão baixas que tornem razoável concluir que o licitador não terá condições de completar a obra ou fornecer o produto dentro do prazo especificado ou pelo preço oferecido. Uma vez abertos os envelopes que contenham os preços de oferta, o mutuário deverá fundamentar sua decisão de declarar nula a licitação. A rejeição de uma ou mais ofertas, qualquer que seja o motivo, requer o acordo do Banco.

9.2.11. Adjudicação

O contrato será adjudicado ao licitador cuja proposta tenha sido avaliada como a mais baixa, se ajuste aos documentos de licitação e cumpra os padrões de capacidade e de responsabilidade financeira. A adjudicação do contrato requer a aprovação prévia do Banco. Se o Banco determinar que a adjudicação proposta não se coaduna com os termos do contrato de empréstimo assinado com o mutuário, este será prontamente notificado de tal decisão e das respectivas razões, e o contrato correspondente não se qualificará para financiamento do Banco. Este poderá cancelar o montante do empréstimo que, em sua opinião, corresponde ao montante dos gastos que não se qualificam. A adjudicação definitiva do contrato cria, a favor do adjudicado, o direito de formalizar o respectivo contrato, não podendo o mutuário, a partir de então, adjudicar a outro ou declarar inválida a licitação, salvo em caso de fraude e atos ilícitos ou quando chegarem ao conhecimento do mutuário fatos desconhecidos no momento da pré-qualificação que possam afetar a capacidade do adjudicatário de cumprir o contrato.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

9.2.12. Assinatura do contrato

O procedimento de licitação se completa com a assinatura do contrato entre o adjudicatário e o mutuário. Este ato deve ser realizado dentro de um período breve após a adjudicação formal. Fazem parte do contrato os documentos de licitação e a oferta. As cláusulas do contrato não devem contrariar o estabelecido no modelo ou em outras disposições dos documentos de licitação, nem nos termos da oferta com base na qual se adjudicou o contrato.

9.2.13. Legislação local

O mutuário poderá aplicar requisitos formais ou detalhes de procedimento contemplados pela legislação local e não incluídos neste documento, desde que a sua aplicação não contrarie a regra principal de economia e eficiência, os princípios básicos de publicidade, igualdade, concorrência e devido processo ou as normas do Banco na matéria.

9.2.14. Entidades especializadas

Quando as aquisições e contratações de um projeto forem muito complexas ou o mutuário não tiver experiência em licitações, este pode recorrer à contratação de entidades especializadas em licitações públicas internacionais para que se encarreguem desse processo e atuem em seu nome. A justificativa para a contratação desse tipo de entidade deverá constar nos documentos de empréstimos, indicando o montante e a fonte dos recursos necessários para seu financiamento. As aquisições e contratações realizadas por este meio deverão seguir as normas e procedimentos do Banco.

9.3 Edital de Concorrência Pública

EDITAL DE CONCORRÊNCIA PÚBLICA Nº. 198/06 – SESI/PR

O **SESI — SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA — Departamento Regional do Paraná**, adiante designado simplesmente **SESI-PR**, com sede na Avenida Cândido de Abreu, nº 200, Centro Cívico, Curitiba-PR, está promovendo Licitação, modalidade **CONCORRÊNCIA PÚBLICA**, tipo **MENOR PREÇO**, conforme Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI — Ato nº 01/06, DOU de 24/02/2006 e com observância às condições estabelecidas neste Edital.

1. OBJETO

1.1 A presente licitação tem por objeto a aquisição de **REBOQUES**, nas quantidades e características mínimas exigidas, conforme descrito a seguir:

ITEM	QUANT.	ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA MINIMA
01	05	<p>REBOQUES:</p> <p>Comprimento de carroceria: 2,30 m.</p> <p>Largura da carroceria: 1,20 m.</p> <p>Altura da carroceria: 0,50 m.</p> <p>Chassi e estrutura: construído sobre um chassi de aço 1020 em perfil 75 x 38 x 3,0 , tubo 60 x 60 x 1,90 , perfil horizontal 50 x 20 x 2,65 e tubo de contorno 20 x 30 x 1,5 montado sobre gabarito,soldado através do processo Mig, acoplado perfil de cantoneira 38 x 3,2 para fixação do pára-lama, pára-choque em viga U de 100 x 40 x 3mm, formando um conjunto monobloco rígido. Trava tubular para esfera de 50mm tipo engate rápido acoplado com corrente de segurança 6mm x 600.</p> <p>Suspensão: feixes de mola com 03 laminas 750 x 50,4 x 6,4mm , com arqueamento de 200mm, buchas de molas silenciosas com furo de 12,7mm jumelos de 36,5 x 6,4 x 120mm , parafusos de aço 1/2 x 3.1/2" , com porca auto-travante. Capacidade de carga 400 kgs, peso bruto total 500 kgs, tolerância + 20%, amortecedores hidráulicos compatíveis.</p> <p>Eixo: tubular 50,8 x 4,75mm, pontas de eixo 41,5mm em aço 1045 embutidos 200mm até o apoio do feixe de molas e amortecedores. Cubos fundidos em aço nodular, uzinados para encaixe de rolamentos, retentores e parafusos de roda M12 x 28, rolamentos capa e cone 1ª linha. Rodas de ferro 04 furos 14" e pneus 185/70/14 novos.</p> <p>Revestimento interno: assoalho em compensado naval 18mm antimfofo, emborrachado na parte inferior e selador com osmocolor na parte interna, madeira nas laterais (preferencialmente cambará ou angelim), plainadas, lixadas e fresadas as bordas, com acabamento em verniz deixando a madeira na cor natural. Tampa traseira basculante com dobradiças. Colocação de 03 (três) ganchos nas laterais da carroceria do reboque para possibilitar amarração de carga.</p> <p>Parte elétrica: sinalização elétrica conforme normas do CONTRAN, grade de proteção para as lanternas traseiras do pára-choque, tomada 07 pinos modelo padrão.</p> <p>Garantia/assistência técnica: a garantia do reboque com referencia ao chassi e estrutura deverá ser de no mínimo 12 (doze) meses.</p> <p>Deverá ser entregue devidamente homologada como reboque rodoviário e credenciada junto aos órgãos oficiais tais como DETRAN e TECPAR para licenciamento em todo o território nacional.</p> <p>Prazo de entrega: até 30 (trinta) dias.</p>

Reboque: (imagem apenas ilustrativa)



2. SESSÃO DE ABERTURA

2.1 A proposta comercial e os documentos de habilitação deverão ser entregues em envelopes fechados e separados, até o **dia 04 de agosto de 2006 às 09:00 horas**, na Avenida Cândido de Abreu, nº 200, Centro Cívico, Curitiba-PR, onde será realizada a abertura pública desta Concorrência, coordenada pela Comissão Permanente de Licitações do Sistema FIEP.

2.2 Aberta a sessão, não mais será permitida a entrada de interessados em participar da licitação, como proponentes, no recinto dos trabalhos.

2.3 O **SESI-PR** não se responsabilizará por envelopes que, remetidos pela via postal ou entregues em locais diferentes do indicado no subitem 2.1, não forem recebidos até a data e horário estabelecidos.

3. HABILITAÇÃO

3.1 A habilitação será feita mediante o exame da documentação contida em envelope separado e lacrado trazendo na parte externa e frontal, a seguinte identificação (sugestão):

ENVELOPE Nº 01 — DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO

CONCORRÊNCIA PÚBLICA Nº 198/2006

DATA E HORÁRIO DE ABERTURA

3.2 O envelope destinado à habilitação deverá conter:

- a) Carta de apresentação conforme modelo — **Anexo I** endereçado à Comissão Permanente de Licitação, redigida em papel timbrado, assinada por representante legal, na qual seja solicitada a sua participação nesta concorrência pública, concordando com as disposições constantes deste Edital.
- b) Comprovante de Inscrição no CNPJ — Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica;
- c) Certidão Conjunta Negativa de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União;
- d) Certidão Negativa de Débito de Tributos Estaduais da sede da licitante;
- e) Certidão Negativa de Débito de Tributos Municipais da sede da licitante;
- f) Certidão Negativa de Débito do INSS (CND);
- g) Certidão de Regularidade do FGTS (CRF);
- h) Registro Comercial, no caso de empresa individual;
- i) Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;
- j) Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;
- k) Balanço patrimonial e demonstrações contábeis referentes ao último exercício social, ou balanço de abertura no caso de empresa recém constituída, que comprovem a situação financeira da empresa, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 03 meses da data de apresentação e devidamente assinado pelo responsável legal da empresa e por contador habilitado.
- l) Decreto de autorização para funcionamento no país, no caso de empresas estrangeiras.
- m) Certidão negativa de pedidos de falência expedida por distribuidor judicial, da sede da empresa, com antecedência máxima de 30 dias da data de apresentação e abrangendo os últimos 05 anos.

3.3 A empresa proponente deverá, obrigatoriamente, apresentar, os documentos relacionados no item 3.2, em original ou cópia autenticada, sendo que as Certidões apresentadas deverão estar em condições de aceitabilidade quanto ao “prazo de validade”.

3.4 A certidão que não apresentar no seu conteúdo o “prazo de validade” será considerado para fins legais, o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data de sua emissão.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

3.5 A empresa que não apresentar a documentação exigida neste Edital será considerada inabilitada como proponente.

3.6 Abertos os envelopes de N° 01 — DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO, os documentos ali contidos serão examinados e rubricados pelos participantes presentes e pela Comissão de Licitação, assim como o contido nos envelopes de N° 02 — PROPOSTA COMERCIAL, das empresas habilitadas.

3.7 Às empresas inabilitadas, serão devolvidos os envelopes de N° 02 — PROPOSTA COMERCIAL, lacrados, mediante assinatura de protocolo de recebimento.

3.8 A Comissão Permanente de Licitação, após o recebimento, abertura, exame da documentação e registro em Ata, poderá suspender a reunião a fim de que tenha melhores condições de analisar os documentos apresentados, podendo marcar na oportunidade data e horário para nova reunião, ocasião em que serão proclamados os habilitados e abertos os envelopes contendo a proposta comercial.

3.9 O não comparecimento de qualquer dos licitantes à nova reunião marcada, não impedirá que ela se realize, não cabendo ao ausente o direito a reclamação de qualquer natureza.

3.10 Com base no Art. 16, do Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI, será facultado à Comissão Permanente de Licitação inverter o procedimento, abrindo primeiramente os envelopes de N° 02, contendo PROPOSTAS COMERCIAIS, classificando os proponentes pela ordem crescente dos menores preços unitários por item, e só então abrindo os envelopes de N° 01, contendo os DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO, iniciando com o do proponente classificado em primeiro lugar, e assim sucessivamente, se necessário.

4. PROPOSTA

4.1 Na presença dos proponentes habilitados serão abertas e examinadas as propostas comerciais entregues em envelope separado e lacrado com a seguinte identificação (sugestão):

ENVELOPE N° 02 — PROPOSTA COMERCIAL

CONCORRÊNCIA PÚBLICA N° 198/2006

DATA E HORÁRIO DE ABERTURA

4.2 A proposta deverá ser apresentada em língua portuguesa, em papel timbrado da empresa proponente, sem emendas, rasuras ou entrelinhas, devidamente datada e assinada, contendo as seguintes informações:

- a) Endereço completo, fone, fax e E-mail de pessoa para contato;
- b) Especificação do(s) produto(s) com descrição detalhada das características, contendo marca e modelo;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

c) Custo unitário e total do item;

4.3 O preço cotado deverá estar expresso em moeda nacional, por valores fixos e irrecorríveis, nele embutidos os impostos municipais, estaduais e federais, taxas, emolumentos e demais encargos incidentes, **inclusive frete** referente ao transporte do(s) REBOQUE(s).

4.4 A proposta deverá ter validade de no mínimo 60 (sessenta) dias, contados da data de sua apresentação.

4.5 A apresentação de proposta será considerada como evidência de que a proponente:

a) Examinou e tem pleno conhecimento de todos os documentos que instruem a concorrência;

b) Aceita as cláusulas e condições deste Edital, eventuais aditamentos e esclarecimentos complementares;

c) Tem condições e compromete-se a fornecer o objeto contratual pelo valor e prazo constantes da proposta.

4.6 As propostas que deixarem de atender a quaisquer das exigências constantes do presente Edital, serão passíveis de desclassificação;

4.7 Serão desclassificadas as propostas que contiverem a oferta de quaisquer vantagens, que permitirem e/ou insinuarem a possibilidade de redução nos preços cotados, em relação aos ofertados pelas demais concorrentes.

4.8 A análise e o julgamento das propostas serão realizados posteriormente pela Comissão Permanente de Licitação e por técnicos designados para tal fim.

5. IMPUGNAÇÃO DO ATO CONVOCATÓRIO

5.1 No prazo de 02 (dois) dias úteis anteriores a data fixada para sessão de abertura, qualquer pessoa, poderá solicitar esclarecimentos providências ou impugnar a presente Concorrência.

5.2 Caberá à Comissão Permanente de Licitação decidir sobre o pedido de impugnação do Edital no prazo de 24 (vinte e quatro) horas.

5.3 Acolhido o pedido de impugnação contra o ato convocatório, será designada nova data para a realização da presente licitação.

6. JULGAMENTO

6.1 Será considerada vencedora a proposta que atender as exigências deste Edital e apresentar o **MENOR PREÇO POR ITEM**.

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

6.2 A Comissão Permanente de Licitação, a qualquer tempo e a seu critério, poderá solicitar dos proponentes, esclarecimentos e/ou informações complementares, prospectos ou amostra do(s) produto(s) cotado(s) para melhor avaliação ou teste, antes da definição do julgamento deste Edital.

6.3 Em caso de empate entre duas ou mais propostas, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público.

6.4 As intimações dos resultados dos julgamentos das propostas serão feitas na forma prevista no art. 15 do Regulamento de Licitações e Contratos do SESI.

6.5 Existindo diferença entre o valor numeral e o por extenso, do Preço Total, prevalecerá o por extenso.

7. RECURSOS

7.1 Do julgamento caberá recurso na forma definida por este Edital e nos termos do disposto no Regulamento de Licitações e Contratos do SESI.

7.2 Havendo impugnações, serão consignadas em Ata e após o resultado caberão os recursos, por escrito, no prazo de 05 (cinco) dias úteis após este registro, dirigidos à Comissão Permanente de Licitação, que os submeterá à análise do Senhor Diretor de Administração e Controle.

7.3 Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo, no prazo de 05 (cinco) dias úteis.

7.4 Os recursos serão julgados no prazo de até 10 (dez) dias, contados da data final para sua interposição, por autoridade competente.

7.5 O recurso deve ser apresentado em papel timbrado da empresa, redigidos em português, sem rasuras, fundamentados e assinados por representante legal, observados os prazos legais.

8. ADJUDICAÇÃO

8.1 O resultado desta Concorrência Pública será publicado no site www.fiepr.org.br e oficiado às Empresas proponentes.

9. PAGAMENTO

9.1 O faturamento deverá ser realizado em nome do **SESI — Serviço Social da Indústria**, CNPJ 03.802.018/0001-03, endereço Avenida Candido de Abreu, 200 — Curitiba, Paraná.

9.2 O pagamento será realizado em **01 (uma) parcela**, com vencimento para **30 (trinta) dias**, a contar da data de entrega do produto, mediante apresentação de Nota Fiscal/Fatura correspondente.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

9.3 A aprovação do(s) produto(s) dependerá de avaliação, que será efetuada após o processo de conferência. A assinatura do comprovante de recebimento do(s) produtos(s) não implica na sua aprovação.

9.4 No caso de eventual atraso de pagamento, o valor devido deverá ser acrescido de juros moratórios de 0,3% ao mês, apurados desde a data acima referida até a data do efetivo pagamento, calculados "pro rata die", sobre o valor da nota fiscal/fatura.

10. PRAZO E LOCAL DE ENTREGA

10.1 Fica estabelecido o **prazo de até 30 (trinta) dias** para a entrega dos REBOQUES, sem interrupção e prorrogação, contadas a partir da data de recebimento da Autorização de Fornecimento pelo fornecedor, instrumento hábil para todos os fins de direito.

10.2 A entrega dos 05 REBOQUES deverá ser realizada em 05 Unidades do **SESI/PR**, conforme endereços a seguir:

UNIDADE/CIDADE	ENDEREÇO	BAIRRO	CEP	CNPJ
SESI/CASCADEL	Rua Doutor Heitor Stocler de França, 160	Jardim Maria Luiza	85807-290	03.802.018/0015-09
SESI/FÓZ DO IGUAÇÚ	Rua Araucária, 58	Vila A	85866-460	03.802.018/0026-53
SESI/FRANCISCO BELTRÃO	Rua União da Vitória, 66	Miniguaçu	85605-040	03.802.018/0027-34
SESI/TOLEDO	Rua do Cedro, 873	Vila Operária	85909-625	03.802.018/0028-15
SESI/PATO BRANCO	Rua Xingú, 833	Amadori	85502-090	03.802.018/0002-86

11. SANÇÕES E PENALIDADES

11.1 A inexecução total ou parcial do ajuste sujeitará a **CONTRATADA**, garantida a prévia defesa, às seguintes penalidades: multa, rescisão e suspensão do direito de licitar ou contratar com o Sistema FIEP por prazo não superior a 2 (dois) anos, nas formas adiante especificadas:

11.1.1. Será cabível pena de multa nos percentuais de:

a) Em caso do não cumprimento do prazo de entrega, aplicação de multa de 2% (dois por cento) e juros de 0,05% ao dia de atraso sobre o valor dos produtos e ensejando, a critério do **SESI/PR**, a rescisão do ajuste;

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

b) Na hipótese de inexecução parcial, multa no percentual de 5%, sobre a porção inadimplida e ensejando, a critério do **SESI/PR**, a rescisão do ajuste;

c) Em caso de inexecução total, multa no percentual de 10% do valor do contrato e ensejando, a critério do **SESI/PR**, a rescisão do ajuste;

11.2 A multa poderá ser aplicada isolada ou cumulativamente com as demais sanções;

11.3 Caberá a penalidade de suspensão do direito de licitar, pelo prazo máximo de 2 (dois) anos, contados a partir de sua aplicação, nos casos de inexecução total ou parcial de que decorra rescisão contratual, a critério do **SESI/PR**;

11.4 Fica facultada a defesa prévia da proponente, em qualquer caso de aplicação de penalidade, no prazo de 05 (cinco) dias úteis, contados da intimação do ato.

12. INCIDÊNCIAS FISCAIS E DEMAIS ÔNUS

12.1 Correrão por conta exclusiva da CONTRATADA:

a) Todos os impostos e taxas que forem devidos em decorrência do objeto da contratação;

b) Contribuições devidas à Previdência Social, encargos trabalhistas, prêmios de seguros e acidentes pessoais, taxas, emolumentos e outras despesas que se façam necessárias.

12.2 Os encargos sujeitos, por disposição legal, a retenção na fonte, serão descontados da fatura respectiva.

13. DISPOSIÇÕES GERAIS

13.1 A presente Concorrência Pública, em quaisquer de suas fases, poderá ser cancelada de acordo com o art. 40 do Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI, desde que justificado.

13.2 Os recursos orçamentários para as despesas decorrentes desta Concorrência Pública estão previstos em conta própria da dotação orçamentária do **SESI/PR** para o ano em curso, no Processo nº 1730/06.

13.3 É facultada à Comissão de Licitação, ou à Autoridade Superior, em qualquer fase da licitação a promoção de diligência destinada a esclarecer ou complementar a instrução do processo, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originalmente da proposta.

13.4 Qualquer esclarecimento ou informação complementar poderá ser obtido através de correspondência entregue na Avenida Cândido de Abreu, nº. 200,

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Centro Cívico, Curitiba-PR ou pelo e-mail: licitação@fiepr.org.br ou fax (41) 3271-9773, endereçada a Comissão de Licitação do Sistema FIEP. Somente serão consideradas solicitações recebidas no prazo até 02 (dois) dias úteis anteriores a data de abertura deste Edital.

14. FORO

14.1 Para todos os efeitos legais, as partes elegem o Foro Central da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba, para dirimir dúvidas oriundas da aplicação deste Edital e seus Anexos.

Curitiba, 07 de julho de 2006.

Antonio Bento Rodrigues Pontes
Diretor de Administração e Controle
SESI/SENAI

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

CONCORRÊNCIA PÚBLICA Nº 198 / 2006

ILMO.SR.

Presidente da Comissão Permanente de Licitação

Sistema FIEP

A _____ com sede e foro na _____ (rua,etc) da cidade de _____ Estado ____ por seu _____ (cargo) Sr(a). _____, que a esta subscreve, vem solicitar a sua participação na **Concorrência Pública nº. 198/2006.**

Concordamos em nos submeter a todas às disposições constantes do Edital da referida Licitação.

_____, ____ de _____ de 2006.

Atenciosamente

NOME E ASSINATURA DE REPRESENTANTE LEGAL

10. CONCLUSÃO

Afinal, o que é exportar? É vender seu produto para mercados externos, ou seja, deixar sua marca/produto, ser conhecida(o) mundialmente. Porém, só podemos realizar tal processo se soubermos aproveitar as oportunidades.

E foi justamente o que fizemos. Devido à situação em que se encontra o país Angola, atualmente passando por reconstrução de estradas e rodovias, resolvemos oferecer um dos melhores produtos que temos em nossa empresa, o “ônibus”. Ou seja, juntamos a necessidade com a oportunidade.

Todo nosso projeto foi desenvolvido para oferecermos alta tecnologia, conforto, preços competitivos e algo muito importante e de grande destaque em relação aos nossos concorrentes: um projeto social, que também estamos dispostos a oferecer, visto que este País necessita de apoio, principalmente nesta área.

Após a finalização de nosso projeto, pudemos perceber que este tipo de exportação é totalmente viável e acreditamos que será possível atingir a meta estipulada no início deste trabalho, porque o mercado está carente deste tipo de serviço e, apesar de ainda estar em reconstrução, o País possui muitos recursos naturais, tais como, petróleo, diamantes, etc. Portanto, em breve será um excelente mercado para se investir.

11. BIBLIOGRAFIA

Anfavea: www.anfavea.com.br

Angola business and Investment centre: www.angola.org/business/Index.htm

Angola news: www.ebonet.net/angola/Index.htm

Angola Press: www.angolapress-angop.ao

Banco de Fomento Angola: www.bfa.ao

Banco Nacional de Angola (central bank): www.bna.ao

British Angola fórum: www.riia.org/baf/

Government homepage: www.angola.org/

Human Right watch: www.hrw.org

Jornal de Angola: www.jornaldeangola.com

Unita: www.unita.org

Ministério das Finanças: www.minfin.gv.ao

Anfavea — Associação Fabricantes Veículos Automotores: www.anfavea.com.br

Exportação de veículos comerciais (ônibus) para Angola

WE ARE THE BUS

‘Nós somos o nº 1 do mundo no negócio ônibus, por isso queremos criar as melhores condições para nossos clientes, tornando-nos referência em termos de qualidade e de rentabilidade’

Empresa A do Brasil Ltda

Grupo XY

**Análise e Performance Empresarial e Suas
Metodologias de Formação do Preço no
Segmento de Prestação de Serviços
Estudo de Caso**

MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria

Turma: BS-02

Aparecido Diniz de Moraes

Elaine Santos

Ligia Mara Campos

Rodney Sposito Junior

Roseli Ferreira

Rubiana Moreira Pinto de Abreu

Professor Orientador: Adalcio F. de Sant´Anna

SUMÁRIO

1. Resumo Executivo, 527
2. Sexto elemento consultores associados, 527
 - 2.1 Estrutura organizacional, 527
 - 2.2 Missão, 528
 - 2.3 Visão, 528
 - 2.4 Crenças e valores, 529
 - 2.5 Negócio (*core-business*), 529
 - 2.6 Público-alvo, 529
 - 2.7 Definição dos objetivos, 529
 - 2.8 Estabelecimento das estratégias empresariais, 530
 - 2.9 Especificação dos serviços prestados, 530
3. Estudo de caso, 533
 - 3.1 Conceitos, 534
 - 3.2 Identidade organizacional, 534
 - 3.3 Estrutura organizacional, 534
 - 3.4 Negócio (*core-business*), 536
 - 3.5 Público-alvo, 536
 - 3.6 Missão, 536
 - 3.7 Visão, 536
 - 3.8 Crenças e valores, 536

4. *Marketing*, 537
 - 4.1 Definição, 537
 - 4.2 Plano de *marketing*, 537
 - 4.3 Análise ambiental, 539
 - 4.4 Demanda, 542
 - 4.5 Estratégia competitiva, 542
 - 4.6 Análise do ambiente interno, 543

5. Planejamento financeiro, 544

6. Formação do preço, 553
 - 6.1 Estrutura do preço de venda, 553
 - 6.2 Métodos utilizados para formação do preço de venda, 554
 - 6.3 Preço baseado no custo, 555
 - 6.4 Preço de venda baseado no investimento, 564
 - 6.5 Preço com base no mercado, 565
 - 6.6 A contribuição dos sistemas de custo na análise dos processos produtivos, 566

7. Conclusão, 568

8. Referências Bibliográficas, 569

9. Anexos, 571

1. RESUMO EXECUTIVO

Cada empresa, obedecidas as suas particularidades, constitui-se num conjunto de atividades que tem por objetivo produzir, comercializar, manter e melhorar sua imagem, bem como a de seus produtos ou serviços no mercado.

A continuidade é uma premissa básica implícita na existência de qualquer empresa. Essa continuidade está baseada na realização das atividades, as quais devem gerar resultados capazes de alimentar novos ciclos operacionais, que preservem integralmente o capital inicialmente aplicado. Caso contrário, a manutenção de tais atividades colocarão em risco a continuidade da empresa, visto o consumo do capital inicial.

O preço de venda tem sido um dos temas mais abordados nas pesquisas realizadas na busca da eficiência empresarial.

O problema de decidir o preço de venda a ser fixado não é tarefa a ser cumprida somente com dados de custo. Torna-se necessária uma completa gama de informações sobre o Mercado, para que se possa relacionar informações internas com externas, para tomar uma decisão correta e adequada.

O objeto principal da investigação deste estudo concentra-se em apresentar ao pequeno e médio empreendedor do segmento de prestação de serviço, uma cartilha básica, que demonstre de forma clara e objetiva, critérios para análise e entendimento na formação do seu preço de venda e determinação de diretrizes que suportem o seu processo decisório.

2. SEXTO ELEMENTO CONSULTORES ASSOCIADOS

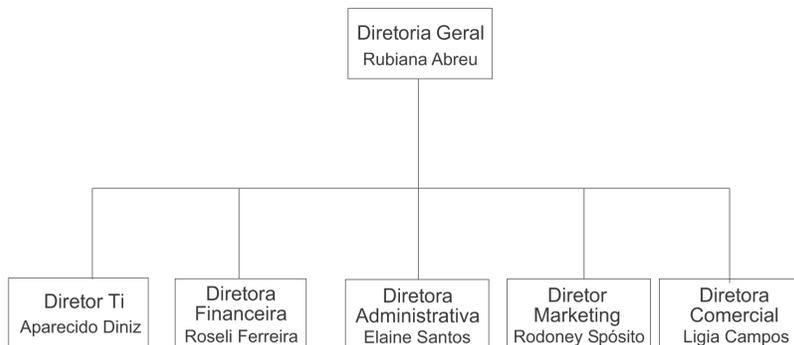
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Sexto Elemento Consultores Associados é constituída por sócios, com formação em administração de empresas, ciências contábeis e economia, que

mantêm um compromisso profissional de se envolver em projetos no sentido de permanente continuidade.

Nossos consultores possuem um currículo totalmente adequado às exigências do mercado de consultoria, participando de projetos em empresas do ramo de prestadores de serviços, pois acreditamos que a formação de nossos profissionais é a melhor garantia de resultados superiores para a sua empresa.

**SEXTO ELEMENTO CONSULTORES ASSOCIADOS
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**



2.2 MISSÃO

Nossa missão é: *“Contribuir para o crescimento e a solidez dos clientes, viabilizando mudanças, através de ações competentes e personalizadas, promovendo o êxito dos negócios, a competitividade e o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas”.*

O processo de globalização e as tecnologias da informação têm obrigado as empresas a obter melhores resultados em tempo cada vez menor.

Com isso em mente, oferecemos aos nossos clientes serviços profissionais direcionados às necessidades individuais de cada empresa. Este conhecimento mais profundo de cada segmento de mercado proporciona aos nossos clientes economia de tempo e dinheiro.

2.3 VISÃO

Nós, como empreendedores, temos que ter como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Estamos constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades de nossos clientes.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto e consequentemente, preços praticados. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, nós, da Sexto Elemento Consultores Associados, temos como visão: *“A superação das dificuldades existentes no mercado de forma otimista, buscando o sucesso dos nossos clientes, pois nossos sucessos estão intrinsecamente ligados”*

2.4 CRENÇAS E VALORES

A Sexto Elemento tem como base os seguintes valores:

- Atender o cliente com excelência;
- Competir com competência;
- Respeitar a ética profissional;
- Estar comprometido com o sucesso;
- Política de preços compatíveis.

2.5 NEGÓCIO (CORE-BUSINESS)

Nosso negócio é estimular o valor vitalício do cliente adequando a mensuração aos objetivos visando estabilidade financeira e realização empresarial e baseia-se em “viabilizar mudanças”.

2.6 PÚBLICO-ALVO

A Sexto Elemento tem como público-alvo gestores das pequenas e médias empresas prestadoras de serviços.

2.7 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Nossas atividades estão direcionadas ao ramo de consultoria empresarial à pequenas e médias empresas que atuam no segmento de prestação de serviços.

Considerando-se a importância do preço de venda de seus serviços para a organização e a necessidade que o gestor tem de um corpo de conhecimentos estruturados que possam apoiá-lo na formulação, análise e avaliação das consequências de cada alternativa de preço, as nossas prioridades visam a estabelecer alianças estratégicas para mobilizar recursos e conhecimentos no entendimento, análise e comparação dos modelos de decisão de preço de venda de serviços, orientados pelos custos e pelo mercado, que suportem o processo decisório.

Muitas vezes nossos clientes têm problemas específicos e não contam com pessoal disponível para encaminhamento da solução. Nossa experiência, assim

como nossos contatos pessoais e profissionais com outras empresas nos facilitam identificar métodos ou especialistas capazes de auxiliar nesses casos, minimizando o impacto geral de mudanças complexas na estrutura da empresa.

2.8 ESTABELECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Um elemento fundamental para que uma companhia tenha uma gestão de planejamento estratégico de sucesso, é o alinhamento. Segundo Robert Kaplan, criador do Balanced Scorecard, ferramenta estratégica imprescindível, é essencial que todos os funcionários da empresa estejam a par do planejamento realizado pela companhia, a fim de que possam contribuir da melhor forma para que as metas sejam atingidas.

2.9 ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

O foco da Sexto Elemento é resolver problemas empresariais de seus clientes. Trabalhamos de forma totalmente comprometida com os objetivos de nossos clientes e buscamos não só definir, como implementar mudanças que tenham impactos concretos em seus negócios.

Atuamos como verdadeiros parceiros de nossas empresas clientes. Dessa forma, definimos projetos à partir de problemas empresariais. Ressaltamos que toda proposta de trabalho da Sexto Elemento é, por filosofia da empresa, a personalização, pois o sucesso dos nossos clientes depende das soluções a serem apresentadas.

Acreditamos que a diferença entre o sucesso e o fracasso dos projetos está na rapidez das escolhas e na gestão da implantação, por isso atuamos sempre em intensa interação com nossos clientes:

- Minimizando as barreiras ao diagnóstico das soluções;
- Ajudando-os a construir consenso e visão comum das oportunidades e riscos;
- Assessorando a direção e/ou acionistas a materializar uma agenda de mudanças agressivas, considerando os recursos disponíveis;
- Disponibilizando metodologia, processos e ferramentas para gestão da implantação;
- Avaliando a eficácia da utilização dessas ferramentas;
- Monitorando o progresso da implementação, identificando barreiras e soluções alternativas;
- Identificando necessidades de mudanças de rumo para garantir o êxito da implantação.

Os diversos serviços oferecidos pela Sexto Elemento Consultores Associados são:

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

2.9.1. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES (DIAGNÓSTICOS)

Identificar quais processos devem ser trabalhados/melhorados com prioridade é o principal produto do diagnóstico, que se constitui de um levantamento de dados quantitativos e qualitativos.

Nesse processo, identificam-se problemas e propõem-se ações à serem tomadas e a respectiva definição do projeto à ser implementado.

As etapas desse produto são:

- Reconhecer a estrutura organizacional da empresa e estabelecer a seqüência do levantamento a ser realizado;
- Elaborar de acordo com a seqüência definida;
- Preparar relatório para a apresentação do resultado encontrado;
- Apresentar resultado e proposta de trabalho.

2.9.2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Uma das características mais freqüentes em pequenas e médias empresas é a concentração de responsabilidades e decisões em uma pessoa — o proprietário — ou em um pequeno grupo de pessoas.

A complexidade do negócio, ou mesmo o crescimento não estruturado, faz, muitas vezes, com que haja descontrole das informações e até mesmo não conhecimento de dados fundamentais para decisões, como custo do serviço, eficiência e competência de funcionários e posicionamento competitivo perante os concorrentes.

Visando a atender a este problema, a Sexto Elemento Consultores Associados oferece o Projeto de Gestão Estratégica, que tem como objetivo levantar e analisar os dados da empresa, dando suporte a decisões fundamentais e estratégicas.

2.9.3. GESTÃO DE PROCESSOS

Objetivando a criar organizações consistentes e mantê-las funcionando harmoniosamente, este trabalho preocupa-se com o sentido lógico de cada operação e de cada sistema, questionando o por quê, e o para quê, e desenvolvendo o “como” de uma forma nova, modernizando assim a dinâmica dos processos.

Também busca a eficiência e a eficácia da estrutura administrativa, através de técnicas científicas de redução de tempo, esforço e custo.

As atividades deste produto são:

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Racionalização e simplificação dos métodos de trabalho;
- Definição das atribuições e áreas de competência;
- Análise e racionalização dos fluxos de trabalho;
- Introdução de novos processos (automatizados, mecanizados), onde houver necessidade, disponibilidade e viabilidade;
- Análise da distribuição do trabalho;
- Criação, racionalização e padronização dos documentos e informações para tomada de decisões;
- Padronização e implantação dos procedimentos e normas.

2.9.4. GESTÃO DE CUSTOS E PREÇOS

Confirmar a importância dos Custos nos resultados da empresa é a proposta deste projeto.

Busca da formação do preço correto como forma da empresa atingir o mercado, oferecendo um diferencial competitivo.

A organização passa a contar com um instrumento ágil para o processo de tomada de decisão.

Entre as atividades desenvolvidas salientamos:

- Avaliação do sistema de custos atual da empresa;
- Formação do banco de dados técnicos;
- Definição da política de preços;
- Apropriação dos custos fixos;
- Formação e análise de preços;
- Avaliação da margem de contribuição;
- Elaboração do planejamento operacional, resultado do orçamento anual, econômico e financeiro.

2.9.5. GESTÃO DE PESSOAS

Os negócios alavancados pelas organizações dependem, hoje, muito mais do capital intelectual do que de recursos financeiros.

A excelência na gestão de pessoas é um dos novos requisitos competitivos.

O principal objetivo desse projeto é aproximar competências organizacionais (essenciais e básicas), e competências individuais ou específicas do cargo.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

As etapas do trabalho compreendem:

- Diagnóstico da cultura organizacional;
- Identificação dos postos de trabalho;
- Definição da estrutura de cargo;
- Elaboração dos perfis de competência;
- Hierarquização dos cargos;
- Definição da estrutural salarial;
- Criação e sistematização da avaliação do desempenho.

3. ESTUDO DE CASO

A transição do século XX para século XXI está sendo marcada como a era da revolução do Conhecimento, da Informação e dos Serviços.

Alguns consultores relacionados com as tendências econômicas, afirmam que nesta primeira década deste século, a maioria das pessoas trabalha ou estará trabalhando em alguma atividade prestadora de Serviços.

Essa migração para o Setor de Serviços pode ser justificada pelos seguintes motivos:

- A produção em larga escala, a commoditização;
- A falta de tempo das pessoas; as empresas também não estão tendo tempo em função dos prazos cada vez mais curtos; os clientes estão exigindo cada vez mais rapidez; o consumidor exige resultados cada vez mais, em curto prazo;
- A complexidade dos produtos;
- O grande aumento populacional mundial, e, em conseqüência o aumento da expectativa de vida. Este aumento gradual do envelhecimento populacional vem justificar maior e melhores investimentos em atividades como, assistência médica, hotelaria, turismo, cultura, esportes, lazer, etc., o que vem motivar esses investimentos na procura incessante por uma melhoria na qualidade de vida;
- A crescente automação, informatização e robotização aos processos industriais vêm contribuindo com a diminuição da mão de obra nesses setores, incentivando ainda mais a migração desses trabalhadores para alguma atividade na Prestação de Serviços;
- A crescente globalização dos mercados financeiros e de capitais.

Estamos adicionando a esse estudo de caso, uma série de conceitos na tentativa de orientar o pequeno e micro empresário do segmento da Prestação de Serviços, a sobreviverem à competitividade que tem exigido das empresas uma busca contínua quanto a aprimorar a qualidade em todos os processos e atividades que executam, buscando obter a aceitação dos seus serviços e alcançar, não apenas a permanência no mercado que atuam, mas também, outros objetivos desejados.

3.1 CONCEITOS

Para podermos argumentar sobre qualquer assunto, devemos em primeiro lugar conhecê-lo, pois como poderíamos quantificar ou qualificar algo que desconhecemos? Será que o valor que atribuímos para determinado serviço é o mesmo que todos atribuem? Como saber qual é o seu valor perante a sociedade? O que é importante para um, pode ser supérfluo para outro.

Nos dias de hoje não basta ter uma boa idéia. Será que essa idéia tem público? Quanto cobrar por esse serviço? Quanto o mercado está disposto a pagar por esse serviço?

Como primeiro passo, é preciso que o gestor tenha claramente definidas suas idéias e que as registre, documente. Somente assim, será possível visualizar todas as interferências que podem afetar o negócio. Empresas que são objetivas e claras nos seus propósitos transmitem mais segurança e, conseqüentemente, são mais confiáveis.

3.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional da empresa deve ser amplamente divulgada e difundida tanto entre seus componentes como junto ao mercado.

Conhecer um pouco da história da empresa e de seus componentes, proporcionará maior credibilidade.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

São Gerentes, Analistas, Assistentes e Auxiliares qualificados para poder desenvolver a venda de seus produtos ou serviços e obter o resultado esperado.

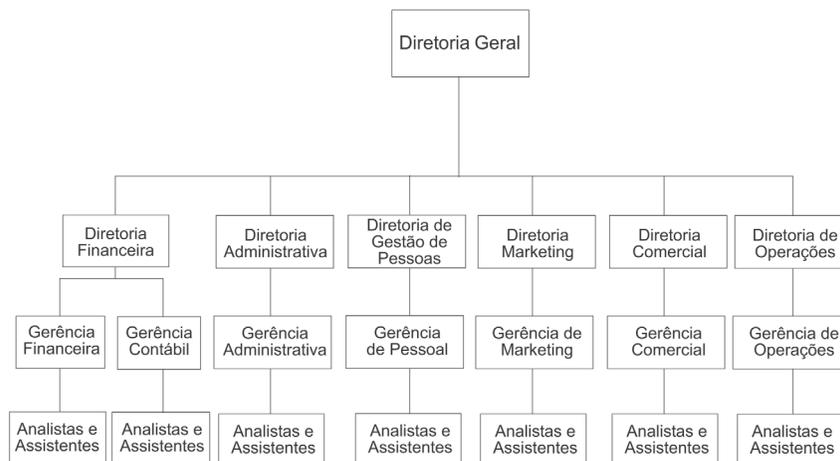
“Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

É fundamental haver uma descrição completa de todas as funções necessárias para o funcionamento da organização, enfatizando as habilidades existentes e que são relevantes para a atuação da mesma.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

Vejamos abaixo um exemplo de estrutura organizacional e respectivas definições:

Exemplo de Estrutura Organizacional



■ DIRETOR (a) GERAL

Controla os resultados do negócio visando à maximização do retorno sobre o investimento e a realização dos objetivos fixados pelos acionistas.

■ DIRETOR (a) FINANCEIRO

Prepara análises e informes com base nas demonstrações financeiras e contábeis, levando em consideração principalmente as entradas e saídas, despesas e receitas das operações presentes e futuras.

■ DIRETOR (a) ADMINISTRATIVO

Responsável por toda parte administrativa que engloba projetos em andamento e/ou a realizar.

■ DIRETOR (a) GESTÃO DE PESSOAS

Estabelece e controla a aplicação de políticas de recursos humanos visando a manutenção de um alto grau de motivação e participação eficiente dos funcionários. Elabora uma política de treinamento que atenda às necessidades dos setores dentro do orçamento estabelecido pela empresa.

■ DIRETOR (a) MARKETING

É responsável pelo planejamento de mercado, propaganda, relações públicas, promoção de vendas e análise da concorrência.

■ DIRETOR (a) COMERCIAL

Responsável pelas vendas da empresa, sejam elas através de visitas *in-loco*, *e-commerce*, ou *telemarketing*.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

■ DIRETOR (a) OPERAÇÕES

Responsável pelo planejamento e organização das operações que englobam os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

3.4 NEGÓCIO *CORE-BUSINESS*

Negócio é o âmbito de atuação da empresa, tendo como prioridade a satisfação do consumidor. Uma falta de clareza na definição do negócio pode comprometer todo o processo de formulação estratégica.

O *core-business* representa a expectativa do cliente em relação à empresa, o que agrega valor qualitativo.

3.5 PÚBLICO-ALVO

Saber identificar e diferenciar o público-alvo do público-beneficiário, é de suma importância, principalmente para a estratégia de marketing, porque nem sempre o público-alvo e beneficiário (consumidor final) são os mesmos. Então, como saber para quem focar a publicidade?

3.6 MISSÃO

A missão de uma empresa é a sua própria razão de ser, o verdadeiro porquê de sua existência, delimitando as suas atividades dentro do espaço que a mesma deseja ocupar.

“Uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”¹

3.7 VISÃO

É uma imagem viva de uma situação futura, ambiciosa e desejável, porém realizável. Tem o poder de motivar e inspirar, o ideal deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da companhia, ligado com as necessidades dos clientes, visto como um desafio, ou seja, difícil, mas não impossível.

3.8 CRENÇAS E VALORES

Constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e empregados da empresa. Representam o que se acredita como certo, correto e leal.

As crenças e valores centrais devem ser simples, claros, diretos e poderosos. Em geral as empresas tendem a ter entre três e seis valores centrais.

¹KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

4. MARKETING

4.1 DEFINIÇÃO

A palavra *Marketing* de origem inglesa foi introduzida no Brasil no início da década de 50, quando o mercado em franco desenvolvimento sentia a falta de melhor entender as necessidades do consumidor, tendo em vista que as vendas não eram constantes. Os empresários concluíram que vender a qualquer custo não era a maneira mais correta, mas sim, que manter uma relação de longo prazo com os clientes era muito mais vantajoso e lucrativo em qualquer atividade, fosse ela na produção ou de serviço. Nascia neste momento o *Marketing*.

*"Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade"*²

4.2 PLANO DE MARKETING

O *marketing* tem influência direta no processo estratégico de qualquer empresa, pois ele é o responsável pelo planejamento voltado para o mercado, bem como um instrumento para a administração na tomada das decisões. Dentre as regras básicas, podemos citar:

- Levantamento de informações
 - Análise do ambiente externo
 - Análise do ambiente interno
- Lista de problemas e oportunidades
 - Pontos Fortes e Fracos
 - Ameaças e Oportunidades
- Determinação dos objetivos
 - Para área de *marketing*
 - Para cada área
- Desenvolvimento da estratégia
 - Estrutura de marketing (pessoal/tarefas/responsabilidades)
 - Segmento a ser atingido
 - Composto de *marketing* (produto/serviço/promoção)

² LAS CASAS, Alexandre L. – Marketing, Conceitos Exercícios, Casos, 1997.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Determinação do orçamento
 - Despesas de *marketing*
- Projeção de vendas e lucros
 - Lucros e perdas esperadas
 - Cronograma de ações

Abaixo, apresentamos um roteiro muito utilizado em um plano de *marketing*³:

PLANO DE MARKETING						
1. Análise Ambiental						
1.a. Ameaças e Oportunidades						
Eventos	Ameaças	Oportunidades		Sugestões		
1.b. Pontos Fortes e Fracos						
Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Sugestões	
	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Pessoal						
Quantidade						
Qualificação						
Equipamentos						
Capacidade Instalada						
Tecnologia						
Finanças						
Recursos Financeiros						
Possibilidade obtenção empréstimos						
<i>Marketing</i>						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						
2. Objetivos						
a. Quantitativos:						
b. Qualitativos:						
3. Estratégia de Marketing						
3.a. Público Alvo:						
3.b. Posicionamento:						
3.c. Estratégia do composto:						
Produto/Serviço:						
Distribuição:						
Promoção						
4. Plano de ação						
Atividades	Encarregado	Período		Orçamento		
5. Projeção de Vendas de Serviços e Lucros						
Período	Vendas	Lucros		Observações		

³ LAS CASAS, Alexandre L. – *Marketing*, Conceitos Exercícios, Casos, 1997.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

4.3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

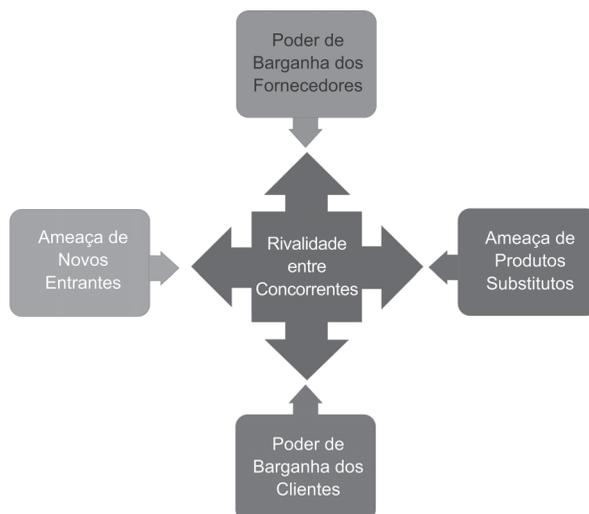
A empresa, entendida como um sistema, representa a aplicação de recursos físicos (instalações, equipamentos, máquinas etc.), humanos e organizacionais, para transformar na forma de serviços. A sua maior missão é ofertar serviços que atendam às necessidades dos clientes que estão dispostos a pagar por aquilo que recebem, proporcionando o faturamento e o conseqüente e almejado lucro para a empresa. Uma empresa, para ser competitiva, deve agregar valor a tudo aquilo que entra (ou seja, os insumos), gerando serviços em que os clientes percebam o seu valor e estejam dispostos a adquiri-los.

Uma empresa, para ser competitiva, além de considerar as ameaças proporcionadas pela concorrência direta, deve considerar todo o contexto em que está inserida, ou seja, as pressões dos fornecedores, clientes, além das empresas entrantes e das substituições pelas inovações. Deve conhecer todos os fatos e dados do seu contexto empresarial, ou seja, ter informações à respeito do seu ambiente, e, a partir disso, definir uma estratégia de ação que a conduza à sua missão e objetivos globais. A informação do ambiente, nesse sentido, deve ser algo mais que as “informações sobre concorrentes”: deve envolver todo o contexto do ambiente externo, as oportunidades e ameaças, e se denomina “informação competitiva”.

4.3.1.1. CONCORRENTES

Michael Porter (Harvard Business Scholl — 1996) desenvolveu um modelo para melhor análise do mercado chamado de as “Cinco Forças Competitivas” que afetam qualquer setor empresarial e que são importantes no desenvolvimento de uma eficiente estratégia de mercado:

Vejamos a figura abaixo⁴ e suas definições:



⁴ Site <http://pt.Wikipedia.Org/marketing>

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- **Rivalidade entre os Concorrentes:** Representa os concorrentes já existentes no mercado no qual a empresa trabalha. Quanto maior o seu número e maior a sua força, mais competitivos e menores serão os preços, comprometendo a rentabilidade;
- **Ameaça de Novos Entrantes:** Corresponde aos concorrentes que no futuro podem ter interesse em ingressar no mercado. Em função desta ameaça poderá ocorrer uma maior pressão sobre os preços e custos, reduzindo as rentabilidades da indústria;
- **Ameaça de Produtos Substitutos:** Indica eventuais produtos substitutos. Sua ameaça reduz os preços praticados bem como a rentabilidade;
- **Poder de Barganha dos Fornecedores:** Quanto maior o seu poder, maiores serão os custos e menores os lucros da empresa;
- **Poder de Barganha dos Clientes:** Quanto maior o seu poder no momento da aquisição do serviço, menores serão os preços praticados e consequentemente, menores os lucros e a rentabilidade da empresa.

4.3.2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING — ALTERNATIVAS DE CRESCIMENTO

As empresas quando nascem devem se preparar, não somente para se manterem no mercado, mas também, devem desenvolver estratégias para seu crescimento. Dentro desta metodologia, H.L. Ansoff (1965) desenvolveu um quadro que ficou conhecido como a Matriz de Ansoff⁵. Ela é subdividida em dois segmentos que são: Produtos e Mercados, Existentes e Novos.

Vejamos abaixo:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

⁵ Site <http://pt.Wikipedia.Org/marketing>

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

- **Penetração de Mercado:** Como o próprio nome diz, já existente, a empresa está mais voltada para a mudança de clientes esporádicos, para que se tornem regulares e também, focar em clientes regulares para se tornarem fixos aos produtos/serviços oferecidos.
- **Desenvolvimento de Mercado:** Já voltado para os novos, a empresa tende à conquista de clientes pertencentes à concorrência, busca uma oportunidade de introduzir produtos/marcas e serviços já existentes no mercado porém inexplorados, ou então, introduzir novos produtos/marcas e serviços no mercado.
- **Desenvolvimento de Produtos:** A empresa tende a vender novos produtos e serviços aos clientes chamados regulares, com forte apelo aos meios de comunicação existentes, na conquista dos mesmos.
- **Diversificação:** É sem dúvida o momento mais difícil das estratégias de uma empresa. É neste momento que ela se concentra na comunicação para explicar o porquê está diversificando suas atividades, entrando em novos mercados com novos produtos, visando desta maneira, ganhar maior credibilidade.

4.3.3. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação de mercado é o processo de classificação dos consumidores de acordo com as suas necessidades, características e comportamentos.

Duas categorias gerais de variáveis são úteis na descrição das diferenças entre os segmentos. A primeira tem a ver com características do usuário, a segunda com o comportamento de uso.

- As características do usuário podem variar de uma pessoa para outra, refletindo características demográficas (por exemplo: idade, renda e educação), localização geográfica e psicográficas (as atitudes, valores, estilos de vida e opiniões dos tomadores de decisão e usuários). Outras variáveis importantes são os benefícios específicos que os indivíduos e os compradores empresariais procuram em um determinado bem ou serviço.
- O comportamento de uso diz respeito ao modo como um serviço é comprado e utilizado, incluindo quando e onde a compra e o consumo ocorreram; as quantidades consumidas (usuários de peso sempre são de particular interesse para os profissionais de *marketing*); a frequência e proposta do uso; as ocasiões nas quais o consumo acontece (às vezes conhecidas como segmentação de ocasião); sensibilidade a variáveis de *marketing*, como propaganda, precificação, velocidade e outras características dos serviços; disponibilidade de sistemas alternativos de entrega.

4.4 DEMANDA

4.4.1. DEMANDA DO MERCADO

Para o Serviço, é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de *marketing* definido, sob determinado programa de *marketing*.

4.4.2. DEMANDA NEGATIVA

O mercado está em situação de demanda negativa quando grande parte do mesmo não gosta do produto. A tarefa de *marketing* neste momento é analisar o por quê o mercado não gosta do produto e se um programa de marketing consistindo de redesenho do produto, preços menores e promoção mais positiva poderia mudar as crenças e atitudes do mercado.

4.4.3. DEMANDA EXCESSIVA

Algumas organizações enfrentam um nível de demanda superior ao que podem ou desejam atender. A tarefa de *marketing*, denominada "de *marketing*", é encontrar maneiras de reduzir a demanda temporária ou permanentemente.

4.4.4. DEMANDA LATENTE

Muitos consumidores podem sentir fortes necessidades que não podem ser satisfeitas por qualquer produto existente. A tarefa "de *marketing*" é mensurar o tamanho do mercado potencial e desenvolver bens e serviços eficazes que atenderiam à demanda.

4.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Definir o caminho a seguir, o que fazer para ofertar serviços que sejam aceitos pelo mercado, eis a grande questão da estratégia a ser adotada pelas empresas. Além de considerar as ameaças e oportunidades externas, seja em relação aos concorrentes, fornecedores e clientes, a empresa deve conhecer muito bem e ter o devido domínio do seu ambiente interno: seus pontos fortes e os passíveis de melhoria.

Toda e qualquer empresa deve tomar decisões em relação à sua estratégia competitiva, considerando:

- A definição de serviços a serem oferecidos;
- O estabelecimento de objetivos claros, tanto físicos, como financeiros;
- A definição de uma organização pautada em processos organizacionais, que garantam a obtenção de produtos conforme os requisitos dos clientes;
- O desenvolvimento de recursos necessários para alcançar os níveis de desempenho desejados;

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

- O monitoramento do desempenho organizacional e redirecionamento dos recursos.

A mais moderna linha de pensamento estratégico a respeito das questões apontadas indica o estabelecimento de uma organização interna que permita o domínio das operações e atividades para obtenção de produtos diferenciados em relação ao mercado. Em ambos, o ponto-chave é a informação⁶.

4.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno pode ser feita através da Cadeia de Valores como um instrumento analítico para avaliar os processos internos. Além de avaliar cada processo interno, temos também que nos preocupar em identificar e avaliar as co-relações entre as atividades que compõem a empresa:

- **Infra-estrutura da empresa:** Gerência Geral e toda a equipe de suporte preocupada na questão da qualidade do serviço;
- **Gerência de Recursos Humanos:** Responsável por manter uma equipe qualificada e motivada, além da contratação e treinamento de novos colaboradores;
- **Gerência de Tecnologia:** Responsável por todo investimento realizado em tecnologia, que estará associado diretamente à otimização do processo ou ao próprio serviço;
- **Gerência de Suprimentos:** Responsável por toda compra de materiais e/ou insumos da empresa.

Atividades Primárias

- **Logística:** Departamento responsável por todas as atividades relacionadas com o recebimento de materiais e/ou insumos, armazenagem, estocagem e transporte.
- **Operacional:** Equipe responsável pela manipulação de matéria-prima para a sua transformação em produtos e serviços, por meio de processos internos da organização;
- **Logística Externa:** Equipe responsável pela distribuição do produto;
- **Marketing e Vendas:** Equipe treinada para oferecer os serviços/produtos aos clientes, com qualidade e clareza;

⁶ MOURA Luciano Raizer. Engenharia da Informação aplicada a sistemas da qualidade, 1995.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- **Serviços:** Técnicos treinados para agregar valor ao serviço oferecido, ou seja, todo o tipo de serviço de pós-venda necessário ao bom atendimento dos clientes.

5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é fundamental para dar visibilidade ao gestor sobre a saúde financeira da empresa, abordando a programação do seu orçamento, a racionalização dos gastos e a otimização de seus investimentos.

A vida produtiva tem várias fases, cada uma das quais apresenta seus desafios. Através do planejamento é possível identificar as oportunidades e dificuldades de cada uma, e definir, antecipadamente, estratégias para enfrentar cada situação.

O gerenciamento adequado das finanças é o diferencial entre sonhadores e realizadores.

As principais demonstrações financeiras são:

- I. Balanço Patrimonial;
- II. Demonstração do Resultado do Exercício;
- III. Fluxo de Caixa

O Balanço Patrimonial é apresentado com uma descrição sintética da posição financeira em uma certa data, que geralmente coincide com a Demonstração do Resultado do Exercício.

Essa Demonstração iguala os ATIVOS da Empresa (o que ela possui) ao seu PASSIVO, que é composto pelo seu financiamento, Capital de Terceiros (que são as Dívidas) mais Capital próprio (dos Sócios).

A Lei nº 6.404/76, intitulada como a Lei das Sociedades Anônimas (S.A.), mas cabível a todos os tipos de sociedade no que tange à escrituração contábil e na elaboração das Demonstrações Financeiras, dispõe sobre a composição do ATIVO, da seguinte maneira:

A T I V O	
CIRCULANTE	
	Disponibilidades
	Direitos Realizáveis até o Exercício Seguinte
	Despesas do Exercício Seguinte
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	
	Direitos Realizáveis após o Exercício Seguinte
	Créditos com Pessoas Ligadas
PERMANENTE	
	Investimentos
	Imobilizado
	Diferido

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

Os artigos 178, § 2º, e 180 a 182, da Lei nº 6.404/86, estabelecem a seguinte composição do PASSIVO:

P A S S I V O	
CIRCULANTE	
	Obrigações Exigíveis até o Exercício Seguinte
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
	Obrigações Exigíveis após o Exercício Seguinte
RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS	
(+)	Receitas de Exercícios Futuros
(-)	Custos e Despesas de Exercícios Futuros
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
	Capital Social
	Reservas de Capital
	Reservas de Reavaliação
	Reservas de Lucros
	Lucros ou Prejuízos Acumulados

A Demonstração do Resultado do exercício fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante um certo período. Geralmente é usado o ciclo financeiro de 12 (doze) meses, ou exercício fiscal, que pode coincidir ou não, com o término em 31 de dezembro de cada ano.

O artigo 187 da Lei nº 6.404/76 apresenta a forma em que deve ser elaborada essa Demonstração de Resultado do Exercício:

Demonstração do Resultado do Exercício	
(+)	Receita Bruta das Vendas e Serviços
(-)	Devoluções de Vendas
(-)	Abatimentos Incondicionais
(-)	Impostos sobre Vendas e Serviços
(=)	Receita Líquida
(-)	Custos das Mercadorias e Serviços Vendidos
(=)	Lucro Bruto
(-)	Despesas com as Vendas
(+/-)	Resultado Financeiro
(-)	Despesas Administrativas
(-)	Outras Despesas Operacionais
(=)	Lucro ou Prejuízo Operacional
(+)	Receitas Não Operacionais
(-)	Despesas Não Operacionais
(=)	Resultado do Exercício antes da CSLL e do IRPJ
(-)	Provisão para Contribuição Social
(-)	Provisão para o Imposto de Renda
(-)	Participações de Debêntures, Empregados, Administradores e Partes Beneficiárias.
(-)	Contribuições para Instituições ou Fundos de Assistência ou Previdência de Empregados.
(=)	Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

A Demonstração do Fluxo de Caixa resume os movimentos de Entrada e Saída de caixa durante o período coincidente com a D.R.E. e o B.P. Esse demonstrativo fornece uma visão dos fluxos de caixas operacionais; de investimento e financiamento da empresa.

Essa demonstração é vital para qualquer tipo de empresa, é o tema de maior preocupação de qualquer administrador financeiro, no tocante a gestão das finanças do dia-a-dia, quanto ao planejamento e nas tomadas de decisões estratégicas.

A Base legal para essa Demonstração está disciplinada no FASB 95/1987, pela NPC nº 20/99 do IBRACON, onde também já existe uma proposta de implementação para a Nova Lei das S.A. 'S.

Existem dois métodos para a confecção dessa Demonstração: Método DIRETO e Método INDIRETO. Demonstramos a seguir, um esquema da Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método DIRETO.

Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC	\$
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELA ATIVIDADE OPERACIONAL	
Recebimento de Clientes	
Pagamento a Fornecedores	
Pagamento de Despesas Operacionais	
Pagamento de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o L.Líquido	
Pagamento de Juros	
CAIXA LÍQUIDO CONSUMIDO P/ INVESTIMENTO	
Aplicação em Títulos a Receber (R.L.P.)	
CAIXA LÍQUIDO CONSUMIDO P/ FINANCIAMENTO	
Pagamento de Lucros e/ ou Dividendos	
AUMENTO LÍQUIDO DAS DISPONIBILIDADES	
Saldo Inicial do Caixa e Equivalente	
Saldo Final do Caixa e Equivalente	

Para um melhor entendimento, reproduziremos a seguir as Demonstrações acima mencionadas, lembrando que os dados, aqui apresentados, são de uma empresa real, cujo nome foi mudado para preservar os planos estratégicos definidos para os anos seguintes.

Será demonstrado o ano de 2004, sendo que os anos seguintes serão encontrados no capítulo 9, em Anexos.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

BALANÇO PATRIMONIAL DE 2004

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-04

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	617.706,41	CIRCULANTE	1.351.295,24
DISPONIBILIDADES	-134.843,08	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	518.837,71
CAIXA	59,19	EMPRÉSTIMOS A PAGAR	127.000,00
CAIXA	59,19	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	291.666,71
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	-134.902,27	BANCO ITAU S/A	45.000,05
BANCO BRADESCO S/A	(19.616,20)	BANCO REAL S/A	4.263,00
BANCO DO BRASIL S/A	(14.455,77)	BANCO BRADESCO S/A	24.999,98
BANCO BANESPA S/A	(14.941,48)	BANCO DO BRASIL S/A	25.907,97
BANCO ITAU S/A	(4.614,33)	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	122.081,17
BANCO REAL S/A	(20.358,04)	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	84.157,68
UNIBANCO S/A	(19.677,70)	ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	59.930,64
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	(40.213,87)	FÉRIAS E ENCARGOS A PAGAR	24.227,14
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	121,22	FOLHA DE PAGAMENTO DE DIRIGENTES	1.424,00
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	(1.146,40)	PRO-LABORE A PAGAR	1.424,00
DIREITO RELIZÁVEIS A CURTO PRAZO	752.549,49	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	36.473,09
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	425.296,01	INSS A PAGAR	27.520,74
VALORES A RECEBER	425.296,01	FOTO A PAGAR	8.952,35
ADIANTAMENTOS	28.592,40	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	26,40
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	28.592,40	PRONEPHREUS S. MED. NEPR.	26,40
EMPRÉSTIMOS A FUNCIONÁRIOS	28.592,40	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	19.275,44
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	298.661,08	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	4.321,36
I.R.R.F. DE SERVIÇOS	244.293,87	IRRF D/ FOLHA A RECOLHER	1.214,61
C.O.S.L.L. A COMPENSAR	54.367,21	IRRF D/ ALUGUEIS A RECOLHER	2.041,71
DIREITO RELIZÁVEIS A LONGO PRAZO	7.232,73	IRRF D/ DIV. A RECOLHER	369,87
DEPÓSITOS JUDICIAIS	7.232,73	PIS/COFIN/CSLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	695,17
DEPÓSITOS JUDICIAIS	4.935,01	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	14.954,08
DEP. INCENTIVOS FISCAIS	2.297,72	ISS A RECOLHER	14.954,08
ATIVO PERMANENTE	772.245,97	CONTAS A PAGAR	691.100,92
INVESTIMENTOS	199.495,32	DEMAIS CONTAS A PAGAR	691.100,92
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	199.495,32	CONTAS A PAGAR	632.275,25
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	199.495,32	D/C SÓCIOS	44.000,00
IMOBILIZADO	572.750,65	ALUGUEIS A PAGAR	14.825,63
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	355.225,94	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	35.027,69
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	355.225,94	EMPRÉSTIMOS/FINANC/PARCELAMENTOS	35.027,69
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	150.772,44	INSS - PARCELAMENTO	35.027,69
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	150.772,44	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	10.861,98
INSTALAÇÕES	23.565,40	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
INSTALAÇÕES	23.565,40	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
VEÍCULOS	179.085,77	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
VEÍCULOS	179.085,77	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	679,88	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	(299.892,14)
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	679,88	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(89.796,68)
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	11.860,57	RESULTADO DO PERÍODO	(210.105,46)
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	11.860,57		
SOFTWARE	6.151,00		
SOFTWARE	6.151,00		
TELEFONES	62.943,60		
TELEFONES	62.943,60		
(-) DEPRECIACIONES E AMORTIZACIONES ACUMULADAS	217.533,95		
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	217.533,95		
TOTAL DO ATIVO	1.397.185,11	TOTAL DO PASSIVO	1.397.185,11

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 1.397.185,11 (HUM MILHÃO, TREZENTOS E NOVENTA E DEZTE MIL, CENTO E OITENTA E CINCO REAIS E ONZE CENTAVOS).

São Paulo - B.P., 31 de dezembro de 2004

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/O-3
CONTADOR

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE 2004 COMPARANDO O RESULTADO DE 2005.

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2004 X 2005

	ACUMULADO/2004	AV	ACUMULADO/2005	AV	AH
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	6.620.819,47		11.003.632,22		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	6.620.819,47		11.003.632,22		
Receita de Prestação de Serviços	6.620.819,47		11.003.632,22		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	6.620.819,47	100,00%	11.003.632,22	100,00%	66,20%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	457.583,46	6,91%	621.818,69	5,65%	35,89%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	457.583,46	6,91%	621.818,69	5,65%	35,89%
I.S.S. s/ Vendas da Prestação de Serviços	135.585,11		220.186,10		
P.I.S. s/ Vendas da Prestação de Serviços	60.805,72		71.523,62		
COFINS s/ Vendas da Prestação de Serviços	261.192,63		330.108,97		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	6.163.236,01	93,09%	10.381.813,53	94,35%	68,45%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(4.636.923,15)	70,04%	(6.332.461,04)	57,55%	36,57%
(-) CUSTOS:	(4.636.923,15)	-70,04%	(6.332.461,04)	-57,55%	36,57%
Custos Diretos da Prestação de Serviços	1.696.276,95		1.611.484,74		
Custos Indiretos da Prestação de Serviços	2.938.646,20		4.720.976,30		
Outros Custos da Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	1.526.312,86	23,05%	4.049.352,49	36,80%	165,30%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	1.719.061,31	25,96%	3.126.232,86	28,41%	81,86%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.204.225,00	18,19%	2.768.195,81	25,14%	129,71%
Trabalhistas	132.464,75		304.281,55		
Encargos Sociais	56.959,84		130.841,07		
Despesas Gerais Administrativas	1.014.800,41		2.331.073,25		
DESPESAS FINANCEIRAS	514.821,54	7,78%	341.833,20	3,10%	-33,64%
Despesas c/Juros s/Emprest. Financ.	286.796,01		227.382,64		
C.P.M.F.	62.328,94		50.464,32		
Juros Passivos			30.568,03		
Despesas Bancárias	165.696,59		33.218,21		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	14,77	0,00%	18.403,75	0,17%	124502,23%
Impostos, Taxas e Contribuições	14,77		18.403,75		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS			141.664,09	1,29%	
Receitas Financeiras			141.664,09		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	(192.748,45)	-2,91%	1.064.783,72	9,68%	-652,42%
(+/-) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(192.748,45)		1.064.783,72		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	6.508,86		104.006,41		
(-) Provisão para o Imposto de Renda	10.948,15		184.234,66		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	(210.105,46)	-3,17%	776.542,63	7,06%	-469,60%

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DE 2004

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA. DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL	RESERVAS DE LUCROS		LUCROS(PREJUÍZOS) ACUMULADOS	T O T A L
			LEGAL	ESTATUTÁRIA		
Legislação Societária						
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2003	113.000,00	197.754,12			-89.786,68	220.967,44
Distribuição de Lucros						
Lucro Líquido do Exercício					-89.786,68	-89.786,68
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2004	113.000,00	197.754,12			-179.573,36	131.180,76
Distribuição de Lucros						
Ajuste de Exercício						
Lucro Líquido do Exercício					-210.105,46	-210.105,46
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2004	113.000,00	197.754,12			-389.678,82	-78.924,70

São Paulo - SP, 31 de dezembro de 2004

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
CNPJ Nº 11.111.119/0001-91
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 19F111110-D3
CONTADOR

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA APURADA EM 2005 X 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.

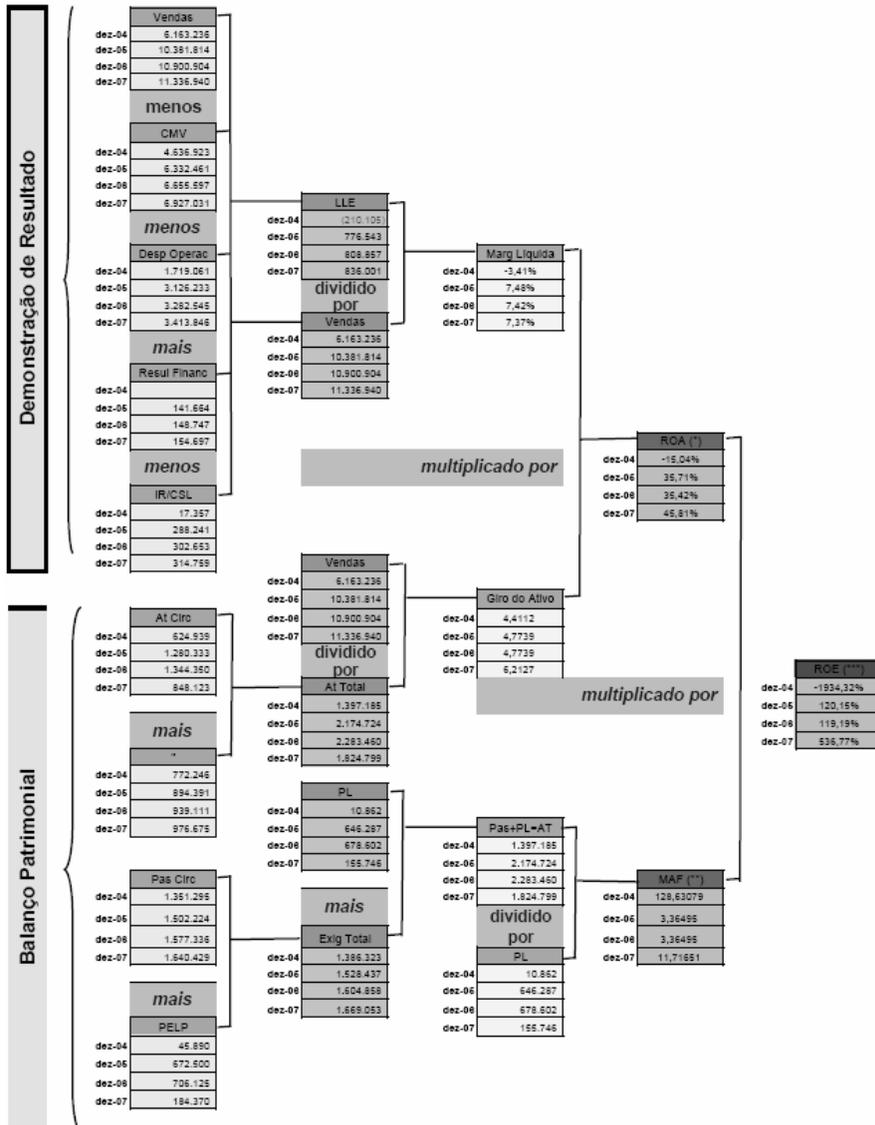
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA APURADA EM ANUAL DE 2005 X 2006

	ACUMULADO/2005	ACUMULADO/2006
RESULTADO DO EXERCÍCIO	776.542,63	808.857,00
(-) Ajustes (Despesas e Receitas não Caixa)		
Depreciação do Exercício	106.814,19	16.217,41
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	883.356,82	825.074,41
Varição de NCG		
Varição de Outros Passivos Operacionais	145.638,11	
Varição de Clientes	145.638,11	
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA		
Varição de Empréstimos Bancários de Curto Prazo		
GERAÇÃO CORRENTE DE CAIXA		
Varição dos itens Permanentes de Caixa		
Aumento de Capital		
Dividendos / Distribuição de Lucros		
Acréscimo de Imobilizado		
Varição dos itens Permanentes de Caixa		
Aumento de Financiamento de Longo Prazo		
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA		
(+) Saldo Inicial de Caixa	835.376,29	877.145,10
(=) Saldo Final de Caixa	1.718.733,11	1.702.219,51

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES ATRAVÉS DO ÍNDICE DUPONT DE 2004 A 2007

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES ATRAVÉS DO ÍNDICE DUPONT
2004 A 2007



(*) - ROA : Return On Assets (Retorno sobre o Ativo Total)
 (***) - MAF : Multiplicador de Alavancagem Financeira
 (***) - ROE : Return On Equity (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO COMPARANDO O ANO DE X 2005 X 2006.

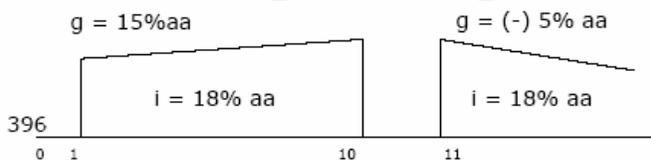
**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO
ANUAL DE 2004 X 2005 X 2006**

		ACUMULADO/2004	ACUMULADO/2005	ACUMULADO/2006
ESTRUTURA DE CAPITAL / ENDIVIDAMENTO				
Participação Capital de Terceiros	$PCT = \text{ExigTotal} / PL$	12763,08%	236,49%	236,49%
Composição do Endividamento	$CE = PC / \text{Exig Total}$	97,47%	98,29%	98,29%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$PL = AP / PL$	7109,62%	138,39%	138,39%
Imobilização dos Não-Correntes	$INC = AP / (PELP + PL)$	1682,82%	133,00%	133,00%
Participação do Disponível	$PD = AD / AC$		65,62%	65,62%
Participação dos Estoques	$PE = \text{Est} / AC$			
Participação do Contas a Receber	$PCR = CR / AC$	68,85%	9,66%	9,66%
Grau de Endividamento	$GE = \text{Exig Total} / AT$	99,22%	70,28%	70,28%
LIQUIDEZ				
Geral	$Lg = (AC + ARLP) / (PC + PELP)$	45,08%	83,77%	83,77%
Corrente	$Lc = AC / PC$	45,71%	84,75%	84,75%
Seca	$Ls = (AC - \text{Est} - \text{Desp Ant}) / PC$	45,71%	84,75%	84,75%
ATIVIDADE / ROTAÇÃO				
Giro dos Estoques	$Ge = CM / \text{Est}$	1,00	1,00	1,00
Prazo Médio de Recebimentos	$PMR = 360 \times (CR / \text{Vend Liq})$	24,84	4,26	4,26
Prazo Médio de Pagamentos	$PMF = 360 \times (\text{Form} / \text{Comp})$			
Prazo Médio Rotação de Estoques	$PMRE = 360 \times (\text{Est} / \text{CPV})$			
Prazo Médio de Recolhimento de Obrigações Fiscais	$PMROF = 360 \times (\text{ImPgr} / \text{ImInoVen})$	15,16	17,16	17,16
Ciclo Operacional	$CO = PMRE + PMR$	24,84	4,26	4,26
Ciclo de Caixa ou Financeiro	$CF = CO - PMP$	24,84	4,26	4,26
Ciclo Financeiro	$NGC = 360 \times (N.C.G. / V.Brutas)$	(11,68)	4,76	4,76
RENTABILIDADE				
Giro do Ativo	$Ga = VL / AT$	4,41	4,77	4,77
Margem Bruta	$MB = L.BRUTO / V.Liq$	24,76%	39,00%	38,94%
Margem Atividade	$MA = L.BRUTO / V.Liq$	24,76%	39,00%	38,94%
Margem Líquida	$ML = LLE / VL$	-3,41%	7,48%	7,42%
Retorno do Ativo	$Ga \times ML = LLE / AT$	-15,04%	35,71%	35,42%
Retorno do Patrimônio Líquido	$Rpl = LL / \text{Plmédio}$	-1934,32%	120,15%	119,19%
Return on capital employed - ROCE	$ROCE = GE \times MA$	4,58	5,11	5,10
OUTROS INDICADORES				
Capital de Giro	$CDG = (PL + EXLP) - (AT Perm + AT RLP)$	(733.588,83)	(229.124,30)	(240.580,52)
Necessidade de Capital de Giro	$NGC = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$	(214.751,12)	145.638,11	152.920,02
Saldo de Tesouraria	$ST = CDG - NGC$	(518.837,71)	(374.762,41)	(393.500,53)
Coef. Solvência	$CS = ST / AT$	-37,13%	-17,23%	-17,23%
Ativo Econômico	$AE = NGC + AT IMOB + AT DIF$	357.999,53	840.533,99	882.560,69
Giro do Ativo Econômico	$GE = \text{Vendas} / AE$	18,49	13,09	13,09
Grau de Alavancagem Financeira	$GAF = Rpl / RA$	12863,08%	336,49%	336,49%
Cobertura de Juros	$CH = \text{LAIR} + \text{DF} + \text{VC} + \text{desp} / \text{DF}$	96,63%	15,63%	15,63%

Apresentamos uma forma de avaliação do Investimento com base no modelo de Gordon

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO PELO MODELO DE GORDON**

$$VP = \frac{FC_1}{i - g} \left[1 - \frac{(1 + g)^n}{(1 + i)^n} \right] \times \frac{1}{(1 + i)^{k-1}}$$



n= 10
k= 1
FC₁= 396
g= 15% aa
i= 18% aa

$$VP_1 = \frac{396}{[0,18 \quad -0,15]} \left[\begin{array}{cc} -1 & 1,15^{10} \\ & 1,18^{10} \end{array} \right] \frac{1}{[1 \quad 0,2]^{1-1}} = 2.996,90$$

FC₁₁= FC₁₀ x 0,95
FC₁₀= FC₁ x 1,15⁹
FC₁₀= 396 x 1,15⁹
FC₁₁= 396 x 1,15⁹ x 0,95

n= infinito => 1
k= 11
FC₁₁= 396
g= -5% aa
i= 18% aa

$$VP = \frac{FC_{11}}{i - g} [1] \times \frac{1}{(1 + i)^{k-1}}$$

$$VP_2 = \frac{396 \cdot 1,15^9 \cdot 0,95}{[0,18 \quad 0,05]} \left[\begin{array}{c} 1 \\ \end{array} \right] \frac{1}{[1 \quad 0,18]^{11-1}} = 1.099,39$$

$$V_T = VP_1 + VP_2 = 2.996,90 + 1.099,39 = 4.096,29$$

ALGUNS EQUÍVOCOS A RESPEITO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Confundir Planejamento Financeiro com Investimentos;
- Esperar momentos de crise para tomar a iniciativa de fazer o Planejamento Financeiro;
- Esperar retornos irreais para seus investimentos;
- Não estabelecer objetivos financeiros mensuráveis;

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

- Pensar que Planejamento Financeiro é somente para quem possui muito dinheiro;
- Tomar uma decisão financeira sem entender seus efeitos em sua situação financeira global;

6. FORMAÇÃO DO PREÇO

Embora a questão da formação do preço de vendas seja complexa para qualquer organização, são, principalmente, os empresários de menor porte os que sentem maiores dificuldades em formular corretamente o preço de venda, seja pela complexidade técnica envolvida, seja pelo desconhecimento do mercado de atuação, ou, ainda, pela enorme carga tributária sobre seus bens e serviços comercializados no Brasil. (Assef, 1997)⁷.

Para conhecer os elementos que compõem o preço de venda, são necessários procedimentos organizacionais que informem sobre a estrutura patrimonial, assim como os relacionamentos sistêmicos que as empresas estabelecem com o ambiente no qual estão inseridas, pois, qualquer decisão sobre preço de venda poderá provocar alterações em todas as áreas das empresas e, conseqüentemente, neste relacionamento.

6.1 ESTRUTURA DO PREÇO DE VENDA

Entende-se como preço de venda o valor monetário que a empresa cobra de seus clientes em uma transação comercial. Este valor deverá ser suficiente para que a empresa cubra todos os gastos que foram necessários para colocar o serviço à disposição do mercado, incluindo o lucro desejado ou possível.

Para aglutinar estes gastos pode-se utilizar os seguintes elementos: **custos, despesas variáveis, despesas fixas e margem de lucro.**

- **Despesas variáveis** são entendidas como os gastos decorrentes das vendas. Por exemplo: tributos diretos e indiretos, comissões, fretes, propagandas etc.
- **Despesas fixas** são conceituadas como os gastos que obrigatoriamente existirão, mesmo que não haja vendas. Por exemplo: alugueis das edificações, parte fixa dos salários dos vendedores, remuneração dos sócios gerentes, salários administrativos etc.

⁷ ASSEF, Roberto — Formação de Preços Aspectos Mercadológicos Tributários e Financeiros para Pequenas e Médias Empresas — Rio de Janeiro: Campos 1997.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

■ **Margem de lucro:** é o valor que a empresa entende ser suficiente para atender as seguintes finalidades: remuneração do capital investido, reinvestimento na própria empresa, outros investimentos de curto e longo prazo, distribuição aos sócios e empregados, a remuneração pelo risco do empreendimento, e também para compor o patrimônio da empresa.

Normalmente apenas os sócios, ou a alta administração, são quem definem esta margem de lucro.

6.2 MÉTODOS UTILIZADOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Devido à crescente competitividade, antes de formar preço e definir suas políticas de vendas, as empresas deverão fazer um diagnóstico, o mais completo possível, acerca do mercado que atuam, do ambiente externo que está inserida, da concorrência, além de seus próprios pontos fortes e fracos existentes em sua estrutura patrimonial.

Além destes aspectos, deverá verificar quais os valores que seus clientes atuais, e os clientes em potencial, estariam dispostos a pagar por seus produtos.

Outros aspectos que deverão ser considerados são aqueles referentes aos objetivos da empresa, os quais basearão as políticas de preços à serem adotadas.

Só após estas verificações e com enfoque de fora para dentro, é que as empresas deveriam, então, decidir quais os preços de vendas que poderão praticar.

Sobre esses aspectos a serem analisados, Santos (1991)⁸ apresenta o que denomina de Etapas Operacionais para a estruturação sistêmica do preço de venda, à partir do enfoque econômico. São elas:

- Avaliação estratégica das variáveis externas não-controláveis;
- Caracterização do ambiente de competição de mercado;
- Projeção da demanda de mercado e do produto;
- Projeção das vendas esperadas dos demais produtos da empresa;
- Identificação dos objetivos globais e funcionais da empresa e estabelecimento dos objetivos de preço;
- Identificação das políticas e diretrizes da empresa e estabelecimento das políticas e diretrizes de preço;

⁸ SANTOS, Joel Jose dos. Formação de Preços e do Lucro. São Paulo. Atlas. 1991.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

- Identificação das estratégias globais e funcionais da empresa e estabelecimento das estratégias de preço;
- Projeção da estrutura de custos e despesas da empresa;
- Apuração do capital investido no negócio e do respectivo custo de oportunidade;
- Aplicação do preço de simulação mais adequado;
- Obtenção da demonstração do resultado econômico;
- Avaliação e adequação do preço referencial às condições de comercialização.

Para Bernardi (1996)⁹ os preços de vendas podem ser determinados a partir dos seguintes fatores: os objetivos definidos, a demanda identificada e da concorrência; ele ainda completa, afirmando que “estabelecer preços é uma decisão difícil e complexa, notadamente quando o mesmo é estabelecido pela primeira vez, ou quando se objetiva mudar os preços. A formação dos preços, orientando-se pelo ponto de vista interno, poderá adotar os seguintes caminhos: Preços Baseados nos Custos, Retorno do Investimento e a Maximização dos Lucros”.

6.3 PREÇO BASEADO NO CUSTO

Nas empresas que possuem sistema de custos e, adotando-os como base na formação dos preços de vendas, o processo desta formação poderá se tornar prática e simples, evidenciando os seguintes aspectos: preço e continuidade, competitividade e estrutura formal do preço.

Nesse procedimento, o conhecimento da estrutura do processo produtivo poderá se constituir como vantagem competitiva.

Colocado em processos rotineiros, qualquer alteração para reavaliação do preço de venda torna-se fácil e estruturada, economizando tempo e esforços.

A estruturação formal é simplificada, bastando apenas a definição de um *mark-up* (taxa de marcação).

Desta forma, quando os preços de venda utilizam o custo como base de sua formação, o objetivo passa a ser a definição de um *mark-up* divisor ou multiplicador.

Esse *mark-up* é um valor ou percentual que aglutina os elementos que compõem o preço de venda, ou seja, o custo, as despesas e o lucro.

⁹ BERNARDI, Luiz Antonio. Política e Formação de Preço. 1996. Pág. 219.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Supondo a seguinte estrutura de preço de venda, de forma percentual tem-se o Quadro 02 a seguir:

QUADRO 02 — FORMAÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO DE VENDA

Preço de Venda	100,00 %
ICMS da Venda	17,00 %
PIS / COFINS	3,65 %
Despesas	10,00 %
Lucro Antes dos Tributos	15,00 %
TOTAL	45,65 %

O mark-up divisor será: $\frac{100 \% - 45,65 \%}{100} = 0,5435$

O mark-up multiplicador será: $\frac{1}{0,5435} = 1,8399264$

Como exemplo, têm-se os valores de R\$ 100,00 como custo unitário e o preço de venda, utilizando o *mark-up* divisor, será R\$ 183, 99, e pelo *mark-up* multiplicador será também de R\$ 183, 99, resultando em lucro de R\$ 27, 60, ou seja, 15% do preço de venda.

O exemplo citado não destaca qual o método de custo utilizado.

No entanto, existem discordâncias quanto à identificação do custo unitário.

Em relação a estes custos unitários, vários conceitos podem ser utilizados na fórmula para determinação de preços. Em geral, os custos podem ser: custo atual, custo previsto ou o custo padrão.

O custo atual refere-se aos valores históricos mais recentes.

O custo previsto é aquele que se refere ao valor futuro, ou de reposição, para determinado período.

O custo padrão é o valor estimado para um determinado grau de eficiência, que poderá ser um grau ótimo ou simplesmente normal.

Outro fator que impacta o custo unitário utilizado na formação do preço de venda é a metodologia utilizada.

Em razão disso, serão apresentados exemplos de formação de preço de venda com base nos custeios por absorção, custeio variável, custeio ABC e os valores de transferência.

6.3.1. MÉTODOS DE CUSTEIO

Os métodos de custeio objetivam a identificar os gastos inerentes ao processo do serviço prestado, acumulando-os de forma organizada aos segmentos específicos.

Discorreremos a seguir sobre os métodos de custeio por: absorção, variável/direto e por atividade.

O **custeio por absorção** objetiva a apropriação de todos os gastos decorrentes somente do processo produtivo aos produtos, identificando os fixos, variáveis, diretos e indiretos.

O **custeio variável**, ou direto, tem o propósito de alocar aos produtos somente os custos identificados como variáveis, normalmente compostos pela matéria-prima e a mão-de-obra direta, consumidos no processo produtivo.

O **Custeio Baseado em Atividades** (ABC — *Activity Based Costing*) procura identificar quais os custos das atividades e não dos produtos, pois defende a óptica de que os produtos consomem atividades e, são estas atividades, e não os produtos, que consomem recursos.

Além desses métodos, na formação de preço de venda também são utilizados os **custos de transferências** e os **valores praticados no mercado**. Os custos de transferências são aqueles utilizados nos relacionamentos entre as áreas de responsabilidade existentes nas empresas. Já os valores de mercado são aqueles praticados por outras empresas do mesmo ramo.

6.3.1.1. COM BASE NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O Custeio por Absorção define que os custos dos produtos serão constituídos por todos os gastos no processo produtivo. Desta forma, o preço de venda deverá cobrir os custos totais (somatória da matéria prima consumida, mão-de-obra direta e os custos indiretos alocados), obtendo-se o lucro bruto, e este deverá cobrir as despesas fixas e variáveis, além de proporcionar o lucro líquido.

O objetivo deste cálculo é uma primeira aproximação do preço; ele poderá sofrer modificações posteriores, decorrentes das alterações no mercado.

Qualquer alteração nas condições de mercado impactam este cálculo, forçando a empresa até a reprojeter o produto, adequando seus custos aos preços aceitos.

A utilização do custeio por absorção é alvo de críticas, tais como:

1. Ignora a procura por parte do mercado, atendo-se à estrutura interna da empresa, o que provoca uma certa omissão quanto aos procedimentos da concorrência e, por isso, poderão não auxiliar na obtenção de vantagens em relação ao mercado em que atua.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

2. Baseando-se somente em custos históricos, o preço de venda encontrado poderá prejudicar a reposição dos estoques, além de, no longo prazo, agir negativamente sobre os lucros.

3. Utilizando a absorção de todos os gastos no processo produtivo, não evidencia os diferentes aspectos intrínsecos a cada elemento dos custos, pois, a compreensão das diferenças existentes entre os vários tipos de custo, está, cada vez mais, sendo fator importante neste processo.

Entendendo que poderá atender com eficiência as análises de custos e sua influência na formação do preço de venda, têm-se procurado utilizar outros métodos na identificação dos custos.

6.3.1.2. COM BASE NO CUSTEIO DIRETO

O quadro 03 abaixo demonstra, de forma simplificada, as diferenças entre o Custeio Direto e o Custeio por Absorção:

QUADRO 03 – ABSORÇÃO X DIRETO NO PREÇO DE VENDA	PREÇO PELO ABSORÇÃO	PREÇO PELO DIRETO
PREÇO DE VENDA	90,00	90,00
MATERIAIS	18,00	18,00
MÃO-DE-OBRA DIRETA	12,00	12,00
CIF TOTAL	30,00	10,00
IDENTIFICADO	10,00	10,00
NÃO IDENTIFICADO	20,00	--
CUSTO DE PRODUÇÃO	60,00	40,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	30,00	50,00 *
DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS	10,00	30,00
LUCRO LÍQUIDO	20,00	20,00
MARK-UP MULTIPLICADOR	1,50	2,25

*Acumula \$20,00 dos CIF não identificado.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

Verifica-se que a definição do *mark-up* dependerá do método de custeio utilizado.

A forma com que se demonstrou os custos diretos e sua relação com o preço de venda neste exemplo, indica como as informações podem ser utilizadas na formação do preço de venda. É importante ressaltar que o *mark-up* é somente um guia, não se constituindo no único indicador para todos os produtos. É fato que as empresas não possuem, sempre, um só produto, sendo que, na formação dos preços e avaliação da lucratividade por linha de produto, não se deve trabalhar com um fator de *mark-up* único ou médio, e sim, com diversos fatores individuais, os mais adequados a cada um dos produtos.

Embora a utilização somente dos custos diretos “retrata de alguma forma a variação dos custos pelo volume de atividades” Cia & Cia 1998¹⁰ a utilização gerencial do Custeio Variável permite o destaque dos custos variáveis, fato que contribui nas análises sobre o desempenho destes elementos quanto aos aspectos qualitativos e quantitativos obtidos no processo produtivo.

Por outro lado, a utilização somente do Custeio Variável faz com que sejam desconsideradas outras atividades, as quais poderão estar ligadas aos custos fixos, como parâmetros de variação no custo unitário.

Para as empresas que descentralizarão suas fases operacionais, na forma de divisões distintas, ou mesmo constituindo controladas ou coligadas, os chamados Preços de Transferências é que deverão ser um dos fatores que mais impactam os preços de vendas de cada área de responsabilidade.

6.3.1.3. COM BASE NO CUSTEIO ABC

Através deste método, busca-se identificar as atividades que contribuem, de forma específica e a mais direta possível, no processo produtivo.

Utilizando ferramentas próprias, procura identificar todos os gastos relacionados às atividades produtivas, transferindo os recursos consumidos nestas atividades para o produto.

A identificação das atividades pode ser mostrada no Quadro 04 a seguir, conforme apresenta Atkinson *et al* (2000)¹¹

¹⁰ CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josimar Cordenonssi. O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. 1998.

¹¹ ATKINSON *et al*. Anthony A. Contabilidade Gerencial. São Paulo : Atlas, 2.000

QUADRO 04 — CATEGORIAS E DIRECIONADORES DE CUSTOS DAS ATIVIDADES

Categorias	Atividades Representativas	Direcionadores de Custos das Atividades
Atividades de apoio às instalações	Administração da fábrica Contabilidade e pessoal Limpeza, iluminação Aluguel, depreciação	Metros quadrados de espaço Quantidade de funcionários
Atividades de apoio ao produto	Projeto do produto Administração de peças Engenharia Pedidos de expedição de produtos	Quantidade de produtos Quantidade de peças Quantidade de Pedidos de Alteração de Projetos.
Atividades relacionadas com o lote	Setup da máquina Inspeção do primeiro item Pedidos de compra Materiais manuseados Programação da produção	Horas de <i>setup</i> Horas de inspeção Quantidade de pedidos Quantidade de materiais movimentados Quantidade de turnos de produção
Atividades relacionadas com as unidades	Inspeção de cada item Supervisão da mão-de-obra direta Consumo de energia e óleo para funcionamento das máquinas	Quantidade de unidades Horas de mão-de-obra direta Horas de máquina

(FONTE: Atkinson *et al* (2000)¹²

Também em Kaplan & Cooper (1998)¹³ podem ser observadas a figura 01 a seguir, caracterizando as atividades em um processo industrial:

¹² ATKINSON *et al.* Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2.000

¹³ KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custos e Desempenhos — Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo : Futura, 1998.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

FIGURA 01 — IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES OS RECURSOS CONSUMIDOS

Atividade	Salários e benefícios (US\$)	Ocupação (US\$)	Equipamentos e tecnologia (US\$)	Materiais e suprimentos (US\$)	Total (US\$)
Processar pedidos de clientes	31.000	5.300	12.600	800	49.700
Comprar materiais	34.000	6.900	8.800	1.500	51.200
Programar ordens de compra	22.000	1.200	18.400	300	41.900
Transferir materiais	13.000	2.100	22.300	3.600	41.000
Preparar máquinas	42.000	700	4.800	200	47.700
Inspecionar itens	19.000	13.000	19.700	800	52.500
Manter informações sobre produtos	36.000	2.800	14.500	400	53.700
Executar mudanças de engenharia	49.000	32.000	26.900	2.400	110.300
Expedir pedidos	14.000	900	700	500	16.100
Lançar novos produtos	35.000	44.000	16.100	18.700	113.800
Solucionar problemas de qualidade	18.000	2.100	1.200	800	22.100
Total	313.000	111.000	146.000	30.000	600.000

(Fonte: Kaplan & Cooper, 1998)¹⁴.

Atribuindo aos produtos os custos de cada atividade, o valor unitário pretende ser o mais correto possível, contribuindo para que o preço de venda a ser formado guarde relação específica com o resultado deste produto.

Outro objetivo deste método é a identificação das atividades que agregam valor, e as que não agregam, sob a óptica do mercado em que atua.

O cálculo para formação do preço de venda, utilizando o ABC, não será diferente, pois, o que irá mudar será o *mark-up*, conforme já verificado quando da comparação entre o Custeio por Absorção e o Custeio Direto.

¹⁴ KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custos e Desempenhos — Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

O Quadro 05 a seguir apresenta o estudo de Cia & Cia (1998)¹⁵, através da Tabela IX e apresentado o Quadro Comparativo Custeio Variável x ABC X Lógica da TOC (Teoria das Restrições - outro conceito aplicado à acumulação dos custos).

QUADRO 05 — COMPARAÇÃO VARIÁVEL X ABC X TOC

MESES	1	2	3
Variável	\$ 6.440	\$ 7.080	\$ 7.880
ABC	\$ 3.761	\$ 5.430	\$ 6.923
TOC	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 7.000

(Fonte: Cia & Cia, 1998)¹⁶

Cia & Cia ainda complementam: "Assim, o total de custos e despesas projetados variam de acordo com a abordagem utilizada".

Desta forma, quando a formação da variação do *mark-up* baseia-se no custo, o percentual divisor ou o índice multiplicador será diferente em decorrência da abordagem na acumulação dos custos.

Embora o elemento Custo seja, normalmente, o que mais causa interferência, obviamente que, caso altere o valor de outro elemento componente no cálculo do *mark-up*, também será alterado o preço de venda encontrado.

Sobre a capacidade de análise proporcionada pelo Custeio ABC, vê-se que, identificando cada atividade, torna possível um melhor entendimento do processo, a análise das tarefas, o fluxo dos recursos consumidos diretamente nas atividades primárias e de apoio, auxiliando a detecção de problemas existentes nas atividades, nos recursos desperdiçados, e as possibilidades de intervenção (tomada de decisão) na correção dos desvios (se houver comparação com padrões preestabelecidos), ou nas reavaliações periódicas destas mesmas atividades.

¹⁵ CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. 1998.

¹⁶ CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. 1998.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

Segundo Sakamoto *et al* (1997)¹⁷, pode-se observar que o ABC proporciona condições para a obtenção das seguintes informações de caráter gerencial:

1. Como reduzir custo:
 - Reduzindo o tempo e esforços;
 - Eliminando atividades desnecessárias;
 - Redistribuindo / eliminando recursos não utilizados;
 - Identificando custos redundantes;
2. Passos para desenvolvimento:
 - Determinação da missão;
 - Comunicação dos objetivos;
 - Desenvolvimento das medidas de performance;
3. Como analisar atividades:
 - Identificando atividades não essenciais;
 - Provendo formas de análise das atividades significantes;
 - Examinando ligações entre as atividades;
 - Analisando o custo da complexidade;
4. Direciona para a Classe Mundial.
 - Gestão estratégica;
 - Apoio à Administração;
 - Análise do valor agregado da qualidade;
 - Orçamento baseado em atividades, Etc.

O autor considera que essas ferramentas utilizadas pelo ABC contribuem para que ele seja o sistema de custeio de que a empresa necessita para avaliar, através de análises e investigações paralelas, as decisões de curto prazo que pretende tomar.

De forma comparativa, pode-se considerar que os procedimentos que o ABC proporciona sejam similares aos processos de auditoria, o qual objetiva guiar a empresa através de um processo lógico de identificação dos objetivos, medição

¹⁷ SAKAMOTO et al. Frederico. ABC –Uma Abordagem Prática na Multibrás S.A. Belo Horizonte. Anais do IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. 1997.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

do desempenho atual, determinação do efeito das práticas atuais e identificação de onde as mudanças são necessárias.

Isso auxilia a empresa a priorizar ações, mas não modifica a necessária vinculação entre os processos operacionais e as estratégias definidas pela Alta Administração.

6.4 PREÇO DE VENDA BASEADO NO INVESTIMENTO

Construído com base em percentual previamente estabelecido no planejamento.

Para calcular o preço de venda são necessários os seguintes elementos:

- 1 — custos e despesas totais padronizados para o período; e,
- 2 — identificação do total investido para o período.

Utilizando estes elementos:

$$\frac{\text{Despesas} + (\% \text{ Retorno} \times \text{Capital Investido})}{\text{Custo Total}}$$

Utilizando valores: despesas:	\$400.000,00
Capital investido:	\$4.000.000,00
Retorno definido:	20%
Custo total:	\$1.500.000,00

Então:

$$\frac{400.000,00 + (20\% \times 4.000.000,00)}{1.500.000,00} = 0,80, \text{ ou } 80\%$$

Multiplicando 1,80 sobre os Custos Totais, têm-se:

Vendas: R\$ 2.700.000,00

Custos: R\$ 1.500.000,00

Despesas: R\$ 400.000,00

Lucro: R\$ 800.000,00, ou seja, 20% de R\$ 4.000.000,00, ou ainda 29,62% das vendas.

Obviamente que este percentual de 20% deverá ser médio para toda a empresa, podendo alternar um percentual específico para cada produto.

6.5 PREÇO COM BASE NO MERCADO

Nos métodos de formação de preço de venda para o mercado, a empresa poderá decidir pela fixação com base nos preços praticados pelo mercado, deixando, como prioridade, uma menor atenção aos seus próprios custos.

Desta forma, o preço de venda praticado pela empresa poderá ser igual, menor ou maior do que o praticado no mercado, dependendo dos objetivos e das inferências que deduz sobre as possíveis influências que podem lhe causar os componentes do sistema que está inserida.

Quando a empresa decide adotar este procedimento, ou desconhece quase por completo sua estrutura interna, ou aparenta confiar nesta estrutura, ou então, seu sistema de informações baseia-se apenas nos custos integrais e históricos em lugar dos custos incrementais (aumento de volume), ou futuros (derivados dos planos existentes).

Sobre a formação do preço baseado no mercado, Motta (1997)¹⁸, considera que as preocupações citadas a seguir sejam consideradas para compatibilizar a formulação de uma estratégia de preço:

1. Identificar os custos incrementais e evitáveis que são aplicáveis a uma alteração de vendas.
2. Calcular a margem de contribuição e variação das vendas em equilíbrio relativas à mudança de preço proposta.
3. avaliar a sensibilidade ao preço por parte dos compradores, com a finalidade de estimar a plausibilidade de eles alterarem suas compras, acima ou abaixo da variação das vendas em equilíbrio.
4. Identificar os concorrentes e avaliar suas prováveis reações.
5. Identificar compradores para os quais os custos, sensibilidade ao preço e concorrência são significativamente diferentes, e segmentá-los com base no preço, onde for possível.
6. Calcular as conseqüências em termos de lucro, aritmética ou graficamente, para diversas e prováveis alterações das vendas.
7. Aceitar ou rejeitar as modificações de preço propostas, considerando os benefícios de resultados favoráveis, em comparação com os riscos percebidos de conseqüências desfavoráveis”.

¹⁸ MOTTA, Jorge. Decisões de Preço em Clima de Incerteza: Uma contribuição da análise Bayesiana. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1997.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Quando formado com base no mercado, o preço de venda poderá ser determinado pelos seguintes fatores: monopólios, oligopólios, convênios e concorrências (agressivos e/ou promocionais).

Existe também aquele que busca envolver tanto os custos, as decisões de concorrência, e as características do mercado, chamado de Método Misto, para o qual Santos (1991)¹⁹ chama a atenção, afirmando que *"seria bastante temeroso para a administração de uma empresa estabelecer preços sem a combinação desses fatores. Cedo ou tarde ela teria de arcar com as conseqüências de sérios erros que poderiam deixar de ser cometidos"*.

Outros fatores a serem considerados na formação de preços com base no mercado é que há setores em que os preços são geralmente ditados apenas pelo mercado, tais como:

- Setores de alta tecnologia, devido aos curtos ciclos de vida dos produtos.
- Setores em que os preços de mercado sejam facilmente conhecidos, como no caso de *commodities*;
- Setores em que os custos dos produtos são difíceis de determinar.

Entretanto, é natural que os gestores dediquem mais atenção aos produtos que alcancem maior lucratividade; e é o sistema de custos que vai proporcionar informações sobre as margens efetivamente obtidas. Neste sentido, o ABC se apresenta como um sistema que fornece informações mais acuradas, isto é, mais isentas de erros sistemáticos.

Além disso, há de se considerar que produtos fabricados sob encomenda geralmente não possuem preços de mercado disponível, fato proporcionado pela obrigatoriedade da análise de valor efetuada sobre as atividades.

Ampliando os aspectos acerca do método de acumulação de custos que a empresa opte por utilizar, um destes aspectos é aquele que se refere à condição, ou autonomia descentralizada, do efetivo controle sobre os recursos aplicados no processo produtivo.

6.6 A CONTRIBUIÇÃO DOS SISTEMAS DE CUSTO NA ANÁLISE DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Existem vários questionamentos sobre a contribuição que os sistemas de custos por absorção e variável oferecem para a análise detalhada sobre a eficiência de cada recurso consumido no processo produtivo e nos processos comerciais.

¹⁹ SANTOS, Joel Jose dos. Formação de Preços e do Lucro. São Paulo. Atlas. 1991.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

Estes sistemas tradicionais fornecem informações que refletem o passado e, na maioria, contribuem apenas para decisões que buscam solucionar problemas de curto prazo (mesmo quando realizadas prospecções em orçamentos).

Ao fornecer as variações entre o custo real e o orçado, evidencia o que se gastou no período, contra o que foi orçado para este mesmo período.

Utilizando estas variações, possibilitam ações apenas para os gestores divisionais, pouco contribuindo para o comprometimento dos funcionários que executam, efetivamente, as tarefas no processo produtivo (chamado de “chão da fábrica”).

Outro aspecto é o tratamento do Custo Fixo, arbitrariamente rateado (absorção) ou relegado a gastos do período (variável).

O foco é direcionar os custos aos centros de custos e, destes, para as áreas de responsabilidade, acompanhando a premissa de que, alguém é responsável pelos recursos consumidos naquela área e, por possuir um certo nível de autonomia sobre o controle destes recursos, deverá responder pelos resultados ocorridos (accountability).

Em razão da constatação destes aspectos e, pressionadas pelo acirramento da concorrência, com a conseqüente diminuição dos lucros, as empresas buscaram conhecer seus pontos fracos e fortes, no sentido de redirecionarem ações que possibilitassem sua continuidade no mercado.

Neste ambiente, surge, após maiores pesquisas, o Custeio ABC, o qual apregoa que os custos devem ser gerenciados e não simplesmente eliminados.

Para este gerenciamento, deverão ser identificados os objetivos da empresa, as funções que apoiam estes objetivos, os processos que possibilitam a execução das funções, as atividades inseridas nestes processos, as tarefas que fazem parte destas atividades e as operações executadas para o cumprimento das tarefas.

Aliadas a estes aspectos buscam-se também identificar os chamados direcionadores de custos, o quais são entendidos como os fatores que provocam o consumo de recursos para a execução das atividades.

Identificando-se as atividades e os direcionadores de custos, os recursos consumidos serão atribuídos aos produtos que consumiram as atividades, o que proporciona a identificação dos recursos, variáveis e fixos, sacrificados pela empresa no processo produtivo de determinado produto.

Também se insere neste método a análise de valor de cada atividade, buscando identificar aquelas que, sob a óptica do cliente, efetivamente agregam valor. Aquelas que não agregam só continuam no processo, caso sejam imprescindíveis para o ramo de negócio da empresa, ou ainda, que possam apoiar as atividades que agregam valor.

Cia & Cia (1998)²⁰ sugerem a seguinte seqüência das fases na implantação do ABC: "A fim de simplificar a implementação do ABC, deve-se agrupar as atividades que tenham o mesmo direcionador em centros de atividades, reconhecendo quatro níveis de atividades: (1) algumas são proporcionais ao volume de produção; (2) outras independem do volume produzido e podem se alterar a cada lote produzido; (3) outras alteram de acordo com as peculiaridades de cada produto; (4) e finalmente existem aquelas que dão suporte a produção, ao nível da instalação".

Keegan & Eiler (1996)²¹ referindo-se ao melhor desempenho para qualquer sistema de custos, afirma que *"sintetize o ABC e reestruture seu sistema de contabilidade de custos. Isto não somente tornará o seu sistema mais eficiente, mas seus esforços serão recompensados muito mais rapidamente do que você imagina"*.

7. CONCLUSÃO

Nestes tempos de busca constante pela vantagem competitiva através do preço de venda, as empresas não têm mais como função apenas a geração de lucros e aumento de seu patrimônio, mas, sobretudo, um comprometimento com o ambiente em que está inserida, através das condições de trabalho, de transferência de recursos na forma de remunerações diversas, e outros envolvimento sociais.

O fato de permitir a execução de atividades que apresentem ineficiências não contribui para a redução de seus custos, prejudicando a sociedade como um todo, pois, o conhecimento de quanto custa seu produto talvez seja a informação mais importante que as empresas desejem.

Outra informação prioritária é o retorno que a venda de uma unidade poderá trazer, sobre a qual, talvez, também não tenha a segurança necessária.

Esta insegurança normalmente decorre de decisões tomadas de forma empíricas, baseadas em dados históricos ou avaliações subjetivas, ou ainda na dificuldade em identificar um custo unitário exato.

Estes aspectos tornam primordial o conhecimento dos custos, bem como de todos os elementos que compõem a formação do preço de venda, compreendidos pelos que exprimem a estrutura interna, e aqueles que procuram entender os impactos que o ambiente provoca nas operações da empresa.

O sistema de custos que a empresa se utiliza deverá estar continuamente em análise quanto à sua capacidade de gerar as informações sobre a estrutura

²⁰ CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. 1998.

²¹ KEEGAN, Daniel P. & EILER, Robert G. Reestruture seu Sistema de Contabilidade de Custos. São Paulo. Boletim do Ibracon nº 222.

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

interna, necessárias ao pleno conhecimento de seus pontos fracos e fortes, comparativamente àqueles observados na concorrência.

Embora as possibilidades de análise sejam destacadas na utilização do Custeio ABC, pesquisas (Khoury & Ancelevz — 1999)²² e estudos realizados (Keegan & Eiler — 1996)²³ indicam que o caminho a ser seguido não é aquele da simples troca dos sistemas tradicionais pelo sistema ABC.

Isto decorre da capacidade dos sistemas tradicionais em:

- 1) evidenciar as variações favoráveis ou desfavoráveis, seja na quantidade, no preço ou mesmo no consumo das matérias-primas;
- 2) identificar as variações de Taxa, de Eficiência, e também na aplicação de tempo de Mão-de-Obra Direta;
- 3) demonstrar as variações de Custos, de Eficiência e de Volume quanto aos Custos Indiretos de Fabricação.

Este aspecto de grande valia, aliado às análises desenvolvidas pelo sistema ABC, poderão proporcionar à empresa maiores possibilidades de bem conhecer seus procedimentos na produção de produtos e/ou serviços, permitindo também melhor análise na formação do preço de venda, um dos fatores cruciais para a continuidade de qualquer empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl – Revolução nos Serviços – ESTADO - Pioneira – ANO
- ATKINSON *et al.* Anthony A. Contabilidade Gerencial. São Paulo : Atlas, 2.000.
- ASSEF, Roberto – Formação de Preços Aspectos Mercadológicos Tributários e Financeiros para Pequenas e Médias Empresas – Rio de Janeiro: Campos 1997.
- BERRY, Leonard L. – Descobrendo a Essência do Serviço – ESTADO - Qualitymark - ANO
- BRUNI, Adriano Leal – A Administração de Custos, Preços e Lucros – São Paulo – Atlas – 2006.
- CASAS, Alexandre L.Las – Marketing Conceitos, Exercícios e Casos – São Paulo – Atlas – 1997.
- CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial. Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos.

²² KHOURY, Carlos Yorghi & ANCELEVICZ, Jacob. A Utilização do Sistema de Custos ABC no Brasil. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. 1999.

²³ KEEGAN, Daniel P. & EILER, Robert G. Reestruire seu Sistema de Contabilidade de Custos. São Paulo. Boletim do Ibracon nº 222.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

CORRÊA, Henrique L. & CAON, Mauro – Gestão de Serviços Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes – São Paulo – Atlas – 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido – Contabilidade Gerencial Teoria e Prática – São Paulo – Atlas – 2006.

GITMAN, Lawrence J. – Princípios de Administração Financeira – São Paulo – HARBRA – 1999.

HESKETT, James L. & SASSER JR, W. Earl & SCHLESINGER, Leonard A. – Lucro na Prestação de Serviços Como crescer com a Lealdade e a Satisfação dos Clientes – Rio de Janeiro – Campus – 2002.

KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. Custos e Desempenhos – Administrem seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KEEGAN, Daniel P. & EILER, Robert G. Reestruaure seu Sistema de Contabilidade de Custos. São Paulo. Boletim do Ibracon nº 222

KHOURY, Carlos Yorghi & ANCELEVICZ, Jacob. A Utilização do Sistema de Custos ABC no Brasil. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. 1999.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle – São Paulo – Atlas – 1996.

LEME FILHO, Trajano – Business Intelligence no Microsoft Excel – Rio de Janeiro – Axcel Books do Brasil – 2006.

MARTINS, Eliseu – Avaliação de Empresas da Mensuração Contábil à Econômica – São Paulo – Atlas – 2001.

MARTINS, Eliseu – Contabilidade de Custos – São Paulo – Atlas – 1995.

MOTTA, Jorge. Decisões de Preço em Clima de Incerteza: Uma contribuição da análise Bayesiana. São Paulo. Revista de Administração de Empresas. Abr/Jun. 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de – Sistemas, O&M – Uma Abordagem Gerencial – São Paulo – Atlas – 2002.

PEREZ JR., José Hernandez & OLIVEIRA, Luís Martins de & COSTA, Rogério Guedes – Gestão Estratégica de Custos – São Paulo – Atlas – 2005.

Revista Amanhã – Edição 188 – Maio/2003 - Artigo do Instituto de Economia -

Revista Exame – Edição 04– Setembro e Outubro/2006.

SANTOS, Joel J. – Formação do Preço e do Lucro Custos Marginais para Formação de Preços Referenciais – São Paulo – Atlas – 1995.

SAKAMOTO et al. Frederico. ABC –Uma Abordagem Prática na Multibrás S.A. Belo Horizonte. Anais do IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. 1997.

SANTOS, Joel Jose dos. Formação de Preços e do Lucro. São Paulo. Atlas. 1991.

Sites

Instituto do Desenvolvimento Gerencial (<http://www.XXXXXXX>)

WELSCH, Glenn A. – Orçamento Empresarial – São Paulo – Atlas – 1992.

WRIGHT, Lauren – confirmar dados do livro

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

9. ANEXOS

9.1 BALANÇOS PATRIMONIAIS DE 2005 X 2010

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-05

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	1.273.100,13	CIRCULANTE	1.502.224,43
DISPONIBILIDADES	835.376,29	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	379.548,00
CAIXA	337,76	EMPRESTIMOS A PAGAR	37.000,00
CAIXA	337,76	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	26.784,02
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	835.038,53	BANCO REAL S/A	303.263,01
BANCO BRADESCO S/A	823.391,71	BANCO BRADESCO S/A	12.500,97
BANCO DO BRASIL S/A	1.501,74	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	249.860,76
BANCO BANESPA S/A	253,60	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	172.225,80
BANCO ITAU S/A	3.358,66	ORDENADOS E SALARIOS A PAGAR	114.857,44
BANCO REAL S/A	5.372,41	FÉRIAS E ENCARGOS A PAGAR	52.390,79
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	761,35	13 SALARIO E ENCARGOS A PAGAR	4.486,00
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	393,01	PENSÃO ALIMENTÍCIA A PAGAR	501,57
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	6,05	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	77.608,24
DIREITO RELIZAVEIS A CURTO PRAZO	437.723,84	INSS A PAGAR	60.140,54
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	122.954,54	FOTOS A PAGAR	15.395,00
VALORES A RECEBER	122.954,54	CONTR. SINDICAL A RECOLHER	2.072,30
APLICACOES DIVERSAS	4.785,59	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	26,72
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	4.785,59	SONIC EXPRESS ENTREGAS RAPIDAS	26,72
ADIANTAMENTOS	22.243,74	OBRIGAÇÕES TRIBUTARIAS	29.635,14
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	20.029,46	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	9.890,49
EMPRESTIMOS A FUNCIONARIOS	14.853,57	IRRF DI FOLHA A RECOLHER	1.192,17
ADIANTAMENTO FÉRIAS	5.175,89	IRRF DI DIV. A RECOLHER	281,14
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.214,28	PIS/COFINS/CSLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	8.417,18
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.214,28	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	19.744,65
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	287.739,97	ISS A RECOLHER	18.457,93
I.R.R.F. S/ SERVIÇOS	223.294,08	PIS A RECOLHER	229,17
C.B.L.L. A COMPENSAR	56.527,46	COFINS A RECOLHER	1.057,55
COFINS A COMPENSAR	6.509,30	CONTAS A PAGAR	843.180,53
PIS A COMPENSAR	1.410,14	DEMAIS CONTAS A PAGAR	843.180,53
DIREITO RELIZAVEIS A LONGO PRAZO	7.232,73	CONTAS A PAGAR	831.016,28
DEPÓSITOS JUDICIAIS	7.232,73	ALUGUEIS A PAGAR	3.927,73
DEPÓSITOS JUDICIAIS	4.935,01	CHEQUES A COMPENSAR	8.236,52
DEP. INCENTIVOS FISCALIS	2.297,72	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	26.212,18
ATIVO PERMANENTE	894.391,20	EMPRESTIMOS/FINANCIAMENTOS	26.212,18
INVESTIMENTOS	199.495,32	PARCELAMENTO ESPECIAL - FAES	20.016,71
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	199.495,32	INSS - PARCELAMENTO	6.196,47
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	199.495,32	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	646.287,45
IMOBILIZADO	694.895,88	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	399.325,94	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	399.325,94	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	231.851,99	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETARIA DO CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	231.851,99	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	335.533,33
INSTALAÇÕES	51.980,80	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(441.009,30)
INSTALAÇÕES	51.980,80	RESULTADO DO PERÍODO	776.542,63
VEÍCULOS	179.085,77		
VEÍCULOS	179.085,77		
BENFEITORIAS EM PROP. DE TERC.	679,88		
BENFEITORIAS EM PROP. DE TERC.	679,88		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	399,00		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	399,00		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	80.426,04		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	80.426,04		
SOFTWARE	12.551,00		
SOFTWARE	12.551,00		
TELEFONES	62.843,60		
TELEFONES	62.843,60		
(-) DEPRECIACOES E AMORTIZACOES ACUMULADAS	324.348,14		
DEPRECIACOES ACUMULADAS	324.348,14		
TOTAL DO ATIVO	2.174.724,06	TOTAL DO PASSIVO	2.174.724,06

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 2.174.724,06 (DOIS MILHÕES, CENTO E SETENTA E QUATRO MIL, SETECENTOS E VINTE E QUATRO REAIS E SEIS CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2005

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/0-3
CONTADOR

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-06

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	1.336.755,14	CIRCULANTE	1.577.335,65
DISPONIBILIDADES	877.145,10	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	398.525,40
CAIXA	354,65	EMPRESTIMOS A PAGAR	38.850,00
CAIXA	354,65	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	28.123,22
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	876.790,46	BANCO REAL S/A	318.425,16
BANCO BRADESCO S/A	864.551,30	BANCO BRADESCO S/A	13.126,02
BANCO DO BRASIL S/A	1.576,83	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	262.353,80
BANCO BANESPA S/A	266,28	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	180.837,09
BANCO ITAU S/A	3.526,59	ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	120.600,31
BANCO REAL S/A	5.641,03	FÉRIAS E ENCARGOS A PAGAR	54.999,83
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	789,42	13 SALÁRIO E ENCARGOS A PAGAR	4.710,30
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	412,65	PENSÃO ALIMENTÍCIA A PAGAR	526,65
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	6,35	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	81.488,65
DIREITO RELIZÁVEIS A CURTO PRAZO	459.610,03	INSS A PAGAR	63.147,99
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	129.102,27	FGTS A PAGAR	16.164,75
VALORES A RECEBER	129.102,27	CONTR. SINDICAL A RECOLHER	2.175,92
APLICAÇÕES DIVERSAS	5.024,87	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	28,06
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	5.024,87	BÔNUS EXPRESSO ENTREGAS RÁPIDAS	28,06
ADIANTAMENTOS	23.355,93	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	31.116,90
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	21.030,93	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	10.385,01
EMPRESTIMOS A FUNCIONÁRIOS	15.595,25	IRRF S/ FOLHA A RECOLHER	1.251,78
ADIANTAMENTO FÉRIAS	5.434,68	IRRF S/ DIV. A RECOLHER	295,20
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.324,99	PIS/COFINS/CSLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	8.838,04
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.324,99	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	20.731,88
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	302.126,97	ISS A RECOLHER	19.390,83
I.R.R.F. S/ SERVIÇOS	234.458,78	PIS A RECOLHER	240,63
C.S.L.L. A COMPENSAR	59.353,82	COFINS A RECOLHER	1.110,43
COFINS A COMPENSAR	6.833,72	CONTAS A PAGAR	885.339,56
PIS A COMPENSAR	1.480,65	DEMAIS CONTAS A PAGAR	885.339,56
DIREITO RELIZÁVEIS A LONGO PRAZO	7.594,37	CONTAS A PAGAR	872.567,09
DEPÓSITOS JUDICIAIS	7.594,37	ALUGUEIS A PAGAR	4.124,12
DEP. JUDICIAIS	5.181,76	CHEQUES A COMPENSAR	8.648,35
DEP. INCENTIVOS FISCAIS	2.412,61	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	27.522,79
ATIVO PERMANENTE	939.110,76	EMPRESTIMOS/FINANC/PARCELAMENTOS	27.522,79
INVESTIMENTOS	209.470,09	PARCELAMENTO ESPECIAL - PAED	21.016,50
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	209.470,09	INSS - PARCELAMENTO	6.506,29
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	209.470,09	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	678.601,82
IMOBILIZADO	729.640,67	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	419.292,24	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	419.292,24	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	243.444,59	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	243.444,59	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	367.847,70
INSTALAÇÕES	54.579,84	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(441.009,30)
INSTALAÇÕES	54.579,84	RESULTADO DO PERÍODO	808.857,00
VEÍCULOS	188.040,06		
VEÍCULOS	188.040,06		
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	713,87		
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	713,87		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	418,95		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	418,95		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	84.447,34		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	84.447,34		
SOFTWARE	13.178,55		
SOFTWARE	13.178,55		
TELEFONES	66.090,78		
TELEFONES	66.090,78		
(-) DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	340.565,55		
DEPRECIações ACUMULADAS	340.565,55		
TOTAL DO ATIVO	2.283.460,26	TOTAL DO PASSIVO	2.283.460,26

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 2.283.460,26 (DOIS MILHÕES, DUZENTOS E OITENTA E TREIS MIL, QUATROCENTOS E SESSENTA REAIS E VINTE E DEIS CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/O-3
CONTADOR

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-07

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	840.225,34	CIRCULANTE	1.640.429,08
DISPONIBILIDADES	362.230,91	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	414.466,42
CAIXA	368,83	EMPRESTIMOS A PAGAR	40.404,00
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	361.862,07	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	29.249,16
BANCO BRADESCO S/A	349.143,79	BANCO REAL S/A	331.183,21
BANCO DO BRASIL S/A	1.639,50	BANCO BRADESCO S/A	13.651,06
BANCO BANESPA S/A	276,93	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	272.847,95
BANCO ITAU S/A	3.667,66	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	188.070,57
BANCO REAL S/A	8.866,67	ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	125.424,32
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	831,39	FERIAS E ENCARGOS A PAGAR	87.199,82
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	429,17	13 SALARIO E ENCARGOS A PAGAR	4.898,71
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	6,61	PENSAO ALIMENTICIA A PAGAR	547,71
DIREITO RELIZAVEIS A CURTO PRAZO	477.994,43	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	84.748,20
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	134.266,36	INSS A PAGAR	65.673,91
VALORES A RECEBER	134.266,36	FGTS A PAGAR	16.811,34
APLICACOES DIVERSAS	5.225,86	CONTR. SINDICAL A RECOLHER	2.262,96
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	5.225,86	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	29,18
ADIANTAMENTOS	24.290,16	BONIC EXPRESS ENTREGAS RAPIDAS	29,18
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	21.872,17	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	32.361,57
EMPRESTIMOS A FUNCIONÁRIOS	16.220,10	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	10.800,42
ADIANTAMENTO FÉRIAS	6.652,07	IRRF 01 FOLHA A RECOLHER	1.321,86
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.417,99	IRRF 01 DIV. A RECOLHER	307,00
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.417,99	PIS/COFINS/IGLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	6.191,56
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	314.212,05	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	21.561,16
I.R.R.F. S/ SERVIÇOS	243.837,14	ISS A RECOLHER	20.156,06
C.S.L.L. A COMPENSAR	61.727,98	PIS A RECOLHER	250,25
COFINS A COMPENSAR	7.107,06	COFINS A RECOLHER	1.154,84
PIS A COMPENSAR	1.539,87	CONTAS A PAGAR	920.753,14
DIREITO RELIZAVEIS A LONGO PRAZO	7.898,14	DEMAIS CONTAS A PAGAR	920.753,14
DEPÓSITOS JUDICIAIS	7.898,14	CONTAS A PAGAR	907.469,78
DEPÓSITOS JUDICIAIS	5.389,03	ALUGUEIS A PAGAR	4.289,08
DEP. INCENTIVOS FISCAIS	2.509,11	CHEQUES A COMPENSAR	8.994,28
ATIVO PERMANENTE	976.675,19	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	28.623,70
INVESTIMENTOS	217.848,89	EMPRESTIMOS/FINANC/PARCELAMENTOS	28.623,70
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	217.848,89	PARCELAMENTO ESPECIAL - PAES	21.867,16
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	217.848,89	INSS - PARCELAMENTO	6.766,56
IMOBILIZADO	758.826,30	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	155.745,89
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	436.063,93	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	436.063,93	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	253.182,37	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	253.182,37	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
INSTALAÇÕES	56.763,03	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	(155.008,23)
INSTALAÇÕES	56.763,03	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(441.009,30)
VEÍCULOS	195.561,66	RESULTADO DO PERÍODO	836.001,07
VEÍCULOS	195.561,66	LUCROS DISTRIBUÍDOS EM 2005	(590.000,00)
BENEFICÓRIAS EM PROP. DE TERC.	742,43		
BENEFICÓRIAS EM PROP. DE TERC.	742,43		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	435,71		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	435,71		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	87.825,24		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	87.825,24		
SOFTWARE	13.705,69		
SOFTWARE	13.705,69		
TELEFONES	68.734,41		
TELEFONES	68.734,41		
(-) DEPRECIACOES E AMORTIZACOES ACUMULADAS	354.188,17		
DEPRECIACOES ACUMULADAS	354.188,17		
TOTAL DO ATIVO	1.824.798,67	TOTAL DO PASSIVO	1.824.798,67

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 1.824.798,67 (HUM MILHÃO, OITOCENTOS E VINTE E QUATRO MIL, SETECENTOS E NOVENTA E OITO REAIS E SEXTENTA E SETE CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2007

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/0-3
CONTADOR

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-08

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	865.432,10	CIRCULANTE	1.689.641,95
DISPONIBILIDADES	373.097,84	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	426.900,41
CAIXA	379,90	EMPRESTIMOS A PAGAR	41.616,12
CAIXA	379,90	BANCO BUDAMERIS DO BRASIL S/A	30.126,69
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	372.717,94	BANCO REAL S/A	341.098,10
BANCO BRADESCO S/A	369.618,06	BANCO BRADESCO S/A	14.060,69
BANCO DO BRASIL S/A	1.689,10	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	281.033,39
BANCO BANESPA S/A	285,24	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	193.712,69
BANCO ITAU S/A	3.777,69	ORDENADOS E SALARIOS A PAGAR	129.187,05
BANCO REAL S/A	6.042,67	FERIAS E ENCARGOS A PAGAR	58.915,82
BANCO BUDAMERIS DO BRASIL S/A	856,34	13 SALARIO E ENCARGOS A PAGAR	5.045,67
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	442,34	PENSAO ALIMENTICIA A PAGAR	554,15
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	5,30	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	87.290,64
DIREITO RELIZAVES A CURTO PRAZO	492.334,27	INSS A PAGAR	67.644,12
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	138.294,35	FGTS A PAGAR	17.315,68
VALORES A RECEBER	138.294,35	CONTR. SINDICAL A RECOLHER	2.330,94
APLICACOES DIVERSAS	5.382,64	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	30,05
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	5.382,64	SONIC EXPRESS ENTREGAS RAPIDAS	30,05
ADIANTAMENTOS	25.018,87	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	33.332,42
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	22.528,34	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	11.124,43
EMPRESTIMOS A FUNCIONÁRIOS	16.706,70	IRRF 9/ FOLHA A RECOLHER	1.340,61
ADIANTAMENTO FÉRIAS	5.821,63	IRRF 9/ DIVS. A RECOLHER	316,22
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.490,53	PIB/COFIN/ICOLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	9.467,31
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.490,53	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	22.207,99
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	323.638,41	ISS A RECOLHER	20.760,74
I.R.,R.F. S/ SERVIÇOS	261.152,25	PIB A RECOLHER	257,76
C.S.L.L. A COMPENSAR	63.679,81	COFINS A RECOLHER	1.189,49
COFINS A COMPENSAR	7.320,28	CONTAS A PAGAR	948.375,73
PIB A COMPENSAR	1.586,07	DEMAIS CONTAS A PAGAR	948.375,73
DIREITO RELIZAVES A LONGO PRAZO	8.135,09	CONTAS A PAGAR	934.693,87
DEPÓSITOS JUDICIAIS	8.135,09	ALUGUEIS A PAGAR	4.417,75
DEPÓSITOS JUDICIAIS	5.550,70	CHEQUES A COMPENSAR	9.264,11
DEP. INCENTIVOS FISCAIS	2.584,38	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	29.482,41
ATIVO PERMANENTE	1.005.975,43	EMPRESTIMOS/FINANC/ PARCELAMENTOS	29.482,41
INVESTIMENTOS	224.384,36	PARCELAMENTO ESPECIAL - PAES	22.512,67
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	224.384,36	INSS - PARCELAMENTO	6.969,54
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	224.384,36	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	160.418,27
IMOBILIZADO	781.591,09	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	449.145,84	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	448.145,84	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	260.777,84	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	260.777,84	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	(150.335,85)
INSTALAÇÕES	58.465,92	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(691.029,20)
INSTALAÇÕES	58.465,92	RESULTADO DO PERÍODO	840.573,45
VEÍCULOS	201.428,51		
VEÍCULOS	201.428,51		
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	764,70		
BENEFÍCIOS EM PROP. DE TERC.	764,70		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	448,78		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	448,78		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	90.459,99		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	90.459,99		
SOFTWARE	14.116,86		
SOFTWARE	14.116,86		
TELEFONES	70.796,44		
TELEFONES	70.796,44		
(-) DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	364.813,81		
DEPRECIações ACUMULADAS	364.813,81		
TOTAL DO ATIVO	1.879.542,63	TOTAL DO PASSIVO	1.879.542,64

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 1.879.542,64 (UM MILHÃO, OITOCENTOS E SETENTA E NOVE MIL, QUINHENTOS E QUARENTA E DOIS REAIS, OSENTENTA E QUATRO CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2008

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/O-3
CONTADOR

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL

dez-09

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	891.395,07	CIRCULANTE	1.740.331,21
DISPONIBILIDADES	384.290,77	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	439.707,42
CAIXA	391,30	EMPRESTIMOS A PAGAR	42.864,60
CAIXA	391,30	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	31.029,36
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	383.899,48	BANCO REAL S/A	261.331,05
BANCO BRADESCO S/A	370.405,60	BANCO BRADESCO S/A	14.482,41
BANCO DO BRASIL S/A	1.739,77	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	289.464,39
BANCO BANESPA S/A	293,80	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	199.524,07
BANCO ITAU S/A	3.891,02	ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	133.062,67
BANCO REAL S/A	6.223,96	FÉRIAS E ENCARGOS A PAGAR	60.693,29
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	882,03	13 SALÁRIO E ENCARGOS A PAGAR	5.197,04
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	455,30	PENSÃO ALIMENTÍCIA A PAGAR	581,07
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	7,01	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	89.909,36
DIREITO RELIZÁVEIS A CURTO PRAZO	507.104,29	INSS A PAGAR	69.673,45
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	142.443,18	FGTS A PAGAR	17.835,15
VALORES A RECEBER	142.443,18	CONTR. SINDICAL A RECOLHER	2.400,77
APLICAÇÕES DIVERSAS	5.544,12	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	30,96
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	6.844,12	DOIVC EXPRESS ENTREGAS RÁPIDAS	30,96
ADIANTAMENTOS	25.769,44	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	34.332,39
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	23.204,19	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	11.458,16
EMPRESTIMOS A FUNCIONÁRIOS	17.207,90	IRRF SI FOLHA A RECOLHER	1.351,13
ADIANTAMENTO FÉRIAS	5.896,28	IRRF SI DIVS. A RECOLHER	326,70
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.565,25	PIB/COFINS/CSLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	9.751,33
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.565,25	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	22.874,23
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	333.347,56	ISS A RECOLHER	21.383,66
I.R.R.F. Q/SERVIÇOS	258.686,82	PIS A RECOLHER	265,49
C.S.L.L. A COMPENSAR	65.487,21	COFINS A RECOLHER	1.225,17
COFINS A COMPENSAR	7.539,68	CONTAS A PAGAR	976.827,00
PIS A COMPENSAR	1.633,65	DEMAIS CONTAS A PAGAR	976.827,00
DIREITO RELIZÁVEIS A LONGO PRAZO	8.379,14	CONTAS A PAGAR	962.734,69
DEPÓSITOS JUDICIAIS	8.379,14	ALUGUEIS A PAGAR	4.650,29
DEPÓSITOS JUDICIAIS	5.717,22	CHEQUES A COMPENSAR	9.542,03
DEP. INCENTIVOS FISCAL	2.661,92	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	30.366,88
ATIVO PERMANENTE	1.036.154,71	EMPRESTIMOS/FINANC/PARCELAMENTOS	30.366,88
INVESTIMENTOS	231.115,89	PARCELAMENTO ESPECIAL - PAES	23.189,25
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	231.115,89	INSS - PARCELAMENTO	7.178,63
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	231.115,89	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	165.230,83
IMOBILIZADO	805.038,82	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	462.620,22	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	462.620,22	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	268.601,18	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	268.601,18	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	(145.523,29)
INSTALAÇÕES	60.219,90	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(891.029,30)
INSTALAÇÕES	60.219,90	RESULTADO DO PERÍODO	845.486,01
VEÍCULOS	207.471,37		
VEÍCULOS	207.471,37		
BENEFITÓRIAS EM PROP. DE TERC.	787,64		
BENEFITÓRIAS EM PROP. DE TERC.	787,64		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	462,24		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	462,24		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	93.173,79		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	93.173,79		
SOFTWARE	14.540,37		
SOFTWARE	14.540,37		
TELEFONES	72.920,34		
TELEFONES	72.920,34		
(-) DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	375.758,23		
DEPRECIações ACUMULADAS	375.758,23		
TOTAL DO ATIVO	1.935.928,91	TOTAL DO PASSIVO	1.935.928,92

Reconhecemos a existência do presente Balanço Patrimonial cujo os valores do Ativo e Passivo importam em R\$ 1.935.928,92 (HUM MILHÃO, NOVECENTOS E TRINTA E CINCO MIL, NOVECENTOS E VINTE E OITO REAIS, NOVENTA E DOIS CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2009

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/0-3
CONTADOR

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
BALANÇO PATRIMONIAL
dez-10

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	918.136,92	CIRCULANTE	1.792.541,14
DISPONIBILIDADES	395.819,49	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	452.898,64
CAIXA	403,03	EMPRESTIMOS A PAGAR	44.150,54
CAIXA	403,03	BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	31.960,24
BANCOS CONTAS CORRENTES - MATRIZ	395.416,46	BANCO REAL S/A	361.870,98
BANCO BRADESCO S/A	381.518,80	BANCO BRADESCO S/A	14.916,88
BANCO DO BRASIL S/A	1.791,96	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	298.148,32
BANCO BANESPA S/A	302,61	FOLHA DE PAGAMENTO DE EMPREGADOS	205.509,79
BANCO ITAU S/A	4.007,78	ORDENADOS E SALÁRIOS A PAGAR	137.054,55
BANCO REAL S/A	6.410,87	FÉRIAS E ENCARGOS A PAGAR	62.503,78
BANCO SUDAMERIS DO BRASIL S/A	908,49	13 SALÁRIO E ENCARGOS A PAGAR	5.355,95
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	458,95	PENSÃO ALIMENTÍCIA A PAGAR	598,50
NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	7,22	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR	92.606,64
DIREITO RELIZÁVEIS A CURTO PRAZO	522.317,42	INSS A PAGAR	71.763,65
TÍTULOS E CONTAS A RECEBER	146.716,47	FGTS A PAGAR	18.370,21
VALORES A RECEBER	146.716,47	CONTR. GINDICAL A RECOLHER	2.472,78
APLICAÇÕES DIVERSAS	5.710,44	ENCARGOS SOCIAIS DE TERCEIROS A PAGAR	31,88
TÍTULOS DE CAPITALIZAÇÃO	5.710,44	SONIC EXPRESSO ENTREGAS RÁPIDAS	31,88
ADIANTAMENTOS	26.542,52	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	35.362,36
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	23.900,31	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER	11.801,91
EMPRESTIMOS A FUNCIONÁRIOS	17.724,14	IRRF S/ FOLHA A RECOLHER	1.422,57
ADIANTAMENTO FÉRIAS	6.175,17	IRRF S/ DIVS. A RECOLHER	335,47
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.542,21	IRRF/COFIN/CSLL RETIDO NA FONTE A RECOLHER	10.043,97
ADIANTAMENTOS PARA DESPESAS	2.542,21	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES S/RECEITAS	23.560,46
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A COMPENSAR	343.347,99	ISS A RECOLHER	22.025,07
I.R.R.F. S/ SERVIÇOS	265.447,42	PIS A RECOLHER	273,46
C.S.L.L. A COMPENSAR	67.451,83	COFINS A RECOLHER	1.251,93
COFINS A COMPENSAR	7.766,08	CONTAS A PAGAR	1.006.131,82
PIS A COMPENSAR	1.682,56	DEMAIS CONTAS A PAGAR	1.006.131,82
DIREITO RELIZÁVEIS A LONGO PRAZO	8.630,51	CONTAS A PAGAR	591.616,73
DEPÓSITOS JUDICIAIS	8.630,51	ALUGUEIS A PAGAR	4.886,79
DEPÓSITOS JUDICIAIS	8.630,51	CHEQUES A COMPENSAR	9.828,29
DEP. INCENTIVOS FISCALIS	2.741,77	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	31.277,89
ATIVO PERMANENTE	1.067.239,35	EMPRESTIMOS/FINANC/PARCELAMENTOS	31.277,89
INVESTIMENTOS	238.049,36	PARCELAMENTO ESPECIAL - PAES	23.893,50
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	238.049,36	INSS - PARCELAMENTO	7.393,99
PARTICIPAÇÕES SOCIETARIAS	238.049,36	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	170.187,75
IMOBILIZADO	829.189,99	CAPITAL SOCIAL	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	476.498,83	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	113.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	476.498,83	RESERVAS DE CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	276.659,21	RESERVAS DE CORREÇÃO MONETÁRIA DO CAPITAL	197.754,12
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	276.659,21	LUCROS OU (PREJUÍZOS) ACUMULADOS	(140.566,37)
INSTALAÇÕES	62.026,50	LUCROS ACUMULADOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	(991.009,30)
INSTALAÇÕES	62.026,50	RESULTADO DO PERÍODO	850.442,93
VEÍCULOS	213.695,51		
VEÍCULOS	213.695,51		
BENFEITORIAS EM PROP. DE TERC.	811,27		
BENFEITORIAS EM PROP. DE TERC.	811,27		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	476,11		
DIREITO DE USO DE LINHA TELEFÔNICA	476,11		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	95.969,01		
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	95.969,01		
SOFTWARE	14.976,58		
SOFTWARE	14.976,58		
TELEFONES	75.107,95		
TELEFONES	75.107,95		
(-) DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	387.030,98		
DEPRECIações ACUMULADAS	387.030,98		
TOTAL DO ATIVO	1.994.006,78	TOTAL DO PASSIVO	1.994.006,78

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial cujos os valores do Ativo e Passivo Importam em R\$ 1.994.006,78 (HUM MILHÃO, NOVECENTOS E NOVENTA E QUATRO MIL, OITO REAIS E SETENTA E OITO CENTAVOS).

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2010

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P111111/0-3
CONTADOR

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

9.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO COMPARANDO ANO A ANO

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2005 X 2006

	ACUMULADO/2005	AV	ACUMULADO/2006	AV	AI
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	11.003.632,22		11.553.813,83		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	11.003.632,22		11.553.813,83		
Receita de Prestação de Serviços	11.003.632,22		11.553.813,83		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	11.003.632,22	100,00%	11.553.813,83	100,00%	5,00%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	621.818,69	5,65%	652.909,62	5,65%	5,00%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	621.818,69	5,65%	652.909,62	5,65%	5,00%
I.S.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	220.106,10		231.105,41		
P.I.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	71.525,82		75.509,80		
COFINS s/ Vendas de Prestação de Serviços	330.106,57		346.314,42		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	10.381.813,53	94,35%	10.900.904,21	94,35%	5,00%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(8.332.481,04)	87,65%	(8.655.595,85)	87,81%	5,10%
(-) CUSTOS:	(8.332.481,04)	-87,65%	(8.655.595,85)	-87,81%	5,10%
Custos Diretos de Prestação de Serviços	1.811.464,74		1.693.056,38		
Custos Indiretos de Prestação de Serviços	4.720.976,30		4.953.537,88		
Outros Custos de Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	4.049.332,49	36,80%	4.245.307,36	36,74%	4,84%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	3.126.232,86	28,41%	3.282.544,50	28,41%	5,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.766.185,91	25,14%	2.934.505,71	25,14%	5,00%
Trabalhistas	334.201,55		319.455,63		
Encargos Sociais	130.841,03		137.383,12		
Despesas Gerais Administrativas	2.331.073,28		2.447.626,88		
DESPESAS FINANCEIRAS	341.633,20	3,10%	358.714,66	3,10%	5,00%
Despesas com Juros s/Emprést. Finance.	227.382,54		236.791,77		
C.P.M.F.	50.464,32		52.887,54		
Juros Passivos	30.966,03		32.086,43		
Despesas Bancárias	33.216,21		34.879,12		
DESPESAS TRIBUTARIAS	18.403,75	0,17%	18.323,94	0,17%	5,00%
Impostos, Taxas e Contribuições	18.403,75		18.323,94		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS	141.664,09	1,29%	148.747,29	1,29%	5,00%
Receitas Financeiras	141.664,09		148.747,29		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.064.783,72	9,68%	1.111.510,15	9,82%	4,39%
(=) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.064.783,72		1.111.510,15		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	104.006,41		109.206,73		
(-) Provisão para o imposto de Renda	184.254,88		190.446,41		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	776.522,43	7,08%	808.857,00	7,00%	4,16%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2006 X 2007

	ACUMULADO/2006	AV	ACUMULADO/2007	AV	AH
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	11.553.813,83		12.015.966,38		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	11.553.813,83		12.015.966,38		
Recosta de Prestação de Serviços	11.553.813,83		12.015.966,38		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	11.553.813,83	100,00%	12.015.966,38	100,00%	4,00%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	852.909,62	5,65%	679.026,01	5,85%	4,00%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	652.308,62	5,65%	679.026,01	5,85%	4,00%
I.S.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	231.195,41		240.443,22		
P.I.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	75.099,82		76.103,79		
COFINS s/ Vendas de Prestação de Serviços	346.014,42		360.479,02		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	10.900.904,21	94,35%	11.336.940,37	94,35%	4,00%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(6.655.596,85)	57,61%	(6.927.030,94)	57,85%	4,08%
(-) CUSTOS:	(6.655.596,85)	-57,61%	(6.927.030,94)	-57,85%	4,08%
Custos Diretos de Prestação de Serviços	1.882.058,98		1.759.741,34		
Custos Indiretos de Prestação de Serviços	4.883.537,88		5.167.289,62		
Outros Custos de Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	4.245.307,36	36,74%	4.409.909,44	36,70%	3,88%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	3.282.544,50	28,41%	3.413.848,28	28,41%	4,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.964.505,71	25,14%	3.029.605,03	25,14%	4,00%
Trabalhistas	319.496,82		332.275,45		
Encargos Sociais	137.363,12		142.878,44		
Despesas Gerais Administrativas	2.447.639,98		2.549.532,94		
DESPESAS FINANCEIRAS	258.714,89	3,10%	373.063,49	3,10%	4,00%
Despesas C/Corr s/Empresal. Financ.	238.751,77		248.321,84		
C.P.M.F.	52.967,54		58.107,04		
Juros Passivos	32.006,42		33.380,29		
Despesas Bancárias	34.879,12		36.274,29		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	19.323,94	0,17%	20.096,90	0,17%	4,00%
Impostos, Taxas e Contribuições	19.323,94		20.096,90		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS	148.747,29	1,29%	154.897,19	1,29%	4,00%
Receitas Financeiras	148.747,29		154.897,19		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.111.610,16	9,62%	1.160.760,34	9,68%	3,53%
(=) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.111.610,16		1.160.760,34		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	109.206,73		113.575,00		
(-) Provisão para o Imposto de Renda	193.446,41		201.164,27		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	808.857,00	7,00%	838.001,07	8,96%	3,36%

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2007 X 2008

	ACUMULADO/2007	AV	ACUMULADO/2008	AV	AH
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	12.015.966,38		12.376.445,39		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	12.015.966,38		12.376.445,39		
Receita de Prestação de Serviços	12.015.966,38		12.376.445,39		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	12.015.966,38	100,00%	12.376.445,39	100,00%	3,00%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	679.026,01	5,65%	699.295,79	5,65%	3,00%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	679.026,01	5,65%	699.295,79	5,65%	3,00%
I.S.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	245.443,22		247.656,52		
P.I.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	78.103,71		60.446,91		
COFINS s/ Vendas de Prestação de Serviços	360.479,08		371.205,37		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	11.336.940,37	94,35%	11.677.048,60	94,35%	3,00%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(8.927.020,94)	67,85%	(7.155.249,51)	67,81%	3,29%
(-) CUSTOS:	(8.927.020,94)	-67,85%	(7.155.249,51)	-67,81%	3,29%
Custos Diretos de Prestação de Serviços	1.755.741,34		1.812.533,58		
Custos Indiretos de Prestação de Serviços	5.187.289,60		4.542.715,94		
Outros Custos de Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	4.409.919,44	36,70%	4.521.799,07	38,54%	2,54%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	3.413.846,28	28,41%	3.516.261,67	28,41%	3,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	3.620.685,33	25,14%	3.111.395,51	25,14%	3,00%
Trabalhistas	332.279,45		342.243,72		
Encargos Sociais	142.678,44		147.184,85		
Despesas Gerais Administrativas	2.545.532,04		2.621.886,94		
DESPESAS FINANCEIRAS	373.863,65	3,10%	384.255,76	3,10%	3,00%
Despesas c/Alug. s/Imprest. Financ.	248.301,54		256.750,90		
C.P.M.F.	55.107,04		56.750,25		
Juros Passivos	33.380,23		34.381,70		
Despesas Bancárias	36.274,25		37.352,51		
DESPESAS TRIBUTARIAS	20.096,90	0,17%	20.699,80	0,17%	3,00%
Impostos, Taxas e Contribuições	20.096,90		20.699,80		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS	154.697,19	1,29%	159.338,10	1,29%	3,00%
Receitas Financeiras	154.697,19		159.338,10		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.150.760,34	9,58%	1.164.875,50	9,41%	1,23%
(+/-) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.150.760,34		1.164.875,50		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	113.575,00		116.962,25		
(-) Provisão para o Imposto de Renda	201.184,27		207.219,82		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	836.001,07	8,06%	840.693,43	8,79%	0,56%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2008 X 2009

	ACUMULADO2008	AV	ACUMULADO2009	AV	AH
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	12.378.445,38		12.747.738,74		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	12.378.445,38		12.747.738,74		
Receta de Prestação de Serviços	12.378.445,38		12.747.738,74		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	12.378.445,38	100,00%	12.747.738,74	100,00%	3,00%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	899.396,70	5,65%	720.378,69	5,65%	3,00%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	699.396,70	5,65%	720.378,69	5,65%	3,00%
I.S.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	247.696,65		255.066,21		
P.I.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	80.446,91		82.860,31		
COFINS s/ Vendas de Prestação de Serviços	371.253,14		382.452,17		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	11.877.048,68	94,35%	12.027.360,04	94,35%	3,00%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(7.155.249,51)	67,81%	(7.390.314,65)	67,97%	3,29%
(-) CUSTOS:	(7.155.249,51)	-67,81%	(7.390.314,65)	-67,97%	3,29%
Custos Diretos de Prestação de Serviços	1.812.533,58		1.896.909,58		
Custos Indiretos de Prestação de Serviços	5.342.715,94		5.523.405,07		
Outros Custos de Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	4.621.799,07	38,64%	4.637.045,39	38,38%	2,56%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	3.818.281,67	28,41%	3.621.749,52	28,41%	3,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	3.111.336,51	25,14%	3.204.685,71	25,14%	3,00%
Trabalhistas	342.243,72		362.511,02		
Encargos Sociais	147.164,80		151.579,74		
Despesas Gerais Administrativas	2.621.898,00		2.700.594,94		
DESPESAS FINANCEIRAS	384.255,26	3,10%	385.703,60	3,10%	3,00%
Despesas com Juros s/ Emprést. Financ.	255.750,90		263.425,42		
C.P.M.F.	56.790,25		56.463,08		
Juros Passivos	34.381,70		35.413,10		
Despesas Bancárias	37.302,51		38.488,39		
DESPESAS TRIBUTARIAS	20.698,00	0,17%	21.320,80	0,17%	3,00%
Impostos, Taxas e Contribuições	20.698,00		21.320,80		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS	159.338,10	1,29%	164.118,24	1,29%	3,00%
Receitas Financeiras	159.338,10		164.118,24		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.164.875,50	9,41%	1.179.414,12	9,28%	1,25%
(=) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.164.875,50		1.179.414,12		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	116.982,25		120.491,72		
(-) Provisão para o Imposto de Renda	207.219,80		213.436,38		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	840.673,45	6,79%	845.485,01	6,63%	0,57%

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO
ANUAL DE 2009 X 2010

	ACUMULADO/2009	AV	ACUMULADO/2010	AV	AN
(+) RECEITA BRUTA COM VENDAS DE SERVIÇOS	12.747.738,74		13.130.170,90		
VENDA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PAÍS	12.747.738,74		13.130.170,90		
Receita de Prestação de Serviços	12.747.738,74		13.130.170,90		
(=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL	12.747.738,74	100,00%	13.130.170,90	100,00%	3,00%
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	720.378,69	5,65%	741.990,05	5,65%	3,00%
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS - MATRIZ	720.378,69	5,65%	741.990,05	5,65%	3,00%
I.S.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	255.006,21		262.738,92		
P.I.S. s/ Vendas de Prestação de Serviços	82.660,31		85.346,12		
COFINS s/ Vendas de Prestação de Serviços	382.432,17		393.905,13		
(=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	12.027.360,04	94,35%	12.388.180,84	94,35%	3,00%
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(7.390.314,65)	57,97%	(7.632.431,75)	58,13%	3,28%
(-) CUSTOS:	(7.390.314,65)	-57,97%	(7.632.431,75)	-58,13%	3,28%
Custos Diretos de Prestação de Serviços	1.888.909,58		1.922.916,87		
Custos Indiretos de Prestação de Serviços	5.501.405,07		5.709.514,88		
Outros Custos de Prestação de Serviços					
(=) LUCRO BRUTO	4.637.045,39	36,38%	4.755.749,10	36,22%	2,66%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	3.621.749,52	28,41%	3.730.402,01	28,41%	3,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	3.204.645,71	25,14%	3.355.785,00	25,14%	3,00%
Trabalhistas	352.511,02		363.086,38		
Encargos Sociais	151.579,74		156.127,12		
Despesas Gerais Administrativas	2.700.554,94		2.781.571,58		
DESPESAS FINANCEIRAS	385.783,02	3,10%	497.656,59	3,10%	3,00%
Despesas com juros s/ Emprést. Financ.	283.423,42		271.326,12		
C.P.M.F.	58.463,08		60.216,95		
Juros Passivos	35.413,15		36.475,54		
Despesas Bancárias	38.483,38		39.637,89		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	21.320,80	0,17%	21.960,42	0,17%	3,00%
Impostos, Taxas e Contribuições	21.320,80		21.960,42		
(+) RECEITAS FINANCEIRAS OPERACIONAIS	164.118,24	1,29%	169.041,79	1,29%	3,00%
Receitas Financeiras	164.118,24		169.041,79		
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.179.414,12	9,25%	1.194.388,88	9,10%	1,27%
(+/-) Resultado não Operacional					
(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	1.179.414,12		1.194.388,88		
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	120.491,72		124.106,47		
(-) Provisão para o Imposto de Renda	213.436,38		219.839,48		
(=) LUCRO / (PREJUÍZO) DO PERÍODO	845.486,01	6,63%	860.442,93	6,48%	0,59%

9.3 MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA. DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL		RESERVAS DE LUCROS		LUCROS(PREJUÍZOS) ACUMULADOS	TOTAL
		SOCIAL	LEGAL	ESTATUTÁRIA	RESERVAS DE LUCROS		
Legislação Societária							
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2006	113.000,00		197.754,12			367.847,70	678.601,82
Distribuição de Lucros							
Lucro Líquido do Exercício						-808.857,00	-808.857,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2007	113.000,00		197.754,12			-441.009,30	-130.255,18
Distribuição de Lucros							
Ajuste de Exercício							
Lucro Líquido do Exercício						-650.000,00	-650.000,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2007	113.000,00		197.754,12			-1.091.009,30	-780.255,18

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2007

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.151.151/0001-81
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 15F1111110-3
CONTADOR

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL	RESERVAS DE LUCROS		LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	TOTAL
			LEGAL	ESTATUTÁRIA		
Legislação Societária						
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2005	113.000,00	197.754,12			335.533,33	646.287,45
Distribuição de Lucros						
Lucro Líquido do Exercício					-776.542,63	-776.542,63
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2006	113.000,00	197.754,12			-441.009,30	-130.255,18
Distribuição de Lucros						
Ajuste de Exercício						
Lucro Líquido do Exercício					808.857,00	808.857,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2006	113.000,00	197.754,12			367.847,70	678.601,82

São Paulo - S.P., 31 de dezembro de 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.

C.A.P.J. Nº 11.111.111/0891-61

NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTROLADOR

C.F.C. Nº 18711111-03

CONTROLADOR

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL	RESERVAS DE LUCROS		LUCROS(PREJUÍZOS) ACUMULADOS	TOTAL
			LEGAL	ESTATUTÁRIA		
Legislação Societária						
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2006	113.000,00	197.754,12			367.847,70	678.601,82
Distribuição de Lucros						
Lucro Líquido do Exercício					-808.857,00	-808.857,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2007	113.000,00	197.754,12			-441.009,30	-130.255,18
Distribuição de Lucros						
Ajuste de Exercício					-550.000,00	-550.000,00
Lucro Líquido do Exercício					836.001,07	836.001,07
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2007	113.000,00	197.754,12			-155.008,23	155.745,89

São Paulo - S.P., 21 de dezembro de 2007

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.F.J. Nº 11.115.115/0001-41
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTROLADOR
C.N.F.J. Nº 18F115110-3
CONTROLADOR

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL	RESERVAS DE LUCROS		LUCROS(PREJUÍZOS) ACUMULADOS	TOTAL
			LEGAL	ESTATUTÁRIA		
Legislação Societária						
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2007	113.000,00	197.754,12			394.991,77	705.745,89
Distribuição de Lucros						
Lucro Líquido do Exercício					-836.001,07	-836.001,07
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2008	113.000,00	197.754,12			-441.009,30	-130.255,18
Distribuição de Lucros						
Ajuste de Exercício						
Lucro Líquido do Exercício					290.673,45	290.673,45
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2009	113.000,00	197.754,12			-150.335,85	160.418,27

São Paulo - SP, 31 de dezembro de 2009

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0891-41
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P1111111-03
CONTADOR

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

HISTÓRICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVAS DE CAPITAL		RESERVAS DE LUCROS		LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	TOTAL
		LEGAL	ESTATUTÁRIA	LEGAL	ESTATUTÁRIA		
Legislação Societária							
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2009	113.000,00		197.754,12			-145.523,29	165.230,83
Distribuição de Lucros							
Lucro Líquido do Exercício						-845.486,01	-845.486,01
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 30 de novembro de 2010	113.000,00		197.754,12			-991.009,30	-680.255,18
Distribuição de Lucros							
Ajuste de Exercício							
Lucro Líquido do Exercício						850.442,93	850.442,93
PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM 31 de dezembro de 2010	113.000,00		197.754,12			-140.566,37	170.187,75

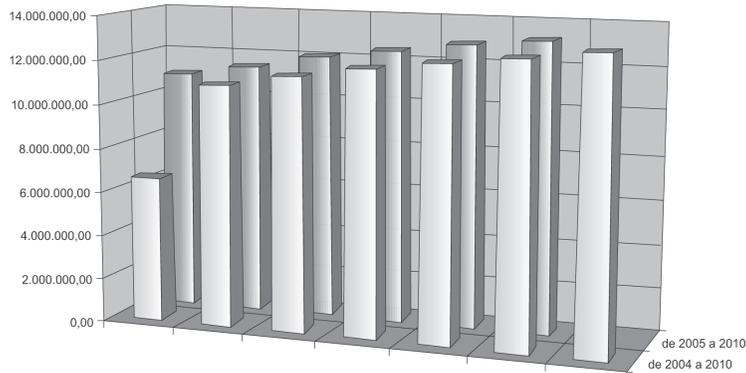
São Paulo - SP., 31 de dezembro de 2010

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
C.N.P.J. Nº 11.111.111/0891-41
NOME DO DIRETOR

NOME DO CONTADOR
C.R.C. Nº 18P1111110-3
CONTADOR

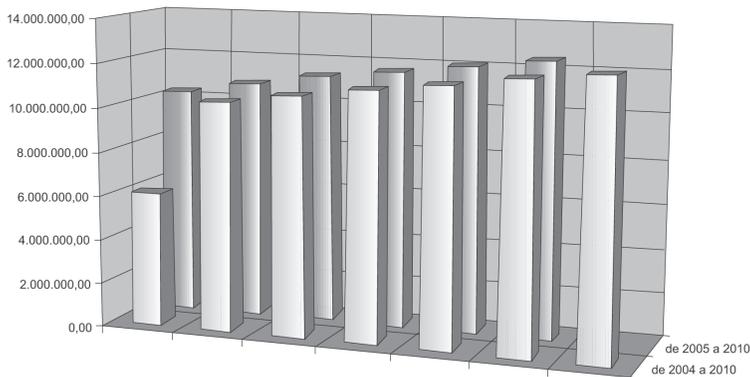
9.4 GRÁFICOS DIVERSOS

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
VENDAS BRUTAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	6.620.819,47	11.006.632,22	11.563.813,83	12.015.966,38	12.376.445,38	12.747.738,74	13.130.170,90
de 2005 a 2010	11.006.632,22	11.563.813,83	12.015.966,38	12.376.445,38	12.747.738,74	13.130.170,90	

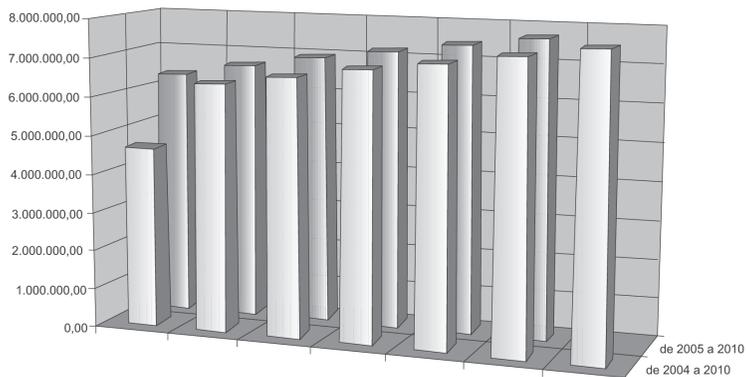
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
VENDAS LÍQUIDAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	6.163.238,01	10.381.813,53	10.900.904,21	11.338.940,37	11.677.048,59	12.027.380,04	12.388180,84
de 2005 a 2010	10.381.813,53	10.900.904,21	11.338.940,37	11.677.048,59	12.027.380,04	12.388180,84	

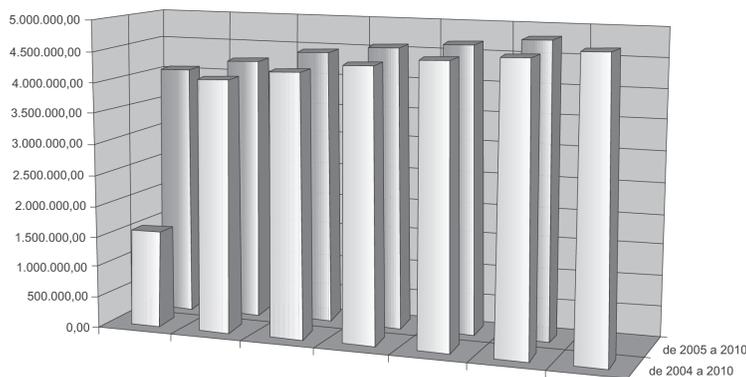
Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
CUSTO DOS SERVIÇOS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	4.536.923,15	6.332.461,04	6.656.596,85	6.927.030,94	7.156.249,51	7.380.314,65	7.632.431,75
de 2005 a 2010	6.332.461,04	6.656.596,85	6.927.030,94	7.156.249,51	7.380.314,65	7.632.431,75	

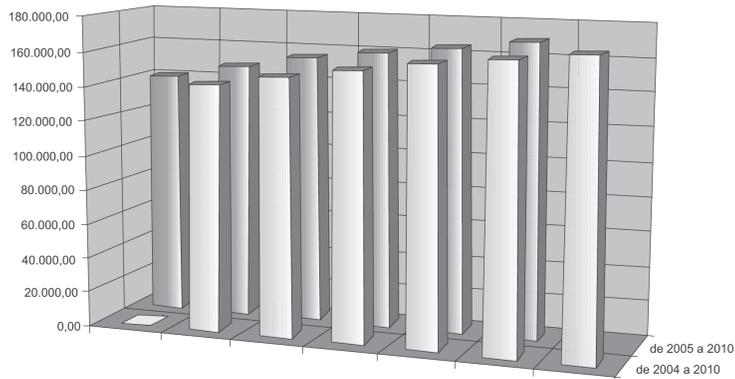
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
LUCRO BRUTO DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	1.526.312,56	4.049.352,49	4.245.307,35	4.409.909,44	4.521.796,07	4.637.045,39	4.756.740,10
de 2005 a 2010	4.049.352,49	4.245.307,35	4.409.909,44	4.521.796,07	4.637.045,39	4.756.740,10	

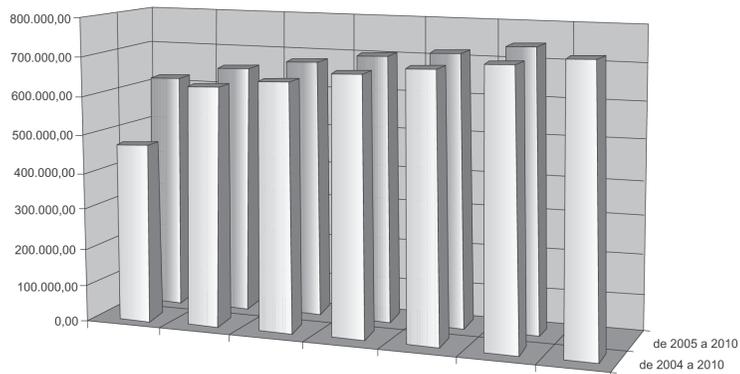
Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
RECEITAS FINANCEIRAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	0,00	141.584,09	148.747,29	154.627,19	159.338,10	164.118,24	160.041,79
de 2005 a 2010	141.584,09	148.747,29	154.627,19	159.338,10	164.118,24	160.041,79	

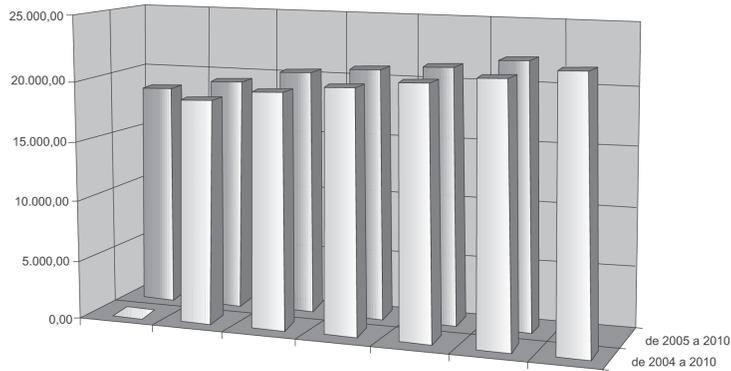
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
IMPOSTOS SOBRE AS VENDAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	457.583,45	621.818,69	652.930,69	679.025,01	689.395,79	720.378,60	741.990,05
de 2005 a 2010	621.818,69	652.930,69	679.025,01	689.395,79	720.378,60	741.990,05	

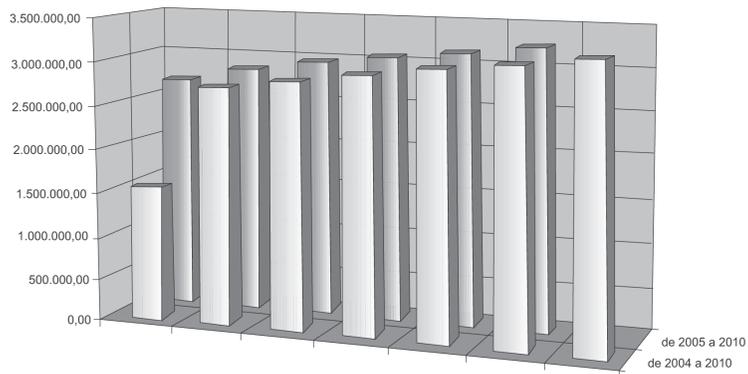
Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
DESPESAS TRIBUTÁRIAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	14,77	18.403,75	19.323,94	20.096,90	20.699,80	21.320,80	21.980,42
de 2005 a 2010	18.403,75	19.323,94	20.096,90	20.699,80	21.320,80	21.980,42	21.980,42

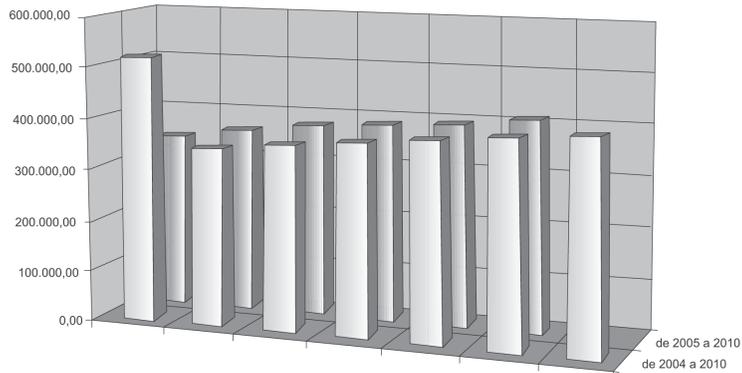
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
DESPESAS OPERACIONAIS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	1.529.635,72	2.601.110,24	2.825.665,76	2.938.692,39	3.028.856,18	3.117.654,75	3.211.153,51
de 2005 a 2010	2.601.110,24	2.825.665,76	2.938.692,39	3.028.856,18	3.117.654,75	3.211.153,51	3.211.153,51

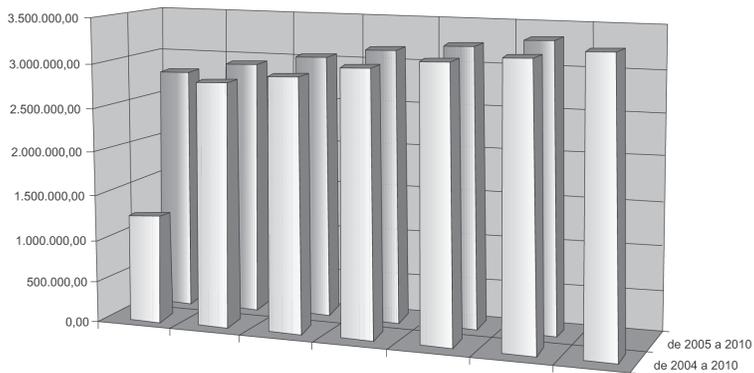
Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
DESPESAS FINANCEIRAS DE 2004 A 2010



de 2004 a 2010	514.821,54	341.633,20	358.714,58	373.063,45	384.255,38	306.783,02	407.656,51
de 2005 a 2010	341.633,20	358.714,58	373.063,45	384.255,38	306.783,02	407.656,51	

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
ANÁLISE ATRAVÉS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DE 2004 A 2010

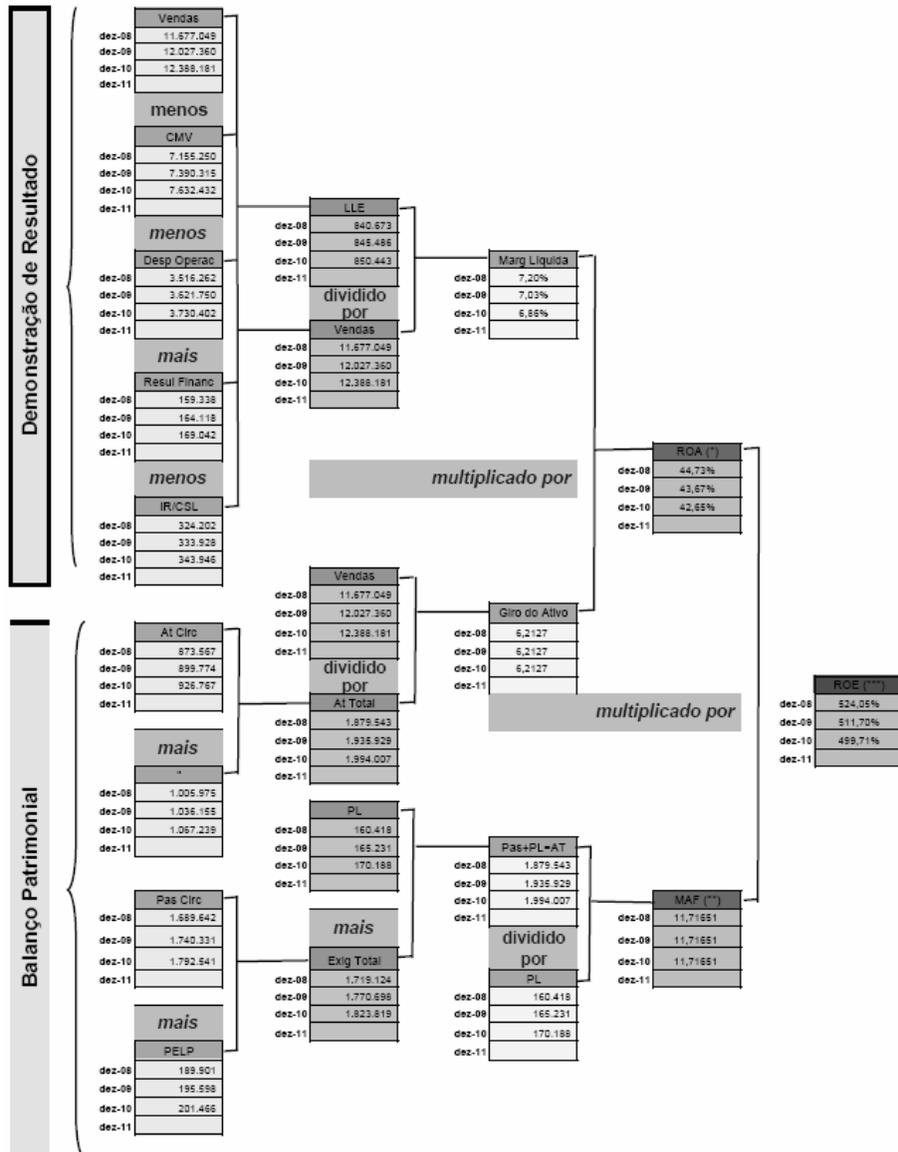


de 2004 a 2010	1.204.225,00	2.768.195,91	2.904.506,71	3.020.685,93	3.111.306,51	3.204.645,71	3.300.785,06
de 2005 a 2010	2.768.195,91	2.904.506,71	3.020.685,93	3.111.306,51	3.204.645,71	3.300.785,06	

9.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES ATRAVÉS DO ÍNDICE DUPONT 2008 A 2011

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES ATRAVÉS DO ÍNDICE DUPONT
2008 A 2011



(*) - ROA : Return On Assets (Retorno sobre o Ativo Total)
 (**) - MAF : Multiplicador de Alavancagem Financeira
 (***) - ROE : Return On Equity (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

9.6 DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DE VÁRIOS PERÍODOS.

**LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO
ANUAL DE 2005 X 2006 X 2007**

		ACUMULADO/2005	ACUMULADO/2006	ACUMULADO/2007
ESTRUTURA DE CAPITAL / ENDIVIDAMENTO	FÓRMULAS			
Participação Capital de Terceiros	$PCT = \text{ExigTotal} / PL$	236,49%	236,49%	1071,65%
Composição do Endividamento	$CE = PC / \text{Exig Total}$	98,29%	98,29%	98,29%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = AP / PL$	138,39%	138,39%	627,10%
Imobilização dos Não-Correntes	$INC = AP / (PELP + PL)$	133,00%	133,00%	529,74%
Participação do Disponível	$PD = AD / AC$	65,62%	65,62%	43,11%
Participação dos Estoques	$PE = Est / AC$			
Participação do Contas a Receber	$PCR = CR / AC$	9,66%	9,66%	15,98%
Grau de Endividamento	$GE = \text{Exig Total} / AT$	70,28%	70,28%	91,47%
LIQUIDEZ				
Geral	$Lg = (AC + ARLP) / (PC + PELP)$	83,77%	83,77%	50,81%
Corrente	$Lc = AC / PC$	84,75%	84,75%	51,22%
Seca	$Ls = (AC - Est - Desp Ant) / PC$	84,75%	84,75%	51,22%
ATIVIDADE / ROTAÇÃO				
Giro dos Estoques	$Ge = CMV / Est$	1,00	1,00	1,00
Prazo Médio de Recebimentos	$PMR = 360 \times (CR / \text{Vend Líqu})$	4,26	4,26	4,26
Prazo Médio de Pagamentos	$PMP = 360 \times (\text{Forn} / \text{Comp})$			
Prazo Médio Rotação de Estoques	$PMRE = 360 \times (Est / CPV)$			
Prazo Médio de Recolhimento de Obrigações Fiscais	$PMROF = 360 \times (\text{ImPgr} / \text{ImincVen})$	17,16	17,16	17,16
Ciclo Operacional	$CO = PMRE + PMR$	4,26	4,26	4,26
Ciclo de Caixa ou Financeiro	$CF = CO - PMP$	4,26	4,26	4,26
Ciclo Financeiro	$NCG = 360 \times (N.C.G. / V.Brutas)$	4,76	4,76	(11,71)
RENTABILIDADE				
Giro do Ativo	$Ga = VL / AT$	4,77	4,77	6,21
Margem Bruta	$MB = L.BRUTO / V.Liq$	39,00%	38,94%	38,90%
Margem Atividade	$MA = L.BRUTO / V.Liq$	39,00%	38,94%	38,90%
Margem Líquida	$ML = LLE / VL$	7,48%	7,42%	7,37%
Retorno do Ativo	$Ga \times ML = LLE / AT$	35,71%	35,42%	45,81%
Retorno do Patrimônio Líquido	$Rpl = LL / Plmédio$	120,15%	119,19%	536,77%
Return on capital employed - ROCE	$ROCE = GE \times MA$	5,11	5,10	12,71
OUTROS INDICADORES				
Capital de Giro	$CDG = (PL + EXLP) - (AT Perm + AT RLP)$	(229.124,30)	(240.580,52)	(800.203,74)
Necessidade de Capital de Giro	$NCG = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$	145.638,11	152.920,02	(390.963,18)
Saldo de Tesouraria	$ST = CDG - NCG$	(374.762,41)	(393.500,53)	(409.240,56)
Coef. Solvência	$CS = ST / AT$	-17,23%	-17,23%	-22,43%
Ativo Econômico	$AE = NCG + AT IMOB + AT DIF$	840.533,99	882.560,69	367.863,12
Giro do Ativo Econômico	$GE = \text{Vendas} / AE$	13,09	13,09	32,66
Grau de Alavancagem Financeira	$GAF = Rpl / RA$	336,49%	336,49%	1171,65%
Cobertura de Juros	$CJ = (LAIR + DF + VC + Dep) / DF$	15,63%	15,63%	15,63%

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO
ANUAL DE 2006 X 2007 X 2008

ESTRUTURA DE CAPITAL / ENDIVIDAMENTO	FÓRMULAS	ACUMULADO/2006	ACUMULADO/2007	ACUMULADO/2008
Participação Capital de Terceiros	$PCT = \text{ExlgTotal} / PL$	236,49%	1071,65%	1071,65%
Composição do Endividamento	$CE = PC / \text{Exlg Total}$	98,29%	98,29%	98,29%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$PL = AP / PL$	138,39%	627,10%	627,10%
Imobilização dos Não-Correntes	$INC = AP / (PELP + PL)$	133,00%	529,74%	529,74%
Participação do Disponível	$PD = AD / AC$	65,62%	43,11%	43,11%
Participação dos Estoques	$PE = Est / AC$			
Participação do Contas a Receber	$PCR = CR / AC$	9,66%	15,98%	15,98%
Grau de Endividamento	$GE = \text{Exlg Total} / AT$	70,28%	91,47%	91,47%
LIQUIDEZ				
Geral	$Lg = (AC + ARLP) / (PC + PELP)$	83,77%	50,81%	50,81%
Corrente	$Lc = AC / PC$	84,75%	51,22%	51,22%
Seca	$Ls = (AC - Est - Desp Art) / PC$	84,75%	51,22%	51,22%
ATIVIDADE / ROTAÇÃO				
Giro dos Estoques	$Ge = CMV / Est$	1,00	1,00	1,00
Prazo Médio de Recebimentos	$PMR = 360 \times (CR / \text{Vend Líqu})$	4,26	4,26	4,26
Prazo Médio de Pagamentos	$PMP = 360 \times (\text{Form} / \text{Comp})$			
Prazo Médio Rotação de Estoques	$PMRE = 360 \times (Est / CPV)$			
Prazo Médio de Recolhimento de Obrigações Fiscais	$PMROF = 360 \times (\text{ImPgr} / \text{ImInVend})$	17,16	17,16	17,16
Ciclo Operacional	$CO = PMRE + PMR$	4,26	4,26	4,26
Ciclo de Caixa ou Financeiro	$CF = CO - PMP$	4,26	4,26	4,26
Ciclo Financeiro	$CGF = 360 \times (N.C.G. / V.Brutas)$	4,76	(11,71)	(11,71)
RENTABILIDADE				
Giro do Ativo	$Ga = VL / AT$	4,77	6,21	6,21
Margem Bruta	$MB = L.BRUTO / V.Liq$	38,94%	38,90%	38,72%
Margem Atividade	$MA = L.BRUTO / V.Liq$	38,94%	38,90%	38,72%
Margem Líquida	$ML = LLE / VL$	7,42%	7,37%	7,20%
Retorno do Ativo	$Ga \times ML = LLE / AT$	35,42%	45,81%	44,73%
Retorno do Patrimônio Líquido	$Rpl = LL / Plmédio$	119,19%	536,77%	524,05%
Return on capital employed - ROCE	$ROCE = GE \times MA$	5,10	12,71	12,65
OUTROS INDICADORES				
Capital de Giro	$CDG = (PL + EXLP) - (AT Perm + AT RLP)$	(240.580,52)	(800.203,74)	(824.209,85)
Necessidade de Capital de Giro	$NGC = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$	152.920,02	(390.963,18)	(402.692,08)
Saldo de Tesouraria	$ST = CDG - NGC$	(393.500,53)	(409.240,56)	(421.517,77)
Coef. Solvência	$CS = ST / AT$	-17,23%	-22,43%	-22,43%
Ativo Econômico	$AE = NGC + AT IMOB + AT DIF$	882.560,69	367.863,12	378.899,01
Giro do Ativo Econômico	$GE = \text{Vendas} / AE$	13,09	32,66	32,66
Grau de Alavancagem Financeira	$GAf = Rpl / RA$	336,49%	1171,65%	1171,65%
Cobertura de Juros	$CJ = (LAIR + CF + VC + dep) / DF$	15,63%	15,63%	15,63%

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO
ANUAL DE 2007 X 2008 X 2009

		ACUMULADO/2007	ACUMULADO/2008	ACUMULADO/2009
ESTRUTURA DE CAPITAL / ENDIVIDAMENTO				
Participação Capital de Terceiros	$PCT = \text{ExigTotal} / PL$	1071,65%	1071,65%	1071,65%
Composição do Endividamento	$CE = PC / \text{Exig Total}$	98,29%	98,29%	98,29%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = AP / PL$	627,10%	627,10%	627,10%
Imobilização dos Não-Correntes	$INC = AP / (PELP + PL)$	529,74%	529,74%	529,74%
Participação do Disponível	$PD = AD / AC$	43,11%	43,11%	43,11%
Participação dos Estoques	$PE = Est / AC$			
Participação do Contas a Receber	$PCR = CR / AC$	15,98%	15,98%	15,98%
Grau de Endividamento	$GE = \text{Exig Total} / AT$	91,47%	91,47%	91,47%
LIQUIDEZ				
Geral	$Lg = (AC + ARLP) / (PC + PELP)$	50,81%	50,81%	50,81%
Corrente	$Lc = AC / PC$	51,22%	51,22%	51,22%
Seca	$Ls = (AC - Est - Desp Art) / PC$	51,22%	51,22%	51,22%
ATIVIDADE / ROTAÇÃO				
Giro dos Estoques	$Ge = CMV / Est$	1,00	1,00	1,00
Prazo Médio de Recebimentos	$PMR = 360 \times (CR / \text{Vend Liq})$	4,26	4,26	4,26
Prazo Médio de Pagamentos	$PMP = 360 \times (\text{Fom} / \text{Comp})$			
Prazo Médio Rotação de Estoques	$PMRE = 360 \times (Est / CPV)$			
Prazo Médio de Recolhimento de Obrigações Fiscais	$PMROF = 360 \times (ImPgr / \text{IminVen})$	17,16	17,16	17,16
Ciclo Operacional	$CO = PMRE + PMR$	4,26	4,26	4,26
Ciclo de Caixa ou Financeiro	$CF = CO - PMP$	4,26	4,26	4,26
Ciclo Financeiro	$NGC = 360 \times (N.C.G. / V.Brutas)$	(11,71)	(11,71)	(11,71)
RENTABILIDADE				
Giro do Ativo	$Ga = VL / AT$	6,21	6,21	6,21
Margem Bruta	$MB = L.BRUTO / V.Liq$	38,90%	38,72%	38,55%
Margem Atividade	$MA = L.BRUTO / V.Liq$	38,90%	38,72%	38,55%
Margem Líquida	$ML = LLE / VL$	7,37%	7,20%	7,03%
Retorno do Ativo	$Ga \times Mi = LLE / AT$	45,81%	44,73%	43,67%
Retorno do Patrimônio Líquido	$Rpl = LL / \text{Pimédio}$	536,77%	524,05%	511,70%
Return on capital employed - ROCE	$ROCE = GE \times MA$	12,71	12,65	12,59
OUTROS INDICADORES				
Capital de Giro	$CDG = (PL + EXLP) - (AT Perm + AT RLP)$	(800.203,74)	(824.209,85)	(848.936,14)
Necessidade de Capital de Giro	$NGC = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$	(390.963,18)	(402.692,08)	(414.772,84)
Saldo de Tesouraria	$ST = CDG - NGC$	(409.240,56)	(421.517,77)	(434.163,29)
Coef. Solvência	$CS = ST / AT$	-22,43%	-22,43%	-22,43%
Ativo Econômico	$AE = NGC + AT IMOB + AT DIF$	367.863,12	378.899,01	390.265,98
Giro do Ativo Econômico	$GE = \text{Vendas} / AE$	32,66	32,66	32,66
Grau de Alavancagem Financeira	$GAF = Rpl / RA$	1171,65%	1171,65%	1171,65%
Cobertura de Juros	$CJ = (LAIR + DF + VC - dep) / DF$	15,63%	15,63%	15,63%

Análise e performance empresarial e suas metodologias de formação do preço
no segmento de prestação de serviços — Estudo de Caso

LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS SANTO ANTONIO LTDA.
DEMONSTRAÇÃO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL DO PERÍODO
ANUAL DE 2008 X 2009 X 2010

		ACUMULADO/2008	ACUMULADO/2009	ACUMULADO/2010
ESTRUTURA DE CAPITAL / ENDIVIDAMENTO				
Participação Capital de Terceiros	$PCT = ExigTotal / PL$	1071,65%	1071,65%	1071,65%
Composição do Endividamento	$CE = PC / Exig Total$	98,29%	98,29%	98,29%
Imobilização do Patrimônio Líquido	$PL = AP / PL$	627,10%	627,10%	627,10%
Imobilização dos Não-Correntes	$INC = AP / (PELP + PL)$	529,74%	529,74%	529,74%
Participação do Disponível	$PD = AD / AC$	43,11%	43,11%	43,11%
Participação dos Estoques	$PE = Est / AC$			
Participação do Contas a Receber	$PCR = CR / AC$	15,98%	15,98%	15,98%
Grau de Endividamento	$GE = Exig Total / AT$	91,47%	91,47%	91,47%
LIQUIDEZ				
Geral	$Lg = (AC+ARLP) / (PC+PELP)$	50,81%	50,81%	50,81%
Corrente	$LC=AC / PC$	51,22%	51,22%	51,22%
Seca	$LS=(AC-Est-Desp Ant) / PC$	51,22%	51,22%	51,22%
ATIVIDADE / ROTAÇÃO				
Giro dos Estoques	$Ge=CMV/Est$	1,00	1,00	1,00
Prazo Médio de Recebimentos	$PMR= 360 x (CR / Vend Líqu)$	4,26	4,26	4,26
Prazo Médio de Pagamentos	$PMF= 360 x (Forn / Comp)$			
Prazo Médio Rotação de Estoques	$PMRE= 360 x (Est / CPV)$			
Prazo Médio de Recolhimento de Obrigações Fiscais	$PMROF= 360 x (ImpPgr / ImincVen)$	17,16	17,16	17,16
Ciclo Operacional	$CO= PMRE + PMR$	4,26	4,26	4,26
Ciclo de Caixa ou Financeiro	$CF= CO - PMF$	4,26	4,26	4,26
Ciclo Financeiro	$NGC= 360 x (N.C.G. / V.Brutas)$	(11,71)	(11,71)	(11,71)
RENTABILIDADE				
Giro do Ativo	$Ga=VL / AT$	6,21	6,21	6,21
Margem Bruta	$MB = L.BRUTO / V.Liq.$	38,72%	38,55%	38,39%
Margem Atividade	$MA = L.BRUTO / V.Liq.$	38,72%	38,55%	38,39%
Margem Líquida	$ML= LLE / VL$	7,20%	7,03%	6,86%
Retorno do Ativo	$Ga x MI = LLE / AT$	44,73%	43,67%	42,65%
Retorno do Patrimônio Líquido	$Rpl = LL / Plmédio$	524,05%	511,70%	499,71%
Return on capital employed - ROCE	$ROCE = GE x MA$	12,65	12,59	12,54
OUTROS INDICADORES				
Capital de Giro	$CDG=(PL + EXLP) - (AT Perm + AT RLP)$	(824.209,85)	(848.936,14)	(874.404,22)
Necessidade de Capital de Giro	$NGC= Ativo Cíclico - Passivo Cíclico$	(402.692,08)	(414.772,84)	(427.216,03)
Saldo de Tesouraria	$ST= CDG - NGC$	(421.517,77)	(434.163,29)	(447.188,20)
Coef. Solvência	$CS= ST / AT$	-22,43%	-22,43%	-22,43%
Ativo Econômico	$AE = NGC + AT IMOB + AT DIF$	378.899,01	390.265,98	401.973,96
Giro do Ativo Econômico	$GE = Vendas / AE$	32,66	32,66	32,66
Grau de Alavancagem Financeira	$GAF= Rpl / RA$	1171,65%	1171,65%	1171,65%
Cobertura de Juros	$CJ=(LAI+R+CF+VC+dep) / DF$	15,63%	15,63%	15,63%

Essência Brazil
Moda Praia e *Fitness*

MBA em Gestão Empresarial

Turma BS 19

Antonio Miguel Borges Chagas
Cristiane Lunardi das Neves Rodrigues
Cynthia Maria Ericsson
Lourdes de Fátima B. Almeida Shammass
Roberto Costa Café

Professor Orientador: Aristeu Coelho A. Silveira

SUMÁRIO

1. Introdução, 605
2. Identificação da Organização, 606
 - 2.1 Descrição da Empresa, 606
 - 2.2 Estágio de Desenvolvimento, 606
 - 2.3 Contexto Regional (Serviços e Mercado), 607
 - 2.4 Modelo Organizacional, 607
3. Fundamentos Estratégicos da Organização, 608
 - 3.1 Definição de Negócio, 608
 - 3.2 Missão, 608
 - 3.3 Visão, 608
 - 3.4 Valores da Empresa, 608
 - 3.5 Competência Distintiva, 609
 - 3.6 Análise dos *Stakeholders*, 609
 - 3.7 Retrospecto de Desempenho, 610
4. Análise das Forças Competitivas, 610
 - 4.1 Dimensão Horizontal, 610
 - 4.2 Dimensão Vertical, 611
5. Análise da Cadeia de Valor, 611

- 5.1 Desenvolvimento de Novos Produtos, 611
- 5.2 Geração de Demanda, 611
- 5.3 Atendimento à Demanda, 612

- 6. Análise dos Recursos Chave – Competências, 612

- 7. Estudo da Concorrência, 614
 - 7.1 Grupos Concorrentes, 614
 - 7.2 Avaliação dos Grupos Concorrentes, 615
 - 7.3 Verificação da Estratégia da Concorrência, 615

- 8. Cenário – Incertezas, 616
 - 8.1 Ambiente Político, 617
 - 8.2 Ambiente Econômico, 618
 - 8.3 Ambiente de Mercado, 619
 - 8.4 Ambiente Tecnológico, 620
 - 8.5 Ambiente Relações Capital / Trabalho, 621
 - 8.6 Ambiente Sócio Cultural, 622

- 9. Avaliação Estratégica, 622
 - 9.1 Swot Completa, 622
 - 9.2 Síntese Estratégica, 624
 - 9.3 Diretrizes Estratégicas, 625
 - 9.4 Objetivos Estratégicos, 625
 - 9.5 Estratégia Competitiva, 626
 - 9.6 Avaliação dos Condicionantes da Estratégia, 628

- 10. Planejamento Estratégico de *Marketing*, 628
 - 10.1 Objetivos de *Marketing*, 628
 - 10.2 Estratégia de *Marketing*, 629
 - 10.3 Os P's do *Marketing*, 630

- 11. Projeções Financeiras, 634
 - 11.1 Investimento Inicial, 634
 - 11.2 Previsão Mensal dos Custos de Mão de Obra, 636
 - 11.3 Previsão de Despesas Fixas, 637
 - 11.4 Previsão de Custos Variáveis, 639
 - 11.5 Custos Fixos, 640
 - 11.6 Despesas Variáveis, 642
 - 11.7 Previsão de Vendas, 642
 - 11.8 Preço, 643
 - 11.9 Avaliação Financeira, 644

- 12. Estruturação do Processo Produtivo, 646
 - 12.1 Criação, 646
 - 12.2 Protótipo, 648
 - 12.3 Planejamento da Coleção, 649
 - 12.4 Venda, 650
 - 12.5 Produção, 650
 - 12.6 Distribuição, 650

- 13. Conclusão, 650

- 14. Referências Bibliográficas, 651

- 15. Anexos, 652

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva a desenvolver um plano de negócio para abertura de uma empresa de Confecção de Moda Praia e Moda *Fitness* (Ginástica), para atuação no mercado de Santos e Região, que chamamos de *Essência Brazil*.

As informações para realização deste trabalho foram obtidas junto à entidades que promovem o desenvolvimento do Setor (Sebrae, Senai, ABIT, etc...) e empresários do ramo.

A decisão para escolha deste tema baseou-se na disponibilidade de oportunidades identificadas no desenvolvimento da atividade, já que seu crescimento e importância econômica no mercado nacional e internacional, baseiam-se em uma nova visão social, onde aparência e estética confundem-se à praticidade e conforto do mundo moderno, levando à criação de produtos diferenciados. Vestir não é mais sinônimo de proteção, mas um reflexo do estado de espírito, de atitude e comportamento, passando a dividir espaço entre as prioridades humanas.

No Brasil, o mercado de moda de praia e *fitness* caracteriza-se por seu dinamismo e competitividade, tanto na economia nacional como internacional. Graças à globalização, as informações são cada vez mais intensas e velozes, forçando as empresas atuantes neste mercado a desenvolverem produtos com utilização de tecnologia e estudo apurado de tendências, criando, então, seus diferenciais competitivos. O mercado consumidor para estes produtos é formado notadamente por público feminino. Considerando a heterogeneidade do público alvo feminino, que pode ser dividido por faixa de renda, idade, hábitos e costumes, neste trabalho, foi definido como consumidor dos produtos que serão produzidos pela *Essência Brazil*: MULHERES DE 30 à 55 ANOS, das classes A/B, para confecções de MODA PRAIA e *FITNESS*, residentes em Santos ou que têm a Baixada Santista como destino de férias, que buscam diferencial em elegância, conforto, praticidade e exclusividade.

Assim, o estudo objetiva a fornecer informações para investimento no setor, principalmente no que se refere às necessidades de padrão de competitividade e sobrevivência no mercado (estratégia de atuação).

2. IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Descrição da Empresa

- Nome *ESSÊNCIA BRAZIL*
- Setor: Indústria
- Atividades: Confeção de moda praia e *fitness* — CNAE 1811 NCM 6211.12.00
- Localização geográfica: Capital de SP (centro de distribuição facilitado, logística, mão de obra, proximidade a fornecedores, atendendo plano de expansão).
- Objetivo Social: Indústria de confecção de moda praia e ginástica, com montagem terceirizada.
- Forma Jurídica: Sociedade Empresária Ltda EPP.
- Enquadramento tributário:
- Esfera federal — empresa de pequeno porte optante do simples federal;
- Esfera estadual — não optante do simples estadual (utiliza-se de crédito ICMS)

2.2 Estágio de Desenvolvimento

A *Essência Brazil* apresentará sua primeira coleção a partir agosto de 2006, com duas linhas de produção diferenciadas: MODA PRAIA — produção de maiôs, biquínis para uso na praia e piscina e MODA FITNESS — *leg's*, bermudas ciclista, camisetas, *top's*, *shorts*.

O processo de criação e produção (corte, fechamento e acabamento) será centralizado em São Paulo, com comercialização desenvolvido via parceiros comerciais (representantes) e inicialmente apenas no mercado de Santos e Região da Baixada Santista.

Para o futuro, a estratégia do negócio prevê expansão da marca no período de 3 a 5 anos para os principais centros consumidores de São Paulo (São Paulo, Campinas e Ribeirão Preto); posteriormente a este período, é previsto o início do processo de internacionalização da empresa.

2.3 Contexto Regional (Serviços e Mercado)

A cidade de São Paulo concentra os principais fornecedores para indústria de moda praia/ *fitness*, estrutura logística para todo o país, bem como referência para diferentes setores, definindo tendências, o que facilita o desenvolvimento da indústria em questão.

A Baixada Santista, graças a sua localização geográfica e aptidão turística (litorânea e destino de férias de verão) gera demanda natural para moda praia, favorecendo o desenvolvimento de nicho de mercado que sofre com a sazonalidade (períodos de baixo potencial de comercialização). No segmento moda *fitness*, a Baixada Santista é posicionada como referência, em virtude da realização de eventos como o *FITNESS BRASIL*, que acontece anualmente em abril, onde participam profissionais e formadores de opinião no setor de academia de ginástica de todo o País e Exterior, além de possuir *Status* de Região com “Qualidade de Vida” (indicado pelo excelente IDH) e por isso, escolhida para receber residentes que valorizam o lazer e a saúde, verbas turísticas (DADE) voltadas à infraestrutura de lazer (ex: ciclovia) e eventos esportivos (ex: etapa triathlon).

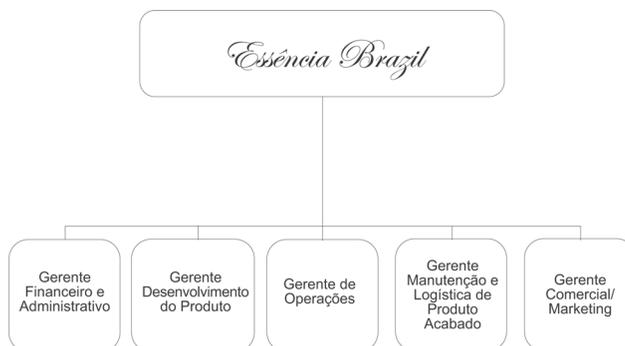
A *Essência Brazil* tem por definição propiciar ao seu consumidor final elegância, diferencial (produção de poucas peças), *design* com coleções coordenadas; valorizando a mulher madura, que já atingiu estabilidade financeira e busca estilo próprio e único e que entenda moda e saúde como identificador social de seu estilo de vida.

Nossos produtos serão divididos em duas linhas básicas:

- Moda praia — MP: biquínis, tanquines e maiôs.
- Moda *fitness* — MF: camisetas, shorts (bermudas ciclista, tac-tel, etc), *top's*, *bottom de gym* e *leg's*.

2.4 Modelo Organizacional

A *Essência Brazil*, por originalmente ser formada por sócios-proprietários com diferentes formações, adotará estrutura matricial.



Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Com esta estrutura organizacional, visamos a interação entre setor de produção e setores de suporte, evitando assim que áreas da empresa desenvolvam suas atividades em paralelo à produção. Tal estrutura utilizará planos de metas para os diferentes níveis de produção, bem como plano de comissões aos representantes comerciais terceirizados.

Os clientes terão seu relacionamento com a *Essência Brazil* por meio de participações em feiras nacionais do setor atacadista (Beach Biquíni/ Fenit), cadastro em banco de dados de material de apoio aos representantes/ distribuidores, mala direta, *home page* e mostruário das coleções. Estas formas de comunicação atuam buscando a aceitação de empresa entrante no mercado e fortalecimento da marca.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Definição do Negócio

A *Essência Brazil* tem como objetivo atender as expectativas de mulheres de 30 a 55 anos, das classes A e B, que anseiam por elegância, através de produtos diferenciados que propiciem conforto e individualidade.

3.2 Missão

Oferecer produtos com qualidade, conforto e *design* inovador, privilegiando a elegância feminina e a valorização de suas formas; contribuindo para o desenvolvimento da comunidade onde está inserida.

3.3 Visão

Ser referência entre as empresas de confecção de Moda Praia e *Fitness* no Estado de São Paulo nos próximos 03 anos.

3.4 Valores da Empresa

As diretrizes estratégicas da *Essência Brazil* foram pautadas em consonância aos valores da empresa:

- Foco no cliente: compreender o anseio feminino (30 a 55 anos), traduzindo-o em coleções que venham ao encontro de suas necessidades e expectativas.
- Excelência operacional: garantia de alto padrão de qualidade no processo produtivo, com minimização de retrabalho.

Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

- Inovações tecnológicas: aplicação e desenvolvimento de tecnologias de ponta, agregando valor às coleções.
- Desenvolvimento do ambiente onde está inserida: promover o desenvolvimento dos profissionais e adjacências.

3.5 Competência Distintiva

As competências definidas como fatores críticos para o sucesso da *Essência Brazil* são:

- Rígidos padrões de qualidade, além de diferencial em: tecido, corte e modelagem; proporcionando desenvolvimento de coleções coordenadas; criado por estilista especializado;
- Fortalecimento da marca.

3.6 Análise dos *Stakeholders*

A *Essência Brazil*, no decorrer de suas atividades, gera interesse em grupos distintos (pessoas ou empresas), os quais apresentam diferentes formas de influenciar e avaliar o negócio, requerendo assim, formulações distintas de abordagem. No quadro 1 abaixo, verificamos, em ordem de importância para o sucesso do negócio os grupos de interesse da empresa, bem como a inter-relação de cada grupo com o negócio, em questão.

Quadro 1 - Análise dos *Stakeholders*

STAKEHOLDERS	INFLUÊNCIA	AVALIAÇÃO DESEMPENHO	INTERESSES DIRETOS
PROPRIETÁRIO	Atuação direta ao negócio, já que define as diretrizes estratégicas do negócio.	Lucratividade e rentabilidade	Redução dos custos de produção
CONSUMIDOR FINAL	Publico alvo do negócio; valida o produto e propaga a marca.	Tags com site da empresa, indicando pesquisa de satisfação.	Produtos com qualidade, elegância em design e exclusivos.
REPRESENTANTES COMERCIAIS	Importantes disseminadores da marca, sendo sua <i>expertise</i> um diferencial ao negócio.	Pedidos/ volume - negociado/ mês	Comissão sobre vendas, com plano de metas gerando premiação em meta atingida.
COLABORADORES	Fator chave para o sucesso do negócio, onde qualidade no acabamento e redução de custos operacionais dependem de seu desempenho.	Programa de participação de resultados – gerando metas em indicadores específicos, relacionados ao processo produtivo.	Remuneração variável; benefícios

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

FORNECEDORES	Setor com monopólio de matéria-prima, sendo fundamental ao sucesso do negócio, o estreitamento de relacionamento.	Requisições atendidas no prazo; produtos entregues em conformidade com pedido	Parceria no sucesso do negócio.
LOJISTA	Atua como influenciador do público-alvo – consumidor final	Programa de fidelização; pagamentos realizados no prazo	Produtos que permitam aumento da margem bruta na revenda.
COMUNIDADE	Baixa interferência ao sucesso do negócio, permitindo associar a marca à responsabilidade social.	Número de reclamações em relação ao ambiente produtivo	Uso de material reciclado, estimulando conscientização ambiental.

3.7 Retrospecto de Desempenho

Considerando a empresa em fase inicial, não será possível realizar análise de desempenho.

4. ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Seguindo a metodologia das cinco forças competitivas definidas por Porter, é possível realizar análise da *Essência Brazil* para os próximos 3 anos. Nesta análise, temos duas dimensões distintas que estabelecem comparativo entre a situação atual e a provável evolução, levando às seguintes perspectivas de futuro:

4.1 Dimensão Horizontal

Formada apenas por forças essencialmente competitivas:

- Rivalidade entre Concorrentes Atuais — com o fortalecimento da marca, a cada lançamento de coleção, estima-se aumento no *marketshare* da *Essência Brazil*, gerando cenário positivo.
- Novos Entrantes (Barreiras à Entrada) — freqüentemente o setor de confecções cresce devido a origem de novos *players*, nacionais e estrangeiros, sendo portanto, um aspecto negativo. Entretanto, importante destacar, que muito do crescimento do setor está pautado na informalidade, logo, a pouca estrutura limita a ação de muitos entrantes. Destacamos ainda, em todos os lançamentos de coleção, a presença marcante dos fatores críticos ao sucesso da *Essência Brazil*, propiciando assim uma crescente identificação do público-alvo com a marca, criando assim, barreira aos novos entrantes.
- Produtos Substitutos — a previsão para o futuro mostra-se promissora, visto que o ramo onde a *Essência Brazil* atua, naturalmente impede a ação de produtos substitutos devido a especificidade de uso das coleções prevista ao negócio.

4.2 Dimensão Vertical

Nesta dimensão verificamos forças que são competitivas e cooperativas:

- Poder de Barganha dos Clientes — inicialmente, como empresa entrante, a marca não apresenta diferencial, porém, a previsão para o futuro prevê a fidelização dos clientes, gerando assim redução no poder de barganha, já que a busca pela qualidade da *Essência Brazil* será maior que a negociação por preços.
- Poder de Barganha dos Fornecedores — setor com forte monopólio dos fornecedores de matéria prima, o que inicialmente, mostra-se como forte barreira ao negócio. A necessidade inicial de matéria prima não atende à exigência mínima do fabricante de tecidos, impedindo a aquisição direta. Assim, a alternativa encontrada é a negociação com revendedores. Para o futuro, as perspectivas são positivas, visto que o aumento de demanda irá gerar aumento no consumo de tecidos, gerando possibilidades de negociação direta junto aos fabricantes.

5. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

A *Essência Brazil* tem como foco a produção de moda praia e fitness para mulher de 30 à 55 anos. Assim, o negócio está estruturado de forma que todo processo alcance o mesmo resultado — SATISFAÇÃO DO PÚBLICO ALVO, permitindo assim, o alcance da visão proposta para a *Essência Brazil*.

No anexo 1, encontramos esquematicamente a cadeia de valores da *Essência Brazil*, que está pautada em quatro etapas, descritas abaixo.

5.1 Desenvolvimento de Novos Produtos

Atividades de planejamento e desenvolvimento de novas coleções tais como:

- Pesquisa e análise de tendências
- Elaboração de Protótipos
- Elaboração e testes das Peças Piloto
- Estabelecimento de parcerias para alcançar a estratégia nos próximos 3 anos de expansão e exportação dos produtos.

5.2 Geração de Demanda

Atividades voltadas ao *Marketing* corporativo e vendas. São responsáveis pela geração da demanda com os seguintes contextos:

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Divulgação da marca e produto
- Promoções para incremento da marca

5.3 Atendimento à Demanda

Atividades de Gestão relacionadas à operação e produção industrial da *Essência Brazil*, tais como:

- Enfesto, Corte, Montagem e Acabamento dos produtos
- Logística de Entrada
- Logística de Distribuição
- Planejamento e Gestão da Operação

Atividades de apoio e atendimento à demanda gerada, no que tange:

- Às normas e procedimentos;
- Gestão de pessoas, relacionamento, recrutamento;
- Responsabilidade social;
- Contas a pagar, receber e serviços de Tesouraria;
- Contábil;
- Jurídica;
- Manutenção de equipamentos.

6. ANÁLISE DOS RECURSOS-CHAVE / COMPETÊNCIAS

O sucesso da *Essência Brazil* está diretamente relacionado às competências exigidas no negócio, competências estas, com diferentes níveis de interferência ou importância.

No quadro 2, encontramos as competências requeridas para a *Essência Brazil* e respectiva análise entre estágio atual e o ideal, gerando assim, a definição dos pontos fortes e fracos da empresa. Com o intuito de facilitar a visualização desta co-relação, apresentamos abaixo o mapa 1 — Mapa de competências.

Verificando o quadro 2 e o mapa 1, identificamos que as competências tidas como pontos fortes somam 58% quanto ao grau de importância que apresentam. Em contra partida, as competências definidas como pontos fracos da empresa (42%), concentram-se principalmente nas vendas, marketing e gestão financeira. Sendo a *Essência Brazil* uma entrante no setor, as diretrizes estratégicas deverão apresentar condições para que estas competências sejam desenvolvidas.

Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

Quadro 2. Análise das competências quanto a Importância e Pontos fortes/ fracos

Competências	Importância %	Análise Pfo / Pfr
Gestão Estratégica do Negócio	9	9
Gestão Financeira	9	5
Gestão de Marketing	8	2
Gestão de Vendas /Comercialização	8	2
Gestão e Técnicas de Produção / Operações	7	8
Gestão de Sistemas de Garantia da Qualidade	7	8
Gestão de Recursos Humanos	7	6
Gestão da Capacidade instalada	7	6
Gestão do relacionamento com clientes	7	4
Gestão do Canal de Suprimentos / Logística de Entrada	7	3
Gestão do Conhecimento e Inovação	5	7
Gestão da Manutenção de Instalações, sistemas e equipamentos	4	4
Gestão Contábil e Tributária	3	9
Gestão da Distribuição de produtos/ serviços	3	8
Infra- estrutura para operações	3	8

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Mapa 1 — Mapa de Competências



7. ESTUDO DA CONCORRÊNCIA

7.1 Grupos Concorrentes

No quadro 3 verificamos os grupos concorrentes existentes hoje no mercado de moda praia e *fitness*, bem como suas características principais.

Vale ressaltar que nem todas as empresas concorrentes apresentam as duas linhas de produção: moda praia e *fitness*.

Quadro 3 — Grupos de concorrentes do setor.

GRUPO	DESCRIÇÃO	CONCORRENTES
A	Top; Marca Consagrada; Exportadores; 1ª Linha; Enfatizam MKT; Licenciam Tecnologia.	Rosa Chá; Blue Man; Sais; CIA Marítima; Body Jam
B	Estruturadas; Todo Brasil; MP E MF	Água Marinha, Poko Pano, BumBum Look
C	Marcas Novas; Estruturada; Atuação Regional MP E MF	Essência Brazil , GH, Monica Alves, Liana Bellandi, Porta do Mar, Kalef, Caliman, Bambu Amarelo, Andrea Vasques, Sanches e Vitucci, CH.
D	Confecções em Condições de Migrar Para MP E MF (Lingerie e Outros) – Atuação Regional.	AM Agapio. Assedução, Mar Cotton.
E	Costureiras Informais	Diversos

7.2 Avaliação dos Grupos Concorrentes

Com relação à avaliação da concorrência, torna-se fundamental verificar o desempenho de cada grupo com relação às competências exigidas para o negócio. Tal análise foi realizada conforme resultados obtidos no anexo 2.

Concluimos que o Grupo:

- A — apresenta os expoentes do setor, que na totalização das competências, apresentam as maiores pontuações, definindo-os como *benchmarking*. Tem hoje as melhores estratégias de negócio, as quais permitem avanço também no mercado internacional e parcerias estratégicas com outras marcas internacionais (licenciamento de tecnologia).
- B — formado por empresas nacionais estruturadas, o que lhes confere boa pontuação com relação às competências do negócio; entretanto com abrangência nacional, sem exportações significativas.
- C — apresenta grande diferenciação entre as empresas que o compõem. Neste grupo estão os concorrentes diretos da *Essência Brazil*, sendo fundamental uma análise mais cautelosa. Como destaque do grupo C, temos a empresa Mônica Alves, que atingiu a maior pontuação com relação às competências, sendo seu diferencial em gestão de marketing, gestão de vendas e comercialização, gestão do canal de suprimentos/entrada, gestão da manutenção e gestão do relacionamento com clientes.
- D — são *players* com facilidade de migração para moda praia e moda *fitness*, graças à semelhança de equipamentos que o setor de lingerie possui. Quanto à análise de competências, apresenta grande semelhança ao grupo C; o que torna de grande importância o monitoramento de suas coleções.
- E — apresenta estrutura de negócio quase nula, gerando baixa pontuação na avaliação em questão.

7.3 Verificação das Estratégias da Concorrência

A concorrência, em função dos grupos a que pertence, utiliza diferentes estratégias de atuação para definir seu posicionamento no mercado, como verificado no quadro 4, que segue abaixo.

Diante do exposto, torna-se perceptível que o grupo C — concorrência direta da *Essência Brazil*, não é homogênea, sendo suas estratégias principais voltadas ao processo operacional.

No grupo A encontramos as empresas exportadoras, as quais utilizam ações de gestão, o que permite seu crescimento e reconhecimento mesmo no mercado

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

internacional; diferenciação fundamental do grupo B, que atua de forma estruturada principalmente em mercado nacional e de forma incipiente no mercado externo.

Grupo D — indústrias com facilidade de migração, que atuam de forma estruturada em outro segmento de negócio — lingerie.

Grupo E — baixo fator competitivo ao mercado, atua informalmente.

Quadro 4 – Estratégias da concorrência

ESTRATÉGIA	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D	GRUPO E
Desenvolvimento de mercado externo	SIM	NÃO UTILIZAM	NÃO UTILIZAM	NÃO UTILIZAM	NÃO UTILIZAM
Alto Investimento no fortalecimento da marca	SIM	SIM	Caliman e Mônica Aves	SIM	NÃO UTILIZAM
Gestão estratégica do negócio	SIM	SIM	GH, Porta do Mar, Caliman e Mônica Alves.	SIM	NÃO UTILIZAM
Logística de aquisição (insumos)	SIM	SIM	NÃO UTILIZAM	SIM	NÃO UTILIZAM
Uso e desenvolvimento de tecnologias	SIM	SIM	NÃO UTILIZAM	SIM	NÃO UTILIZAM
Qualidade do produto	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO UTILIZAM
Estratégia Mercadológica	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO UTILIZAM
Aliados estratégicos.	Rosa Chá	NÃO UTILIZAM	Caliman	NÃO UTILIZAM	NÃO UTILIZAM

8. CENÁRIO — INCERTEZAS

A construção do cenário futuro foi prevista para três anos, levando-se em conta vários ambientes, os quais auxiliaram nas definições estratégicas da *Essência Brazil*.

Nos próximos itens, estão descritos cada um dos ambientes que compõem um cenário, bem como as oportunidades e ameaças contidas em cada um.

8.1 Ambiente político

Contexto Nacional	2006	2007	2008
Intervenção no Setor	Criação de Políticas específicas de acesso ao Crédito	Manutenção de Políticas de acesso ao Crédito	Manutenção de Políticas de acesso ao Crédito
Internacionalização da economia	Crescente	Crescente	Crescente
Intervenção de órgãos reguladores	Estável	Estável	Estável
Implementação das reformas Tributárias previstas	não votada (ano eleitoral)	não votada (ano de possível entrada de novo governo)	votação
Proteção ao cliente / consumidor	Estável	Estável	Estável
Produção industrial e exportação	crescente	Estável	Estável
Recuperação dos salários e empregos	Estável	Crescente	Crescente
Outros relevantes	Eleição Presidencial e Legislativo	NA	NA
Cenário internacional	Eleição Presidencial e Legislativo	NA	NA
Contexto Regional	2006	2007	2008
Intervenção no Setor	redução ICMS	estável	estável
Internacionalização da economia	Crescente	Crescente	Crescente
Intervenção de órgãos reguladores	Estável	Estável	Estável

Verificam as seguintes oportunidades:

- Intervenção no setor, promovendo a redução ICMS
- Intervenção de órgãos reguladores — Nacional
- Implementação de reformas tributaria, promovendo redução da carga tributária

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Proteção ao cliente/ consumidor — Nacional
- Produção industrial e exportação — Nacional
- Recuperação dos salários e empregos — Nacional.

Quanto às incertezas, verificamos:

- Internacionalização da economia
- Eleição em 2006 para presidente e governador do estado

8. 2 Ambiente econômico

NACIONAL	2006	2007	2008
PIB (nacional)	3,47%	3,64%	3,78%
Dívida Externa	Estável	Estável	Estável
Inflação /ano	4,61%	4,57%	4,46%
Exportação	Crescente	Crescente	Crescente
Importação (US\$ bilhão)	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)
Câmbio (real/dólar)	R\$ 2,20	R\$ 3,84	R\$3,90
Taxa de Juros (selic)	14,80%	13,50%	12,60%
Risco Brasil	caindo	Caindo	caindo
Outros relevantes	Aumento da Dívida Interna	Aumento da Dívida Interna	Aumento da Dívida Interna
REGIONAL	2006	2007	2008
PIB (regional)	4,00%	4,50%	ND
Dívida Externa	Estável	Estável	Estável
Inflação /ano	5,00%	4,00%	ND
Exportação	Crescente	Crescente	Crescente
Importação	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)	aumento de Importação de Produtos Têxteis (término acordo Multibras)
Câmbio (dólar)	R\$ 2,20	R\$ 3,84	R\$3,90
Taxa de Juros (selic)	14,80%	13,50%	12,60%

Verificam as seguintes oportunidades:

- Previsão de crescimento do PIB nacional;
- Estabilização da dívida externa
- Inflação com previsões otimistas de redução
- Grande probabilidade de política de câmbio flutuante ser favorável
- Redução da Selic
- Redução do risco Brasil

Quanto às incertezas, verificamos:

- Aumento de importação de produtos têxteis (término do acordo multibras)
- Aumento do endividamento interno no país.

8.3 Ambiente de mercado

	2006	2007	2008
Crescimento do mercado (ao ano)	4,00%	4,00%	4,50%
Comportamento da Concorrência	Concorrência Acirrada	Preocupação dos players com nível de profissionalização do Negócio	Crescimento da cultura associativa
Comportamento dos Clientes	Busca por produtos diferenciados	Busca por produtos diferenciados em design e conforto (tecidos inteligentes)	Busca por produtos diferenciados em design e conforto (tecidos inteligentes)
Comportamento dos Fornecedores	Desenvolvimento de novos tecidos (inteligentes)	Desenvolvimento de novos tecidos (inteligentes)	Desenvolvimento de novos tecidos (inteligentes)
Posicionamento	Entrada no mercado	Entre os 3 melhores regionais	Entre os 3 melhores regionais
Outros relevantes	crescimento de feiras setoriais	crescimento de feiras setoriais	crescimento de feiras setoriais

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Verificam as seguintes oportunidades:

- Setor com crescimento ano a ano (parcerias para exportação com aliados estratégicos)
- Consumidores buscando produtos diferenciados em *design* e conforto
- Desenvolvimento de novos tecidos
- Crescimento de feiras setoriais

Quanto às incertezas, verificamos:

- Comportamento da Concorrência
- Entrante no mercado e em busca de participação no *marketshare* regional

8.4 Ambiente tecnológico

	2006	2007	2008
Informática	Expansão SW livre e padrões abertos	Introdução novas soluções adaptação Sistemas Operacionais proprietários (MS) aos padrões abertos	Predomínio sistemas WEB independentes plataforma - JVM
Telecomunicações	Novas soluções conectividade Banda Larga. Comunicação de dados móveis de banda larga (GSM/GPRS e CDMA 1xRTT),	Invasão oferta de serviços de empresas de telecom com fusões e compras	Redução do custo da conexão em banda larga
Processos Organizacionais	Integração tecnológica com fornecedores e prestadores de serviço	Incremento CRM e e-business com fornecedores.	Módulos intergrados de gestão com fornecedores.
Desenvolvimento tecnológico	equipamentos com tecnologia para costura inteligente	equipamentos com tecnologia para costura inteligente	equipamentos com tecnologia para costura inteligente
Custo de implantação das inovações tecnológicas	Crescente	Crescente	Crescente

Verificamos as seguintes oportunidades:

- Maior oferta de serviços em telefonia, facilitando uso de web
- Desenvolvimento crescente de soluções em TI (ERP/ CRM / BI)
- Desenvolvimento tecnológico de equipamentos do setor
- Quanto às incertezas, verificamos:
- Alto custo das inovações tecnológicas

8.5 Ambiente relações capital/ trabalho

	2006	2007	2008
Participação do trabalhador na gestão	Aumento de postos de trabalho	Aumento de postos de trabalho	Redução de Postos de trabalho por conta do avanço tecnológico
Formas e valor Remuneração	Remuneração por produtividade. Ênfase na remuneração variável.	Remuneração por produtividade. Ênfase na remuneração variável.	Flexibilização da CLT, permitindo às empresas maior flexibilidade na gestão de pessoas, principalmente na área de remuneração e benefícios.
Qualificação de Colaboradores	Aumento de disponibilidades para cursos específicos em tecidos com elastano	O trabalhador buscará manter-se atualizado e melhor qualificado a fim de manter seu emprego.	Forte demanda por treinamento em produção com equipamentos de base tecnológica
Disponibilidade de colaboradores qualificados	Aumento de Ofertas	Aumento de Ofertas	Busca por profissionais com qualificação em equipamentos de produção de base tecnológicas

Verificamos as seguintes oportunidades:

- Tecnologia propiciará maior produção com menor uso de mão de obra
- Remuneração dos profissionais

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Quanto às incertezas, verificamos:

- Qualificação dos colaboradores
- Disponibilidade de profissionais qualificados no mercado de trabalho

8.6 Ambiente sócio cultural

	2006	2007	2008
Comportamento social	aumento da necessidade das pessoas se posicionarem socialmente	aumento da necessidade das pessoas se posicionarem socialmente	aumento da necessidade das pessoas se posicionarem socialmente
Indicadores de desenvolvimento social (IDH) - SP	crecente	crecente	Crecente
consciência ambiental	crecente	crecente	Crecente

Verificamos as seguintes oportunidades:

- Comportamento social — necessidade de posicionamento social
- Indicadores de desenvolvimento social
- Conscientização Ambiental

9. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Na verificação da avaliação estratégica, faz-se necessário o conhecimento das potencialidades e debilidades da *Essência Brazil*. Tal avaliação auxiliará nas tomadas de decisões futuras, bem como na definição das linhas gerais do plano estratégico a ser elaborado para empresa.

9.1 Swot Completa

Com base no cenário constituído, nas oportunidades e ameaças elencadas e as competências-chave para o sucesso da empresa, verificamos as defesas, vulnerabilidades, alavancas e restrições que o setor de moda praia e moda *fitness* prospecta para o período de 2006 a 2008.

Anexo 3 — Swot Completa

9.1.1 Defesas

Diante das ameaças apontadas, todos os itens levantados apresentam pontos fortes, reduzindo assim o efeito destas no negócio da *Essência Brazil*. Devemos destacar que a maioria das ameaças é de âmbito nacional, conseqüentemente estas ameaças atuarão como balizador de mercado, permitindo a permanência das empresas que apresentarem gestão e visão estratégica para o negócio. Destacamos ainda, que dentro do grupo de ameaças no cenário constituído para o período de 2006 a 2008, temos as que apresentam maiores probabilidades de ocorrência:

- Comportamento da Concorrência
- Entrante no mercado e em busca de participação no *marketshare* regional
- Alto custo das inovações tecnológicas
- Disponibilidade de profissionais qualificados no mercado de trabalho
- Qualificação dos colaboradores

Para estas ameaças, a *Essência Brazil* apresenta competências chave com força necessária para redução de impacto, em todos os casos.

Anexo 4 — Defesas

9.1.2 Vulnerabilidades

No cenário proposto, verificamos algumas ameaças com grande probabilidade de ocorrência no início do negócio, que se relacionam diretamente com competências de grande importância e ainda não estão plenamente desenvolvidas, devido estágio inicial da empresa, conforme anexo 5.

Vale ressaltar que as competências de grande importância para o negócio e pontuadas como fracas (gestão financeira; gestão de *marketing*, gestão de vendas/ comercialização, gestão de relacionamento com cliente e gestão do canal de suprimentos/ logística de entrada) deverão ser desenvolvidas ao longo do tempo, visto a abrangência e essencialidade das mesmas com relação ao sucesso da *Essência Brazil*.

9.1.3 Alavancas

A oportunidade de maior densidade prevista para o período em questão não está prevista na fase inicial da *Essência Brazil*, entretanto a curto e médio prazo outras oportunidades despontam como:

- Inflação com previsões otimistas quanto à redução
- Redução da Selic;

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Setor com crescimento ano a ano positivo (parcerias com aliados estratégicos)
- Remuneração de profissionais

Estas oportunidades poderão ser desenvolvidas pelas competências da empresa, que se apresentam estruturadas mesmo na fase inicial, gerando assim diferencial no mercado. A co-relação entre as oportunidades e competências fortes da *Essência Brazil*, pode ser avaliada no anexo 6.

9.1.4 Restrições

Identificamos nas competências gestão de vendas/comercialização, gestão financeira, gestão de marketing e gestão de relacionamento com cliente as principais restrições (anexo 7) da *Essência Brazil* perante o cenário construído entre 2006 a 2008; sendo portanto fundamental o adequado desenvolvimento das mesmas para o sucesso da empresa.

9.2 Síntese Estratégica

Cenário mostra-se promissor para o setor de confecções de moda praia e moda *fitness*, mesmo com a crescente globalização e importação de mercadorias têxteis no Brasil. Isto se deve a crescente demanda por produtos que sejam mais que peças de vestuário, mas que traduzam em formas, um estado de espírito: elegância, conforto e individualidade.

Como oportunidades mais atrativas e com maior probabilidade de ocorrência temos:

- Comportamento social — necessidade de posicionamento social;
- Consumidores buscando produtos diferenciados em *design* e conforto;
- Desenvolvimento de novos tecidos;
- Desenvolvimento crescente de soluções em TI (ERP/ CRM/ BI);
- Implementação de reformas tributárias, gerando reduções na carga tributária;
- Crescimento de feiras setoriais;
- Desenvolvimento tecnológico de equipamentos do setor.

Ameaças do contexto competitivo e do macro-ambiente mais relevantes e com alta probabilidade de ocorrência são apontadas abaixo:

- Internacionalização da economia;
- Aumento de importação de produtos têxteis (término do acordo multifibras);

- *Essência Brazil* entrante no mercado e em busca de participação no *marketshare* regional;
- Disponibilidade de profissionais qualificados no mercado de trabalho;
- Aumento do endividamento interno do país;
- Qualificação dos colaboradores;
- Alto custo das inovações tecnológicas.

9.3 Diretrizes Estratégicas

O planejamento estratégico da *Essência Brazil* estabeleceu as diretrizes estratégicas, que são apresentadas abaixo:

- Rentabilidades adequadas, permitindo retorno de capital investido (*pay back* de 1 ano);
- Gestão de risco de crédito de compradores, através de atuações preventivas;
- Garantir fluxo de caixa favorável;
- Fomentar demanda através de fortalecimento da marca;
- Criação de coleções coordenadas, favorecendo mix de produtos da empresa;
- Produtos inovadores em *design* e com uso de tecidos inteligentes;
- Capacitação tecnológica para redução dos custos operacionais;
- Padronização dos processos com uso das melhores práticas.

9.4 Objetivos Estratégicos

O planejamento estratégico, pautado nas diretrizes estratégicas, permite a formulação de objetivos que propiciarão a empresa alcançar sua missão e visão. Para a *Essência Brazil*, os objetivos estratégicos definidos são:

- Domínio das inovações tecnológicas pertinentes ao negócio;
- Fortalecimento da marca baseada nas necessidades do cliente;
- Participação em câmaras setoriais para posicionamento do setor;
- Capacitação técnica dos profissionais;
- Mapeamento do comportamento da concorrência;
- Desenvolvimento de aliados estratégicos.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Tais objetivos visam alavancas para as oportunidades previstas na prospecção de futuro, sendo importante salientar que através da metodologia de GUT, verificamos que os objetivos que se mostram prioritários estão diretamente relacionados às competências-chave em que a empresa necessita desenvolvimento (pontos fracos).

Tabela de priorização dos objetivos estratégicos, conforme metodologia de GUT.

Objetivos	Estratégicos	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Objetivos	Domínio das inovações tecnológicas pertinentes ao negócio	5	4	5	100
	Fortalecimento da marca baseada nas necessidades do cliente	5	5	5	125
	participação em câmaras setoriais para posicionamento do setor	3	3	4	36
	Capacitação técnica dos profissionais	5	4	5	100
	Mapeamento do comportamento da concorrência	3	3	5	45
	Desenvolvimento de aliados estratégicos	3	1	4	12

9.5 Estratégia competitiva

Para alcançar a missão e a visão previstas na estratégia corporativa, torna-se necessário estabelecer integração entre diversas áreas funcionais. A vantagem competitiva está em traçar um plano que permita abranger de forma ampla tal integração, permitindo que a *Essência Brazil* apresente valor em suas coleções.

Desta forma, a *Essência Brazil* desenvolveu as seguintes ações estratégicas:

- Projeto INOVAÇÃO — estímulo ao desenvolvimento de técnicas/ modelos/ insumos diretos e indiretos ao processo;
- Implantação de rígido sistema de práticas de qualidade;
- Ações promocionais/*marketing* com abrangência regional;
- Mapeamento dos principais pontos de distribuição (rede varejista);
- Desenvolvimento de *homepage* funcional (facilidade para navegação) para relacionamento com mercado alvo;
- Análise Mensal de indicadores de desempenho;
- Análise Financeira mensal — acompanhamento entre previsto e realizado;

- Levantamento dos processos operacionais da concorrência direta (inteligência competitiva).

Nos próximos itens deste tópico, poderemos verificar as correlações diretas entre as ações estratégicas e as diferentes áreas funcionais, verificando as respectivas correlações.

9.5.1 Estratégia X Objetivos

No anexo 8, verificamos que os objetivos estratégicos de maior prioridade, são os que apresentam maior número de ações estratégicas correlatas, o que mostra que as ações definidas pela empresa atenderão à prioridade definida pela metodologia GUT.

Avaliando sob ponto de vista das macro-ações, verificamos que as mais abrangentes estão ligadas à satisfação do cliente, o que dá suporte à missão da *Essência Brazil*.

9.5.2 Estratégia X Stakeholders

Todos os grupos de interesse na *Essência Brazil* são contemplados pelas ações estratégicas propostas (anexo 9); entretanto as ações que atuam no fortalecimento da marca e diferenciação das coleções devido a práticas operacionais (qualidade e inovação) são as mais significativas, já que permitirão à *Essência Brazil* uma melhor estratégia de entrada no mercado.

9.5.3 Estratégia X Competências

No anexo 10, verificamos a correlação entre as competências-chave para o negócio e as ações estratégicas adotadas para implementação do mesmo. Para o sucesso do negócio, uma boa gestão estratégica mostra-se essencial, o que é interessante para a *Essência Brazil*, já que tem tal competência como ponto forte. Ressaltamos ainda, que as competências gestão de vendas/comercialização e gestão de *marketing* mostram-se fundamentais ao negócio, entretanto são pontuadas como fraquezas, devido estágio inicial da indústria; contudo as ações estratégicas previstas contemplam o fortalecimento das mesmas.

9.5.4 Estratégia X Concorrência

Observando o anexo 11, verificamos que as ações de *marketing* (promoção e avaliação da concorrência), qualidade de produto e avaliação de desempenho são ações pulverizadas na concorrência, apresentando como diferencial positivo para a *Essência Brazil*.

9.5.5 Estratégia X Investimento

O investimento previsto para a implantação das ações estratégicas foi contemplado na avaliação financeira do negócio; sendo todos viáveis. Cabe ressaltar que a competência técnica dos proprietários, permite que muitas das ações sejam tomadas a custo zero — desenvolvimento interno.

9.6 Avaliação dos Condicionantes da Estratégia

No anexo 12, é possível verificar a validação da estratégia adotada para o negócio, mediante os condicionantes previstos. Para estes, a *Essência Brazil* apresenta estratégia que atende sua grande maioria, exceto nos casos onde o atendimento é parcial:

- Incorporar ações de fidelização, protegendo a base de clientes;
- Evitar ações que gerem retaliação dos concorrentes.

Assim, concluímos que a estratégia traçada para entrada da *Essência Brazil* no mercado regional da baixada santista mostra-se factível, validando-a por fim, para que seja implantada.

10. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

10.1 Objetivos de *Marketing*

Proposta de produto diferenciado quanto a qualidade e exclusividade em coleções de moda praia e *fitness*, destacando uso de matéria prima de 1ª linha em nossos produtos: “Amni e Supplex SantaConstancia” — materiais pouco utilizados pela concorrência, agregando valor às coleções, propiciando benefícios claramente percebidos pelos consumidores finais como:

- Maciez;
- Transporte do suor para a superfície;
- Facilidade de manutenção;
- Cores mais vivas e firmes;
- Secagem rápida;
- Performance termo-reguladora em práticas esportivas.

Público alvo:

- Mulheres de 30 a 55 anos;
- Classes A/ B que visam a se destacar em seu meio social;

- Perfil de elegância e vanguarda;
- Que tem a Baixada Santista como destino de férias ou residência.

Como desafio, a estratégia de *marketing* prevê que nosso público alvo seja o nosso principal *Outdoor*, vendendo nossa marca.

10.2 Estratégia de *Marketing* (mercado/produto)

A *Essência Brazil* é uma empresa entrante no mercado, buscando em sua fase inicial mostrar seu produto aos distribuidores/ varejistas e posteriormente posicionar-se com uma MARCA que perpetua seus valores nas coleções criadas, gerando sentimentos no consumidor final (Ex: Desejo de usar a marca *Essência Brazil* pelo conceito que ela representa).

10.2.1 Posicionamento da empresa perante a concorrência:

Com relação aos concorrentes, estamos buscando um posicionamento de alto nível, nos aspectos de qualidade, *design* e gestão do negócio como um todo. Temos como *Benchmarking* empresas como Rosa Chá e Cia Marítima.

10.2.2 Maximizar esforços através de alianças estratégicas:

A estratégia de marketing prevê alcance dos objetivos através da valorização da rede de contato dos *stakeholders*, entendendo e respeitando as peculiaridades deste mercado, sendo ético com nossos concorrentes, elaborando na medida do possível parcerias saudáveis e construtivas para a alavancagem do lucro e ampliação do *marketshare*. Isto significa estabelecer alianças estratégicas com nossos fornecedores, clientes (varejistas), atendendo as necessidades explícitas e implícitas de nossos clientes — consumidores finais.

10.2.3 Construção e estabelecimento de *Share of Mind*:

Os representantes comerciais costumam ser o primeiro contato com o mercado, estabelecendo relacionamento, nível de confiança junto ao público alvo. São eles que apresentam os benefícios do produto e possuem poder de persuasão/ convencimento no momento da compra pelo lojista.

Assim, tratando-se de uma empresa entrante, visando produtos diferenciados, faz-se necessária a seleção de representantes comerciais experientes, com um grande conhecimento do mercado, que sejam referência em credibilidade junto aos lojistas, sendo eles os responsáveis pela fase inicial da implantação do *Share of Mind* no mercado de atuação.

10.2.4 Ativação dos processos de comunicação

Fase I

Elaboração de *workshop* com representantes comerciais selecionados, visando o alinhamento sobre o conceito da marca, produto e valor agregado.

Fase II

Foco em lojistas, classificando-os pela curva ABC de potencialidade de venda para o consumidor alvo do nosso negócio.

Fase III

Utilização de assessoria de imprensa para utilização da marca em editoriais de moda praia (revistas; matérias em jornais...) e desenvolvimento de imagem de representante da empresa (ícone) como formador de opinião e fortalecimento da marca.

Participação em eventos de moda como FIT — Feira Internacional de *Fitness* (Santos/SP/Brasil) e eventos regionais.

Fase IV

- Visitação dos representantes comerciais à carteira de clientes, utilizando catálogos, mostruários, vídeos de desfiles e *softwares* que fazem a combinação de peças e cores.
- Elaboração de *Folder* das coleções, destinado ao público consumidor.
- Mala Direta a clientes (lojista) não ativos.
- Criação de *Home Page*.

10.3 Os P's do Marketing

10.3.1 Produto

A *Essência Brazil* terá duas linhas de produtos:

- MODA PRAIA — produção de maiôs e biquínis para uso na praia e piscina.
- MODA FITNESS — *top's*, calças, camisetas e *shorts*.

Estas linhas de produtos objetivam a atingir um público feminino de alto poder aquisitivo, que possui estabilidade financeira e valoriza seu estilo de viver, próprio e único.

O público alvo possui perfil, onde o valor financeiro não se sobrepõe ao conceito de elegância, conforto e *design* oferecido pelo produto, pois deseja ser reconhecido socialmente como referência em estilo.

10.3.2 Praça

A Baixada Santista vem consolidando-se como destino de férias, em virtude de ações de fortalecimento do Turismo Regional. O aumento da demanda para os Cruzeiros Marítimos também favoreceu o fortalecimento do negócio "moda praia".

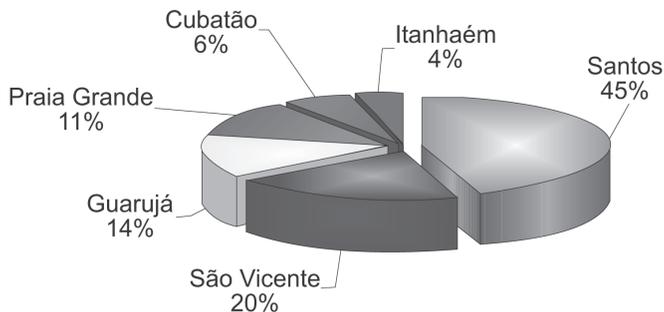
Apesar da sazonalidade do negócio "moda praia" a empresa está estabelecendo como estratégia a produção de "moda fitness" aproveitando a referência nacional, já que Santos é o local de realização do maior evento de Fitness da América Latina (FIT Brasil).

Além disso, Santos tem como característica ser uma cidade onde as pessoas procuram manter ou melhorar sua aparência física para desfrutar de seus benefícios no verão. Abaixo temos os valores de consumo desse mercado, fornecidos pelo Sebrae.

A representatividade da Baixada Santista, distribuída por cidades, no potencial de consumo de artigos confeccionados do mercado nacional, está representado em gráfico abaixo:

BAIXADA SANTISTA X			
Posição	Cidade	SP	Valor
20	SANTOS	SP	61.166
58	SÃO VICENTE	SP	27.469
88	GUARUJÁ	SP	18.390
109	PRAIA GRANDE	SP	15.281
190	CUBATÃO	SP	8.262
270	ITANHAÉM	SP	5.599

BAIXADA SANTISTA



Como neste mercado as vendas ocorrem utilizando as redes de varejo, procuradas pelo consumidor final, nosso canal de distribuição serão os lojistas varejistas localizados nas principais áreas comerciais da região da baixada Santista (Shopping, Centros Comerciais, Galerias, filiais de Lojas de grifes multimarcas de SP situados na região).

É importante ressaltar que nossos canais de distribuição, são lojas que possuem estratégia de relacionamento com seus clientes, através de um atendimento personalizado e preocupado com a fidelização. A preocupação da empresa também se reflete na manutenção desta estratégia junto ao lojista, nosso principal canal de distribuição.

10.3.3 Promoção

Marca

A *Essência Brazil* nasce do sonho de cinco Santistas, que nutriam sentimento de que o ramo de confecção de moda praia apresentava-se como oportunidade de negócio potencial na baixada Santista, devido a grande quantidade de empresas que já nasceram e desenvolveram-se na região.

Após a definição do ramo de atuação, foram estabelecidas as ações referentes à "Gestão da Marca".

No caso da *Essência Brazil*, algumas etapas foram seguidas:

- Significado da marca: ações que facilitam o desenvolvimento da marca; ações estas pautadas em atributos; benefícios; valores; cultura; personalidade e foco no cliente alvo.
- Patrimônio da Marca: ações desenvolvidas com intuito de fidelizar o cliente alvo, conforme estratégia de marketing traçadas para a *Essência Brazil*.
- Decisão do Nome da Marca: nos planos de futuro, a *Essência Brazil* objetiva a intenção de que as melhores qualidades da "brasilidade" de nosso país estarão embutidas em cada peça das coleções; sendo que estrategicamente, os planos desenham a possibilidade de exportação, gerando necessidade de desenvolvimento de um nome representativo também no mercado externo. Mediante tal análise, nasce o nome *Essência Brazil* grafado com Z.

Vendas

Nossa equipe de vendas será treinada para desenvolver os valores que a *Essência Brazil* preza e considera.

Nossos representantes serão incentivados exaustivamente para a captação dos novos clientes (lojistas). Para isto, será utilizado material promocional que visa a facilitar a apresentação dos produtos e o desenvolvimento da propaganda perante o comprador, de forma a expor os principais produtos das coleções.

Além disto, os representantes comerciais estarão a disposição para suporte no processo de aquisição.

Ciclo de Visitas

Será desenvolvido um ciclo de 45 dias para visitação a todos os clientes (lojista) ativos.

Essa estratégia visa a favorecer o *marketing* de relacionamento, nos diferenciando perante a concorrência, permitindo que a *Essência Brazil* torne-se referencial em qualidade e conceito de marca também na rede varejista; além de incidir diretamente no volume de vendas, uma vez que o lojista tem grande poder de persuasão junto ao consumidor final.

- Ações promocionais/*marketing* com abrangência regional;

Desenvolvimento de campanhas junto a força de vendas das lojas de varejo, oferecendo brindes e comissões extras para atendimento das metas atingidas.

- Política comercial junto aos varejistas através de bonificação em peças de produto. Os descontos financeiros não serão cedidos em valor, sim em peças das coleções, permitindo introdução de um maior número de peças no mercado.
- Elaboração de Mala-Direta junto ao consumidor final, coletando o *mailing* dos nossos principais clientes (lojas).
- Desenvolvimento de homepage funcional (facilidade para navegação).

10.3.4 Preço

Segundo Rigueiral, os custos da coleção ficam prontos poucos momentos antes da data de lançamento prevista e, na maioria das vezes, os monstúrios seguem com envio posterior da tabela de preços via fax, *email* ou similar. Raramente existe olhar mercadológico sobre os produtos individualmente e sobre a coleção como um todo.

Buscando diferenciação no mercado e visão estruturada para formação de seu preço, a *Essência Brazil* propõe a análise de cada produto e da coleção sob a ótica de quanto o cliente (consumidor final) estaria disposto a pagar pelo produto, à luz da concorrência e do *marketing mix* da empresa.

Esta análise permite maximizar a margem de lucro dos produtos mais atraentes e instituir alguns subsídios para os "não tão atraentes" ou até mesmo a sua

eliminação antes do lançamento. Desta forma, estruturou-se o produto que promova um estreito acompanhamento do mercado e concorrência.

11. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

O estudo financeiro previsto para a *Essência Brazil* foi elaborado com o intuito de avaliar a viabilidade do projeto, bem como prover retorno do capital investido no período máximo de 36 meses. Como premissa, o “pro labore” foi definido como parcela reduzida ao esperado para o futuro. Entretanto, tal ação é parte da estratégia da empresa para redução do tempo de *pay back*.

É importante destacar que a previsão financeira do negócio permitiu a elaboração dos seguintes relatórios:

- Previsão de investimento inicial;
- Previsão de mão de obra — custo fixo mensal
- Previsão de Vendas Anual
- Despesas Fixas — previsão mensal
- Despesas Variáveis — previsão mensal
- Custos fixos — previsão mensal
- Custos variáveis — previsão mensal
- Avaliação financeira do negócio

11.1 Investimento Inicial

O negócio da *Essência Brazil* requer investimento inicial demonstrado a seguir. Para definição dos dados aqui apresentados, foram ouvidos técnicos, profissionais e empresários do setor. Dentro deste valor estão previstos:

a) Despesas pré-operacionais: gastos efetuados antes que a empresa comece a funcionar, conforme descrito no quadro abaixo:

Despesas Pré Operacionais (Abertura da Empresa)	Qtde	Valor unitário	Total
Despesas com processo de Abertura de Empresa	1	900	900
Elaboração de logotipo da Marca	1	1500	1.500,00
Construção de home page	1	2500	2.500,00
Registro de Marca	1	1000	1.000,00
		Total	5.900,00

Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

b) Despesas com **Investimentos Fixos**: que correspondem aos gastos com aquisição de máquinas, equipamentos, aparelhos eletrônicos, mobiliários, obras e reformas, conforme descrito no quadro abaixo:

Investimentos Fixos			
Máquinas e Equipamentos	Qtde	Valor Unit	VALOR
02 Máquinas de Corte (faca)	2	1500	3.000,00
01 Máquina de corte laser (mini)	1	450	450
03 Computadores Desktop (Vendas, Adm e Finanças, Produção)	3	1500	4.500,00
01 Impressora laser	1	2000	2.000,00
01 Computador Notebook	1	3500	3.500,00
01 infra de rede	1	3500	3.500,00
01 sistema operacional Linux (gratuito)	1	0	0
01 sistema CAD (para desenvolvimento de modelagem e encaixe)	1	2500	2.500,00
		Sub Total	19.450,00
Móveis e Utensílios	Qtde	Valor unit.	Valor
02 Tesouras de corte	2	120	240
01 mesa de corte	1	300	300
01 mesa de acabamentos	1	300	300
01 mesa para organização de Embalagens	1	300	300
50 cabides	50	3	150
06 araras	6	80	480
01 Armário de Aviamentos	1	700	700
03 Mesas de Escritório	3	250	750
06 Cadeiras	6	100	600
03 mesas de Computadores	3	150	450
01 mesa de impressora	1	150	150
01 aparelho de fax	1	300	300
05 aparelhos de telefone	5	250	1.250,00
		Sub Total	5.970,00
Reformas	Qtde	Valor unit	Valor
Reforma para adaptação do imóvel	1	6000	6.000,00
Instalações elétricas necessárias p/ execução do corte	1	4.000	4.000,00
		Sub Total	10.000,00
		Valor Total	35.420,00

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

c) Despesas de **Capital de Giro Inicial**: correspondem aos gastos operacionais necessários para o início das atividades da empresa. Divide-se em Reserva Técnica, Estoque Inicial e Estoque Complementar. Os valores foram dimensionados conforme o quadro abaixo:

Capital de Giro Inicial	Valor
Estoque Complementar ¹	172.551,25
Formação de Estoque Inicial Mínimo ²	69.020,50
Reserva Técnica ³	80.991,52
Valor Total	322.563,27

Assim, para o início de atividades da *Essência Brasil*, está demonstrado no quadro abaixo o valor total do Investimento Inicial:

INVESTIMENTO INICIAL	VALOR
1. Despesas Pré Operacionais (Abertura da Empresa)	5.900,00
2. Investimento Fixo	35.420,00
3. Capital de Giro	322.563,27
3.a. Estoque Complementar	172.551,25
3.b. Estoque Inicial	69.020,50
3.c. Reserva Técnica	80.991,53
Total	363.883,27

11.2 Previsão Mensal dos custos de Mão de Obra

Neste item estabelecemos toda a necessidade de profissionais por cargo/função, quantidade e valor de salário a ser pago. Vale salientar que na estratégia do negócio, a etapa de montagem das peças (costura), foi definida como sendo terceirizada, ou seja, não será realizada diretamente pela empresa. As funções, bem como quantitativo dos profissionais estão expostas no quadro a seguir:

¹ Estoque Complementar está avaliado em quatro vezes o valor do estoque mínimo.

² Estoque Mínimo refere-se ao valor do Custo da Mercadoria Vendida no primeiro mês.

³ Reserva Técnica refere-se a 2 vezes o valor das despesas e custos fixos.

Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

Mão-de-Obra estimada para o Primeiro Ano de atividade da Empresa:

Cargo/Função	n° func.	Salário	salário total	Encargos em %	Total
R\$					
Cortador	2	687,82	1.375,64	40,00%	1.925,90
Auxiliares	3	511,89	1.535,67	40,00%	2.149,93
Modelista	1	800,00	800,00	40,00%	1.120,00
auxiliar de limpeza	1	511,89	511,89	40,00%	716,65
costureira pilotista	1	687,82	687,82	40,00%	962,95
TOTAL	8	3.349,42	4.911,02		6.875,43

Como previsão para o Segundo e Terceiro períodos, foi considerada a atualização de 4,5% sobre o valor total de salários.

Assim temos para a Mão-de-Obra:

Mão de Obra		
Período	Total	com encargos de 40%
Primeiro Período	4.911,02	6875,43
Segundo Período	6875,428	9625,60
Terceiro Período	9625,5992	13475,84

Premissas para cálculo da mão-de-obra:

- Proprietários são responsáveis por gerenciamento da produção; gerenciamento de vendas; comercialização e administração. Assim, o valor atribuído a remuneração destas funções, está dimensionado em despesas fixas como pró-labore.
- Empresa enquadrada no simples federal, logo os encargos sociais correspondem a cerca de 40%.
- Os salários foram calculados com base no acordo convencional entre o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Vestuário (Sindivest) e Sindicato dos Confeccionistas (Sindicobas) para o período de 2005/2006 acrescidos de 5% de correção prevista para 2006/2007.

11.3 Previsão de Despesas Fixas

São todas as despesas que ocorrem independentemente da quantidade de vendas/produção da empresa.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Despesas Fixas	Valor \$	%
Retirada dos Sócios Pró-labore + Encargos (20%)	12.500,00	41,78%
Água	200,00	0,56%
Luz	800,00	2,23%
Telefone	1.200,00	3,34%
Contador	1.000,00	2,79%
Material de Limpeza	80,00	0,22%
Material de Expediente e Consumo	150,00	0,42%
Aluguel + IPTU	2.000,00	6,13%
Aluguel de veículo utilitário	1.200,00	3,34%
Sindicatos	300,00	0,84%
Seguros	1.500,00	4,18%
Propaganda e Publicidade	10.000,00	27,85%
Depreciação (equipamentos fora da produção)	325,00	0,91%
Manutenção	450,00	1,25%
Despesas de Viagem	1.500,00	4,18%
TOTAL	33.205,00	100,00%

Todos os valores têm base mensal e, nesta fase do estudo, são estimados para o primeiro ano de atividade. Nos demais períodos, foi previsto os valores acima, acrescidos de correção de 4,5% ao ano (com base no IPCA médio para o período — Bacen).

Assim temos para as despesas fixas:

1º Período	2º Período	3º Período
33.205,00	34.699,23	36.260,69

Observações:

- A retirada dos sócios corresponde ao salário do sócio proprietário que trabalha na Empresa.
- Valores relativos à publicidade e seguros são proporcionais a um período mensal. Assim, os valores anuais foram divididos por 12 meses.
- As despesas foram baseadas no levantamento de informações junto a 02 empresas de mesmo porte, estabelecendo-se a média.

11.4 Previsão de Custos Variáveis

Na *Essência Brazil* os custos variáveis são representados pela Matéria Prima utilizada, Embalagem e Custo de fechamento das peças (etapa terceirizada).

Vale salientar que os custos aqui levantados foram obtidos através de contato com profissionais do setor que contribuíram com informações relevantes para estimativa deste item:

Custos Variáveis para o Primeiro Ano

Produto	Custo Unitário Matéria-Prima	Embalagem	Custo Unitário de Montagem	Custo Unitário Direto Variável
Biquini faixa 1	13,00	1,80	4,00	18,80
Biquini faixa 2	21,00	1,80	4,50	27,30
Tanquini	14,37	1,80	5,00	21,17
Maiô faixa 1	18,27	1,80	4,00	24,07
Maiô faixa 2	27,04	1,80	6,00	34,84
Top Gym faixa 1	4,50	0,00	3,50	8,00
Top Gym faixa 2	6,50	0,00	5,00	11,50
Calça gym faixa 1	15,00	0,00	5,00	20,00
Calça gym faixa 2	18,00	0,00	7,00	25,00
Camisete	15,00	0,00	5,00	20,00
Shorts	15,00	0,00	4,50	19,50

Custos Variáveis para o Segundo Ano (aplicado correção de 4,5% sobre o Primeiro Ano = IPCA/Previsão Bacen):

Produto	Custo Unitário Matéria-Prima	Embalagem	Custo Unitário de Montagem	Custo Unitário Direto Variável
Biquini faixa 1	13,59	1,88	4,18	19,65
Biquini faixa 2	21,95	1,88	4,70	28,53
Tanquini	15,02	1,88	5,23	22,12
Maiô faixa 1	19,09	1,88	4,18	25,15
Maiô faixa 2	28,26	1,88	6,27	36,41
Top Gym faixa 1	4,70		3,66	8,36
Top Gym faixa 2	6,79		5,23	12,02
Calça gym faixa 1	15,68		5,23	20,90
Calça gym faixa 2	18,81		7,32	26,13
Camisete	18,81		5,23	24,04
Shorts	18,81		4,70	23,51

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Custos Variáveis para o Terceiro Ano (aplicado correção de 4,5% sobre o Segundo Ano = IPCA/Previsão Bacen):

Produto	Custo Unitário Matéria-Prima	Embalagem	Custo Unitário de Montagem	Custo Unitário Direto Variável
Biquini faixa 1	14,20	1,97	4,37	20,53
Biquini faixa 2	22,93	1,97	4,91	29,81
Tanquini	15,69	1,97	5,46	23,12
Maiô faixa 1	19,95	1,97	4,37	26,29
Maiô faixa 2	29,53	1,97	6,55	38,05
Top Gym faixa 1	4,91		3,82	8,74
Top Gym faixa 2	7,10		5,46	12,56
Calça gym faixa 1	16,38		5,46	21,84
Calça gym faixa 2	19,66		7,64	27,30
Camisete	19,66		5,46	25,12
Shorts	19,66		4,91	24,57

11.5 Custos Fixos

Consideramos como custos fixos os valores estimados para mão-de-obra, depreciação e outras despesas (assinaturas de revistas, bureaus de tendências, etc), corrigidos anualmente com base no IPCA previsão do Bacen (4,5%).

CUSTOS FIXOS													
Primeiro Período	AAgo	SSet	OOut	NNov	DDez	JJan	FFev	MMar	AAbr	MMai	JJun	JJul	TTotal Período
Total	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	7290,76	87489,14
Mão de Obra Fixa + Encargos	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	6875,43	82505,14
Depreciação (Produção)	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	3184,00
Outros	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1800,00
Segundo Período	AAgo	SSet	OOut	NNov	DDez	JJan	FFev	MMar	AAbr	MMai	JJun	JJul	T Total Período
Total	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	10047,68	120572,19
Mão de Obra	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	9625,60	115507,19
Direta Fixa	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	3184,00
Depreciação (Produção)	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	1881,00
Outros	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	156,75	1881,00
Terceiro Período	AAgo	SSet	OOut	NNov	DDez	JJan	FFev	MMar	AAbr	MMai	JJun	JJul	TTotal Período
Total	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	13904,98	166859,71
Mão de Obra Fixa + Encargos	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	13475,84	161710,07
Depreciação (produção)	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	265,33	3184,00
Outros	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	1965,65

11.6. Despesas Variáveis

São todas as despesas que têm relação direta com as vendas, ou seja, quando ocorre a venda do produto, estas despesas incidem sobre a operação. Para estas despesas foram previstos:

Comissões — 3%

Simple Federal — Por tratar-se de indústria enquadrada como EPP, o valor dos impostos federais (INSS, PIS, COFINS, IR, CSSL) serão calculados em uma única alíquota conforme tabela de faturamento bruto progressivo, dentro de exercícios de janeiro a dezembro.

IPI — Por tratar-se de indústria enquadrada como EPP, o valor do IPI representa 0,5% somado à alíquota aplicada do Simple Federal.

ICMS — Por tratar-se de indústria que tem como cliente direto, lojas que irão revender o produto, a Essência Brazil, está enquadrada no Regime de utilização de Crédito do ICMS, não podendo enquadrar-se no Simple Paulista.

CPMF — considerando que toda entrada de caixa, envolverá em desembolso, prevemos aqui o valor de CPMF (0,38%) calculado sobre o valor do faturamento.

No quadro de avaliação financeira, demonstramos o valor das despesas variáveis calculadas, atendendo os critérios acima mês a mês para todos os períodos.

No quadro abaixo, demonstramos os valores totais para os 03 períodos base deste estudo:

Período	Valor Total Despesa Variável
Primeiro (ago/07 à jul/07)	375.213,46
Segundo (ago/07 à jul/08)	463.084,92
Terceiro (ago/08 à jul/09)	503.997,88

11.7 Previsão de Vendas

A Essência Brazil apresenta em sua coleção de moda praia, produtos com grande alteração no volume de vendas durante os meses do ano, sendo estrategicamente introduzida a coleção de moda *fitness*, que supre parte da capacidade ociosa durante o inverno. Com isto, podemos provocar não o nivelamento anual do faturamento, mas sim, a manutenção de níveis adequados para manutenção do negócio no período de sazonalidade (março à agosto).

O volume de vendas aqui previsto está suportado pelas ações de *marketing* descritas neste trabalho.

Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

PREVISÃO DE VENDAS PARA O PRIMEIRO PERÍODO							
Descrição do Produto	ago/06	set/06	out/06	nov/06	dez/06	jan/07	
Biquini faixa 1	1.000	1.000	2000	2000	1500	1200	
Biquini faixa 2	500	500	1500	1500	1300	1000	
Tanquini	200	200	400	400	200	100	
Maiô faixa 1	250	250	900	900	300	150	
Maiô faixa 2	100	100	500	500	150	100	
Top Gym faixa 1	500	500	500	200	400	400	
Top Gym faixa 2	250	250	250	150	300	300	
Calça gym faixa 1	700	700	300	300	0	0	
Calça gym faixa 2	500	500	250	250	0	0	
Camisete	400	400	800	800	800	800	
Shorts	400	400	800	800	800	800	
Total	4.800	4.800	8200	7800	5750	4850	
Descrição do Produto	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	Total
Biquini faixa 1	800	0	-	-	-	-	9.500
Biquini faixa 2	400	0	-	-	-	-	6.700
Tanquini	100	0	-	-	-	-	1.600
Maiô faixa 1	150	0	-	-	-	-	2.900
Maiô faixa 2	100	0	-	-	-	-	1.550
Top Gym faixa 1	400	200	200	200	500	500	4.500
Top Gym faixa 2	300	150	150	150	150	300	2.700
Calça gym faixa 1	900	1500	1.600,00	1.600,00	1.500,00	1.600,00	10.700
Calça gym faixa 2	500	1300	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.400,00	8.600
Camisete	800	600	600	500	500	500	7.500
Shorts	800	600	600	500	500	500	7.500
Total	5250	4350	4.450,00	4.250,00	4.450,00	4.800,00	63.750

Para o Segundo Período, estamos considerando um aumento de 2% no volume de vendas e para o Terceiro Período, 3%.

O crescimento aqui considerado, ainda que irrelevante, foi desta forma dimensionado por tratar-se de empresa entrante no mercado:

11.8 Preço

Como processo de formação de preço, foram consideradas informações de mercado (Público Alvo) e estrutura de custos. Assim, para os produtos faixa 1, o valor atribuído considerou custos variáveis x 1,70 e para os produtos faixa 2, o valor atribuído considerou custos variáveis x 2,0.

Os Produtos faixa 2 representam os itens de maior valor agregado em termos de diferencial de *design* e dificuldades no processo de fechamento.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Descrição do Produto	custo Unitário MP	Embalagem	Custo Unitário de Montagem	Custo Direto Variável	Fator	Preço de Venda Unitário
Biquini faixa 1	13	1,8	4	18,8	1,7	31,96
Biquini faixa 2	21	1,8	4,5	27,3	2	54,6
Tanquini	14,37	1,8	5	21,17	1,7	35,99
Maiô faixa 1	18,27	1,8	4	24,07	1,7	40,92
Maiô faixa 2	27,04	1,8	6	34,84	2	69,68
Top Gym faixa 1	4,5		3,5	8	1,7	13,6
Top Gym faixa 2	6,5		5	11,5	2	23
Calça gym faixa 1	15		5	20	1,7	34
Calça gym faixa 2	18		7	25	2	50
Camisete	15		5	20	1,7	34
shorts	15		4,5	19,5	1,7	33,15

Para o Segundo Período e o Terceiro Período, estamos prevendo ajustes nos custos na ordem 4,5 % (IPCA projetado — fonte Bacen).

11.9 Avaliação Financeira

No anexo 14, encontra-se quadro com todas as informações necessárias para a avaliação financeira.

11.9.1 Premissas Orçamentárias

A *Essência Brazil* adotou como premissa orçamentária:

- O método do custeio direto, onde:
 - Custo fixo independente do processo operacional;
 - Não existe rateio, minimizando erros;
 - Previne manipulações de dados;
 - Permite avaliação do ponto de equilíbrio.
- Pay Back não superior a 36 meses
- Baixo investimento em estrutura física
- Margem de Contribuição Total dos produtos não inferior a 26%
- Lucratividade de Período Anual não inferior a 5% (média do setor industrial de micro e pequenas empresas = 3 a 5% — Fonte Sebrae).

- Despesas Fixas não superior a 18%.
- VPL > 0
- ILL > 1
- Tir > TMA

	Primeiro Período		Segundo Período		Terceiro Período	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1. Receita Total	2374417	100	2612432	100	2811891	100
2. Despesas Variáveis	375213,5	15,8	463084,9	17,73	503997,9	17,92
3. Custos Variáveis Totais	1307787	55,08	1441936	55,2	1552027	55,2
4. Margem de Contribuição	691416	29,12	707411,3	27,08	755865,7	26,88
5. Custos Fixos Totais	87489,14	3,68	120572,2	4,62	166859,7	5,93
6. Despesas Fixas	398460	16,78	416390,7	15,94	435128,3	15,47
5. Resultado Operacional	205466,9	8,65	170448,4	6,52	153877,8	5,47

11.9.2 Viabilidade Econômica

Através da análise dos indicadores financeiros da previsão orçamentária (anexo 14), verificamos:

- Margem de Contribuição — define percentual que sobra das vendas menos o custo direto variável e as despesas variáveis, representando a capacidade de pagamento da empresa perante seus compromissos financeiros e sua capacidade de gerar lucro. Nas prospecções da *Essência Brazil*, verificamos que a média anual gira em torno de 27,6%.
- Lucratividade — indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. Segundo o Sebrae, as micro e pequenas indústrias alcançam em média índice de 3% a 5% ao mês sobre investimento. Para a *Essência Brazil*, a média anual projetada é de 6,88%; mostrando para este indicador a viabilidade do negócio.
- ILL (Índice de Lucratividade Líquida) — é a relação entre o valor recebido e o custo do investimento. Mede o retorno relativo e não absoluto. Se menor que 1 o projeto não deve ser executado. Para a *Essência Brazil*, este índice demonstra a viabilidade do negócio, já que aponta para 1,05.
- VPL — Valor Presente Líquido — é a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual. VPL positivo significa que o projeto vale mais do que custa, ou seja, é lucrativo. Assim, apresentando a *Essência Brazil* o VPL = 17.190,05, demonstramos a viabilidade do negócio.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- Retorno do Capital Investido – a previsão inicial definida no planejamento estratégico define em 36 meses o retorno do capital investido. Entretanto, a previsão orçamentária aponta que em 15 meses ocorrerá o retorno do capital investido.
- TIR – Taxa Interna de Retorno – Para a *Essência Brazil*, levando-se em consideração os resultados previstos, teremos a TIR = 23% e portanto maior que a TMA (Taxa Média de Atratividade) definida para o Projeto = 19% (Selic prevista pelo BACEN 14 % mais 5 pontos percentuais)

Viabilidade Econômica	
Margem de Contribuição	Em torno de 27,6 %
Lucratividade	Em média 6,88%
ILL	1,05 > 1
VPL	17.190,05 > 0
Retorno do Capital Investido (Pay Back)	15 meses < 36 meses
TIR	23% > TMA = 19%

Diante dos indicadores apresentados na previsão para o primeiro ano da *Essência Brazil*, fica clara a viabilidade do negócio.

12. ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A estrutura de processos é dividida em cinco fases distintas e definidas, sendo elas: (fluxo anexo)

- Criação da coleção
- Protótipos
- Planejamento da Coleção
- Venda
- Produção
- Distribuição

12.1. Criação

A fase de Criação é o ponto de partida para formação da coleção.

Este processo ocorre na seguinte frequência:

- Moda praia: coleção de verão com início em maio.
- Moda *fitness*: São elaboradas duas coleções durante o ano, para atendimento de demanda no verão e no inverno. A análise da coleção de verão inicia-se em maio. Já a coleção de inverno inicia-se em fevereiro.

É durante a Criação da Coleção que se pesquisam:

- Tendências de cores, tecidos e aviamentos que vão nortear o desenvolvimento da coleção. Para esta etapa, são utilizados como fonte de pesquisa os *Birou* de tendências, análise de cenários, tais como eventos importantes a se realizar no ano (Copa do Mundo, Olimpíadas), estilos influenciados por novelas correntes, entre outros.
- Imagens para ilustrar a apresentação da tendência e servir para desenvolvimento de material de suporte e comunicação. Além disso, norteia o desenvolvimento de estampas que podem ser localizadas, corridas, bordadas, personalizadas com fitas, entre outras.

Estas etapas de análise de tendências servem para a construção do *Briefing*, onde começa-se a tentar buscar um consenso sobre a “cara” que a coleção vai ter.

É importante ressaltar que a criação não é direcionada apenas ao produto mas também ao desenvolvimento das embalagens e da imagem que a empresa quer demonstrar naquele período.

A aprovação da proposta da coleção se configura com a apresentação do *Briefing* de Desenvolvimento ao sócios-proprietários julgado fundamental para o desenvolvimento da coleção.

Em seguida, inicia-se a definição da tabela de cores que vai servir de orientação para a pesquisa de tecido junto aos fornecedores ou o desenvolvimento de cores exclusivas, se for o caso.

Além disso, o desenvolvimento de imagens a serem agregadas aos produtos (estampas, bordados, etc.), deverá ser intensificado.

As pesquisas de tendências somadas à disponibilidade de oferta de matérias prima disponíveis no mercado, devem resultar na proposta formalizada no Mapa da Coleção, que vai seguir de guia para toda a coleção.

A proposta não precisa expressar 100% da coleção. Existe algum espaço de manobra para a inclusão de novas propostas, seja pelo aparecimento de uma nova idéia ou uma nova matéria-prima, que enseje uma inclusão. Exclusões também podem acontecer, caso alguma proposta se revele inadequada na fase de protótipo.

A medida que os protótipos ficam prontos, são encaminhados para aprovação. Isto facilita muito o aspecto operacional da coleção e minimiza o risco de atrasos.

Outro aspecto importante é a compra de tecidos para mostruários, que idealmente deve seguir o ritmo da aprovação dos protótipos, distribuídos ao longo do tempo.

Após a finalização de todos os protótipos, é realizada uma reunião para análise do resultado final, tendo como parâmetros beleza e coordenação, além da obtenção das primeiras informações de custos, tamanho da coleção e segmentação.

De posse do protótipo aprovado e da matéria prima a ser utilizada, inclusive todos os aviamentos, *tags* e embalagens que eventualmente façam parte da programação visual do produto, executa-se o mostruário no número adequado para fornecer à força de vendas e aos setores envolvidos na fabricação da coleção.

12.3 Planejamento da Coleção

Esta é a etapa de planejamento e estruturação para colocar o produto para venda. A definição da Ficha Técnica proporciona o cálculo do custo do produto. Com isso, forma-se a tabela de preços.

Após a coleção aprovada é feita a estimativa de vendas, alinhada com volume e lucratividade esperados.

Iniciam-se então as primeiras compras de tecidos destinadas à produção, com nível de ajuste deixado para compras posteriores, compatível com o ciclo de produção da empresa e a performance de entregas dos fornecedores para que não ocorram atrasos. É neste momento que se estabelecem as alianças estratégicas com nossos fornecedores.

Com todos os dados, prepara-se o material para lançamento a ser utilizado no suporte a vendas. Este material contém textos explicativos, fotos, catálogos ou qualquer outro material que possa ser desenvolvido. Este trabalho será desenvolvido por Assessoria de Imprensa da marca, em editoriais de moda praia (revistas; matérias em jornais...) e desenvolvimento de imagem de representante da empresa (ícone) como formador de opinião e fortalecimento da marca.

Participação em eventos de moda como FIT — Feira Internacional de *Fitness* (Santos/SP/Brasil) e eventos regionais.

Todo o material elaborado até o momento (Mapa da Coleção, Ficha técnica) proporciona o treinamento dos representantes para entendimento da coleção, das vantagens dos tecidos inteligentes utilizados e das tendências.

12.4 Venda

É a fase em que a empresa estima que os seus produtos devam ser oferecidos pela força de vendas ao mercado.

Busca-se estabelecer alianças estratégicas com nossos clientes (varejistas), atendendo às necessidades explícitas e implícitas de nossos clientes — consumidores finais.

Os representantes estabelecem nível de relacionamento e de confiança junto ao público alvo. Graças ao grande foco de treinamento dado na fase anterior eles têm de dominar o produto.

Além disto, vale ressaltar que, pelo estabelecido no plano de Marketing os representantes comerciais estarão também a disposição para suporte no processo de aquisição.

Outro instrumento de venda é a *Home Page* funcional.

12.5 Produção

Com base nos pedidos, a produção fabrica os produtos a serem entregues aos clientes.

A produção é dividida em 4 etapas:

- Enfesto — preparação do tecido para corte.
- Corte
- Montagem das peças
- Acabamento

12.6 Distribuição

Etapa importante para produção de um fluxo logístico para minimizar os custos e garantir o produto. Outro aspecto importante é a determinação de períodos de entrega como forma de minimizar riscos de cancelamentos e sobras.

13. CONCLUSÃO

O presente estudo apontou positivamente para o negócio *Essência Brazil*. Tal afirmação baseia-se no cenário promissor previsto para os próximos 3 anos, bem como a análise de viabilidade financeira, que demonstra que este resultado vai ao encontro do esperado para o setor, onde segundo Paulo Nunes de Araújo,

consultor técnico Senai- (CETIQT), que cita ser absolutamente certo que a maioria das indústrias de confecção, mais de 90%, sejam inseridas na classe de micro e pequenas empresas, porém com grande importância para a geração de empregos e/ou divisas.

Destacamos ainda, que o uso de estratégia competitiva e um plano de *marketing* para fortalecimento da marca e alavancagem das coleções, são ações fundamentais ao sucesso do negócio.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, A.F.G. **Guia para Elaboração de Monografias – relatórios de pesquisa: trabalhos acadêmicos, trabalhos de iniciação científica, dissertações, teses e editoras de livros.** 3ª ed. Ver. E aum. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

FERREINHINHA, C. **O Negócio da Moda.** www.abit.com.br

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de Marketing.** 4ª Edição – RJ: Editora FGV,2005.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de Empresas.** 3ª Edição. Rev. Atualizada – RJ: Editora FGV,2004.

RIGUEIRAL, C. & RIGUEIRAL, F. **Design & Moda. Como Agregar Valor e Diferenciar sua Confecção.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas; Brasília, Df: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior,2002. – (Publicação IPT: 2006).

SILVA, Helton Hadad Carneiro da. **Planejamento Estratégico de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV,2004.

TACHIZAWA, Takeshi; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial – Tendências e Desafios. Um Enfoque na Realidade Brasileira.**

Comece Certo – Indústria de Confecção. Edição SEBRAE.

GOLDSCHMIDT, A. **Como interagir com tantos públicos diferentes.** Artigo site:

www.apoenasocial.com.br

www.ipc.com.br

www.ibge.com.br

www.sebrae.com.br

www.bacen.gov.br

www.wviuma.org.br/folhasp_opin_ea.htm

www.ciesp.com.br

www.rosacha.com.br

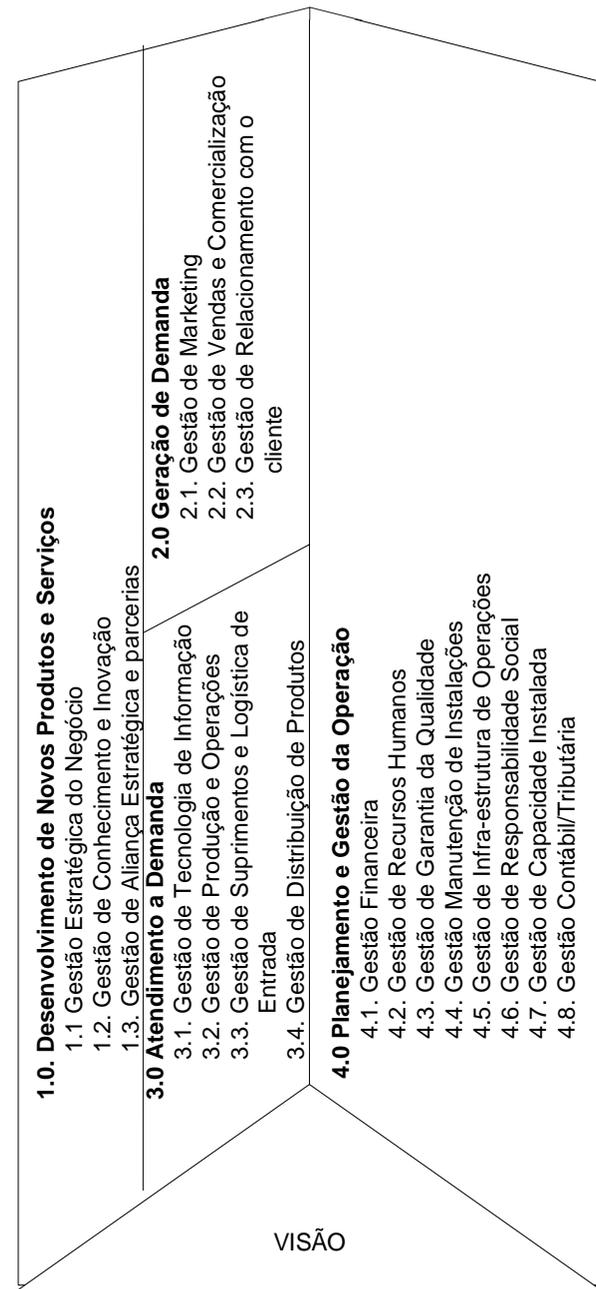
www.ciamaritima.com.br

www.victoriassecreto.com

www.abit.com.br

15. ANEXOS

Anexo 1 — Cadeia de Valores da *Essência Brazil*.



Essência Brazil - Moda Praia e Fitness

Anexo 2 — Avaliação da concorrência: competências-chave para atendimento do maior cliente em comum aos *players*.

	GRUPO A		GRUPO B		GRUPO C							GRUPO D		GRUPO E	
	ROSA CHA	CIA MARITIMA	GERAL	GH	MONICA ALVES	LIANA BELLANDI	PORTADOMAR	KALEF	CALIMAN	ANDREA VASQUES	SANCHEZ S&VITUCCI				
Rec/cap/compet															
Essência Brazil															
Gestão Estratégica do Negócio	9	10	10	8	6	7	5	7	3	5	5	5	7	1	
Gestão Financeira	5	10	9	7	5	4	3	4	2	5	3	3	7	1	
Gestão de Marketing	2	10	9	7	6	6	3	3	2	6	4	4	5	1	
Gestão de Vendas /Comercialização	2	10	10	8	5	5	3	7	2	6	4	6	8	1	
Gestão da Tec. da Informação	1	7	6	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Gestão de Recursos Humanos	6	9	9	6	3	4	2	5	1	8	5	3	5	1	
Gestão e Téc. de Prod / Operações	8	10	10	7	8	8	7	8	8	8	8	8	6	6	
Gestão Suprimentos / Log. Entrada	3	9	9	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	
Gestão da Capacidade Instalada	6	10	10	8	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	
Gestão de Sist. da Qualidade	8	10	10	8	8	8	8	8	5	8	8	8	4	1	
Gestão da Dist produtos/ serviços	8	10	10	9	8	8	5	8	3	8	5	7	7	1	
Gestão do Conhecimento e Inovação	7	9	9	7	4	4	3	4	2	6	4	4	5	1	
Gestão da Manut de Instalações, sistemas e equipamentos	4	10	10	7	6	6	6	6	4	6	6	6	5	1	
Modelo organizacional	6	8	8	7	6	6	6	6	4	6	6	6	5	0	
Infra-estrutura para operações	8	10	10	9	8	8	4	8	2	8	5	7	5		
Gestão do relacionamento com clientes	4	8	8	7	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6	
Gestão Contábil e Tributária	9	10	10	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	
	96	160	157	123	95	96	77	96	58	102	85	89	92	28	

Anexo 6 — Alavancas

	PONTOS FORTES									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Ambientes	ALAVANCAS									
	14	X					X			
	15	X						X		
	16	X					X			
	17	X		X						
	18	X	X					X		
	19	X	X					X		
	20	X	X					X	X	
	21	X						X		
	22	X	X					X	X	
	23	X						X	X	
	24	X						X	X	
	25	X						X	X	
	26	X						X	X	
	27	X	X				X			
	28	X	X							
	29	X								
	30	X								
	31	X								
	32	X	X					X		
	33	X	X						X	
	34	X	X				X			X
	35	X					X			X
	36	X					X			
	37	X					X			
	38	X					X			X
	39	X					X			X
	40	X					X			X
	41	X					X			X
	42	X					X			X
	43	X					X			X
	44	X					X			X
	45	X					X			X
	46	X					X			X
	47	X					X			X
	48	X					X			X
	49	X					X			X
	50	X					X			X
51	X					X			X	
52	X					X			X	
53	X					X			X	
54	X					X			X	
55	X					X			X	
56	X					X			X	
57	X					X			X	
58	X					X			X	
59	X					X			X	
60	X					X			X	
61	X					X			X	
62	X					X			X	
63	X					X			X	
64	X					X			X	
65	X					X			X	
66	X					X			X	
67	X					X			X	
68	X					X			X	
69	X					X			X	
70	X					X			X	
71	X					X			X	
72	X					X			X	
73	X					X			X	
74	X					X			X	
75	X					X			X	
76	X					X			X	
77	X					X			X	
78	X					X			X	
79	X					X			X	
80	X					X			X	
81	X					X			X	
82	X					X			X	
83	X					X			X	
84	X					X			X	
85	X					X			X	
86	X					X			X	
87	X					X			X	
88	X					X			X	
89	X					X			X	
90	X					X			X	
91	X					X			X	
92	X					X			X	
93	X					X			X	
94	X					X			X	
95	X					X			X	
96	X					X			X	
97	X					X			X	
98	X					X			X	
99	X					X			X	
100	X					X			X	
101	X					X			X	
102	X					X			X	
103	X					X			X	
104	X					X			X	
105	X					X			X	
106	X					X			X	
107	X					X			X	
108	X					X			X	
109	X					X			X	
110	X					X			X	
111	X					X			X	
112	X					X			X	
113	X					X			X	
114	X					X			X	
115	X					X			X	
116	X					X			X	
117	X					X			X	
118	X					X			X	
119	X					X			X	
120	X					X			X	
121	X					X			X	
122	X					X			X	
123	X					X			X	
124	X					X			X	
125	X					X			X	
126	X					X			X	
127	X					X			X	
128	X					X			X	
129	X					X			X	
130	X					X			X	
131	X					X			X	
132	X					X			X	
133	X					X			X	
134	X					X			X	
135	X					X			X	
136	X					X			X	
137	X					X			X	
138	X					X			X	
139	X					X			X	
140	X					X			X	
141	X					X			X	
142	X					X			X	
143	X					X			X	
144	X					X			X	
145	X					X			X	
146	X					X			X	
147	X					X			X	
148	X					X			X	
149	X					X			X	
150	X					X			X	
151	X					X			X	
152	X					X			X	
153	X					X			X	
154	X					X			X	
155	X					X			X	
156	X					X			X	
157	X					X			X	
158	X					X			X	
159	X					X			X	
160	X					X			X	
161	X					X			X	
162	X					X			X	
163	X					X			X	
164	X					X			X	
165	X					X			X	
166	X					X			X	
167	X					X			X	
168	X					X			X	
169	X					X			X	
170	X					X			X	
171	X					X			X	
172	X					X			X	
173	X					X			X	
174	X					X			X	
175	X					X			X	
176	X					X			X	
177	X					X			X	
178	X					X			X	
179	X					X			X	
180	X					X			X	
181	X					X			X	
182	X					X			X	
183	X					X			X	
184	X					X			X	
185	X					X			X	
186	X					X			X	
187	X					X			X	
188	X					X			X	
189	X					X			X	
190	X					X			X	
191	X					X			X	
192	X					X			X	
193	X					X			X	
194	X					X			X	
195	X					X			X	
196	X					X			X	
197	X					X			X	
198	X					X			X	
199	X					X			X	
200	X					X			X	
201	X					X			X	
202	X					X			X	
203	X					X			X	
204	X					X		</		

Anexo 9 — Estratégias x Stakeholders

Grupos de interesse	Projeto INOVAÇÃO - estímulo ao desenvolvimento de técnicas/ modelos/ insumos diretos e indiretos ao processo de implantação de rígido sistema de práticas de qualidade	Ações promocionais/ marketing com abrangência regional	Mapeamento dos principais pontos de distribuição (rede varejista)	Desenvolvimento de homepage funcional (facilidade para navegação)	Análise Mensal de indicadores de desempenho	Análise Financeira mensal - acompanhamento entre previsto e realizado	Levantamento dos processos operacionais da concorrência direta
Proprietário	5	5	5	5	5	5	5
Lojista	2	5	5	3	1	2	2
Consumidor final	5	5	3	5	1	2	1
Colaboradores	5	3	1	2	3	3	3
Representantes Comerciais	4	5	5	4	3	3	4
Fornecedores comunidade	3	2	1	2	1	3	2
	1	1	1	1	1	1	1
SOMATÓRIO	25	27	21	22	15	14	18

Anexo 10 — Estratégia x Recursos e Competências

Recursos e Competências	Valor	Pfo/Pfr	SOMA											
			Projeto INOVAÇÃO - estímulo ao desenvolvimento de técnicas/ modelos/ insumos diretos e indiretos ao processo	implantação de rígido sistema de práticas de qualidade	Atões promocionais/ marketing com abrangência regional	Mapeamento dos principais pontos de distribuição (rede varejista)	Desenvolvimento de homepage funcional (facilidade para navegação)	Análise Mensal de indicadores de desempenho	Análise Financeira mensal - acompanhamento entre previsto e realizado	Levantamento dos processos operacionais da concorrência direta				
Gestão Estratégica do Negócio	9	9	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	36
Gestão de Marketing	8	2	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	32
Gestão de Vendas /Comercialização	8	2	3	3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	31
Gestão e Técnicas de Produção / Operações	7	8	5	5	3	3	3	2	3	3	3	5	5	29
Infra- estrutura para operações	3	8	5	5	3	2	2	2	3	3	3	5	4	27
Gestão do Canal de Suprimentos / Logística de Entrada	7	3	5	3	2	2	3	3	3	5	4	2	2	25
Gestão Financeira	9	5	2	3	3	3	3	2	5	5	2	2	2	25
Gestão do relacionamento com clientes	7	4	1	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	25
Gestão do Conhecimento e Inovação	5	7	5	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	25
Gestão da Tecnologia da Informação	3	1	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	24
Modelo organizacional, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisões e de resposta as demandas de mercado	3	6	2	3	3	2	2	2	5	5	2	2	2	24
Gestão da Manutenção de Instalações, sistemas e equipamentos	4	4	3	4	3	2	1	3	3	3	4	4	4	23
Gestão da Capacidade Instalada	7	6	5	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	23
Gestão da Distribuição de produtos/ serviços	3	8	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	23
Gestão de Sistemas de Garantia da Qualidade	7	8	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	22
Gestão de Recursos Humanos	7	6	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	22
Gestão Contábil e Tributária	3	9	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	19

Anexo 11 — Estratégia x Concorrência

	Projeto INOVAÇÃO – estímulo ao desenvolvimento de técnicas/ modelos/ insusos diretos e indiretos ao processo	Implantação de rígido sistema de práticas de qualidade	Ações promocionais/ marketing com abrangência regional	Mapeamento dos principais pontos de distribuição (rede varejista)	Desenvolvimento de homepage funcional (facilidade para navegação)	Análise Mensal de indicadores de desempenho	Análise Financeira mensal – acompanhamento entre previsto e realizado	Levantamento dos processos operacionais da concorrência direta
Concorrentes								
GRUPO A	5	5	5	5	5	5	5	5
GRUPO B	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	5	5	5
GRUPO C	2	4	5	5	2	4	4	4
	1	4	5	4	2	4	4	4
	1	5	5	4	2	4	5	5
GRUPO D	1	2	4	2	2	2	2	2
GRUPO E	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	24	38	42	37	31	39	40	37

Anexo 12 — Atendimento aos Condicionantes para Validação Estratégica

Principais condicionantes para validação de uma estratégia	Avaliação dos Condicionantes		
	Atende Plenamente	Atende Parcialmente	Não Atende
<input type="radio"/> Mostrar claramente como os objetivos estratégicos serão alcançados;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Incorporar ações alavancadoras das oportunidades mais atrativas;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Incorporar ações de fidelização, protegendo a base de clientes;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Incorporar ações defensivas frente às ameaças mais relevantes;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Otimizar o uso dos recursos e competências fortes e minimizar as fracas;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Considerar os valores corporativos;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Agregar valor ao cliente – o sucesso dos clientes estratégicos;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Evitar ações que gerem retaliação dos concorrentes;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Incorporar ações colaborativas - aliados estratégicos;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Viabilidade econômica e financeira.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 13 — Previsão Orçamentária — 1º Período

AVALIAÇÃO (PRIMEIRO PERÍODO)													
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	TOTAL
1. Receita Total	171.865,5 5	171.865,5 5	320.852,7 0	314.472,7 0	214.905,5 0	175.716,7 5	185.772,7 5	162.460,0 0	165.860,0 0	159.145,0 0	159.825,0 0	171.675,0 0	2.374.416,5 0
2. Despesas Variáveis	24.836,76	24.836,76	49.995,62	52.669,55	36.955,89	25.273,72	27.350,95	24.681,51	25.839,27	26.116,04	26.943,36	29.714,04	375.213,46
3. Custos Variáveis Totais	95.360,50	95.360,50	176.826,0	173.276,0	118.621,0	97.321,50	100.221,5	89.525,00	91.525,00	87.575,00	87.975,00	94.200,00	1.307.787,0
4. Margem de Contribuição	51.668,29	51.668,29	94.031,08	88.527,15	59.328,61	53.121,53	58.200,30	48.253,49	48.495,73	45.453,96	44.906,64	47.760,96	691.416,04
5. Custos Fixos Totais	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	7.290,76	87.489,14
6. Despesas Fixas	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	33.205,00	398.460,00
5. Resultado Operacional	11.172,53	11.172,53	53.535,32	48.031,39	18.832,85	12.625,77	17.704,54	7.757,73	7.999,97	4.958,20	4.410,88	7.265,20	205.466,90
Outras Informações													
Lucratividade	6,50%	6,50%	16,69%	15,27%	8,76%	7,19%	9,53%	4,78%	4,82%	3,12%	2,76%	4,23%	8,65%
Lucro Acumulado	11.172,53	22.345,05	75.880,38	123.911,7	142.744,6	155.370,3	173.074,9	180.832,6	188.832,6	193.790,8	198.201,7	205.466,9	
Ponto de Equilíbrio	117.741,4	117.741,4	120.592,8	125.244,0	127.568,9	117.127,1	113.279,6	119.085,4	120.855,0	123.549,2	125.469,0	126.644,9	1.455.854,8
% De Margem de Contribuição	30,06%	30,06%	29,31%	28,15%	27,61%	30,23%	31,33%	29,70%	29,24%	28,56%	28,10%	27,82%	29,12%
Rentabilidade	3,07%	3,07%	14,71%	13,20%	5,18%	3,47%	4,87%	2,13%	2,20%	1,36%	1,21%	2,00%	56,47%
Retorno do Investimento	33 meses	32 meses	6 meses	6 meses	13 meses	18 meses	12 meses	25 meses	23 meses	35 meses	39 meses	23 meses	
Capacidade de Pagamento	11.762,86	11.762,86	4.125,65	48.621,73	19.423,19	13.216,10	18.294,87	8.348,06	8.590,30	5.548,54	5.001,21	7.855,53	
Reserva de Caixa	80.991,52												

Anexo 14 — Previsão Orçamentária — 2º Período

AVALIAÇÃO (SEGUNDO PERÍODO)													
	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL
1. Receita Total	187.540,36	187.540,36	350.694,64	343.894,19	237.765,52	195.994,23	206.712,92	179.689,42	183.313,48	175.068,75	175.793,56	188.424,47	2.612.431,90
2. Despesas Variáveis	32.957,16	34.457,48	68.367,22	71.069,72	50.110,17	27.903,99	30.152,91	27.083,76	29.077,16	28.548,76	30.155,53	33.181,06	463.084,92
3. Custos Variáveis Totais	104.202,92	104.202,92	193.595,15	189.811,21	131.554,44	108.851,31	111.942,42	99.261,94	101.393,74	96.543,89	96.970,25	103.605,48	1.441.935,66
4. Margem de Contribuição	50.380,28	48.879,86	88.712,26	83.013,27	56.100,90	59.238,93	64.617,60	53.343,73	52.842,59	49.976,09	48.667,78	51.637,93	707.411,32
5. Custos Fixos Totais	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	10.047,68	120.572,19
6. Despesas Fixas	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	34.699,23	416.390,70
5. Resultado Operacional	5.633,38	4.133,05	43.965,36	38.266,36	11.353,99	14.492,02	19.870,69	8.596,82	8.095,68	5.229,18	3.920,87	6.891,02	170.448,43
Outras Informações													
Lucratividade	3,00%	2,20%	12,54%	11,13%	4,78%	7,39%	9,61%	4,78%	4,42%	2,99%	2,23%	3,66%	6,52%
Lucro Acumulado	5.633,38	9.766,43	53.731,78	91.998,15	103.352,14	117.844,16	137.714,85	146.311,67	154.407,35	159.636,53	163.557,40	170.448,43	
Ponto de Equilíbrio	139.215,38	143.180,06	147.219,61	153.794,12	157.109,12	124.851,38	121.051,16	126.932,72	130.420,97	131.600,80	135.385,23	136.663,58	1.658.280,62
% de Margem de Contribuição	26,86%	26,06%	25,30%	24,14%	23,60%	30,22%	31,26%	29,69%	28,83%	28,55%	27,68%	27,41%	27,08%
Rentabilidade	1,55%	1,14%	12,08%	10,52%	3,12%	3,98%	5,46%	2,36%	2,22%	1,44%	1,05%	1,89%	46,84%
Retorno do Investimento	28 meses	37 meses	-1 meses										

Anexo 15 — Previsão Orçamentária — 3º Período

AVALIAÇÃO (TERCEIRO ANO)													
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	TOTAL
1. Receita Total	201.859,0 7	201.859,0 7	377.470,1 7	370.150,5 2	255.918,9 1	210.953,3 9	222.495,4 5	193.408,7 1	197.309,4 7	188.435,2 4	189.215,4 0	202.810,6 8	2.811.891,0 7
2. Despesas Variáveis	37.088,31 1	38.097,61 1	76.628,35 4	77.976,49 9	53.936,08 3	30.034,46 0	32.455,08 2	29.151,60 9	31.297,20 5	30.728,46 2	31.701,04 3	34.903,19 6	503.997,88 5
3. Custos Variáveis Totais	112.158,8 1	112.158,8 1	208.376,1 4	204.303,2 9	141.598,6 3	117.162,1 0	120.489,2 2	106.840,5 9	109.135,1 5	103.915,0 2	104.373,9 3	111.515,7 6	1.562.027,4 5
4. Margem de Contribuição	52.611,94 1	51.602,65 1	92.465,68 4	87.870,73 9	60.384,21 3	63.761,82 0	69.551,15 2	57.416,52 9	56.877,12 5	53.791,76 2	53.140,43 3	56.391,73 6	755.865,74 5
5. Custos Fixos Totais	13.904,98 1	13.904,98 1	13.904,98 4	13.904,98 9	13.904,98 3	13.904,98 0	13.904,98 2	13.904,98 9	13.904,98 5	13.904,98 2	13.904,98 3	13.904,98 6	166.859,71 5
6. Despesas Fixas	36.260,69 1	36.260,69 1	36.260,69 4	36.260,69 9	36.260,69 3	36.260,69 0	36.260,69 2	36.260,69 9	36.260,69 5	36.260,69 2	36.260,69 3	36.260,69 6	435.128,28 5
5. Resultado Operacional	2.446,28 1	1.436,98 1	42.300,02 4	37.705,07 9	10.218,54 3	13.596,15 0	19.385,48 2	7.250,86 9	6.711,45 5	3.626,10 2	2.974,76 3	6.226,06 6	153.877,75 5
Outras Informações													
Lucratividade	1,21%	0,71%	11,21%	10,19%	3,99%	6,44%	8,71%	3,75%	3,40%	1,92%	1,57%	3,07%	5,47%
Lucro Acumulado	2.446,28 1	3.883,26 2	46.183,28 2	83.888,34 9	94.106,88 7	107.703,0 4	127.088,5 2	134.339,3 8	141.050,8 3	144.676,9 3	147.651,6 9	153.877,7 5	1.785.577,5 1
Ponto de Equilíbrio	153.028,3 1	155.749,4 2	161.931,0 2	166.651,0 9	167.594,1 7	133.874,8 4	129.903,6 1	136.049,8 4	139.695,0 6	140.927,9 9	143.017,2 4	144.315,1 5	1.785.577,5 1
% De Margem de Contribuição	26,06%	25,56%	24,50%	23,74%	23,60%	30,22%	31,26%	29,69%	28,83%	28,55%	28,08%	27,81%	26,88%
Rentabilidade	0,67%	0,39%	11,62%	10,36%	2,81%	3,74%	5,33%	1,99%	1,84%	1,00%	0,82%	1,71%	42,29%
Retorno do Investimento													

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

Módulo Internacional
Universidade da Califórnia - Irvine

Ângelo Honorato Zucato
Luiz Antônio Silveira Braghirolli
Olívio Barbosa

Professor Orientador: Pedro Carvalho de Mello

SUMÁRIO

Resumo, 671

1. Introdução, 673
2. Plano de Gerenciamento de Projeto - PGP, 674
 - 2.1 Objetivo, 674
 - 2.2 Documentos de Referência, 674
 - 2.3 Responsabilidades, 674
 - 2.4 Controle de Revisões, 674
3. Processo de Planejamento do Projeto, 675
 - 3.1 Escopo, 675
 - 3.2 Prazo, 676
 - 3.3 Custo, 677
 - 3.4 Comunicação, 678
 - 3.5 Qualidade, 680
 - 3.6 Aquisições, 680
 - 3.7 Recursos Humanos, 681
 - 3.8 Riscos, 683
4. Processo de Controle do Projeto, 684
 - 4.1 Verificação e Controle do Escopo, 684
 - 4.2 Cronograma, 684
 - 4.3 Custos, 685
 - 4.4 Qualidade, 685
 - 4.5 Gerenciamento da Equipe do Projeto, 685

- 4.6 Relatório de Desempenho, 685
- 4.7 Gerenciamento das Partes Interessadas (*Stakeholders*), 686
- 4.8 Riscos, 686
- 4.9 Administração de Contratos, 686
- 4.10 Mudanças de Escopo, 687

- 5. Processo de Execução do Projeto, 687
 - 5.1 Recursos Humanos, 687
 - 5.2 Qualidade, 688
 - 5.3 Comunicação, 688
 - 5.4 Aquisição, 689

- 6. Processo de Encerramento do Projeto, 689
 - 6.1 Projeto, 689
 - 6.2 Contrato, 690

- 7. Saúde, Meio Ambiente e Segurança, 690

- 8. Conclusão, 690

- 9. Lista de Anexos do PGP, 691

- 10. Referências Bibliográficas, 691

- 11. Documentos Consultados, 692

RESUMO

No âmbito do Gerenciamento de Projetos, este artigo se propõe a formatar a metodologia para a execução de empreendimentos através de modelo padronizado, com a utilização de forma amigável de todas as ferramentas preconizadas pelo PMBOK emitido pelo *PMI — Project Management Institute*.

Por se tratar de estrutura padronizada, poderá ser aplicada a quaisquer operações de gestão sejam elas relativas somente a projetos executivos de engenharia ou empreendimentos do tipo EPC (*Engineering, Procurement and Construction*).

Palavras-chave: Plano; Gerenciamento; Projeto; Plano de Projeto; Gestão de Projeto; Gerenciamento de Projeto; Gerenciamento de Empreendimentos.

1. INTRODUÇÃO

O modelo padronizado do Plano de Gerenciamento de Projetos — PGP tem o objetivo de fornecer uma lista de atividades do empreendimento, conduzindo o Gerente a considerar todos os itens essenciais da gestão, fornecendo os níveis apropriados para a consistência e uniformização operacional.

Para que seja garantida a consistência do modelo, devem ser mantidos todos os itens do modelo do PGP (itens de 2 a 8 aqui descritos), inserindo a linha “Não aplicável”, onde pertinente.

O modelo utiliza código de cores, letras em itálico e colchetes para a orientação de seu preenchimento de forma a atender a especificidade do projeto.

Os textos escritos em azul [e dentro de colchetes], devem ser revistos e substituídos conforme necessário, com informações específicas do projeto.

Todas as instruções e orientações escritas em vermelho itálico (como esta sentença) [e fechadas entre colchetes], devem ser todas apagadas antes da emissão do documento.

As cores são melhor visualizadas no arquivo eletrônico, a menos que se utilize uma impressora a cores. Se estiver utilizando uma impressora em preto e branco, o texto colorido deve apresentar-se em vários tons de cinza. Para facilitar, procure pelos [colchetes] e as *letras em itálico* que identificam os textos em cores.

Portanto, são parte integrante do modelo do PGP os itens de 2 a 8 descritos a seguir, que na formatação do PGP devem ser enumerados de 1 a 7.

2. PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PGP

2.1 Objetivo

Este documento estabelece e define a filosofia de gerenciamento, organização e os sistemas e procedimentos necessários para execução do Projeto [Título do Projeto]; ele é propriedade do Projeto [Título do Projeto] da [Nome da Empresa Gestora] e não poderá ser reproduzido, emprestado ou entregue sem a permissão específica do Gerente do Projeto.

2.2 Documentos de Referência

O Plano de Gerenciamento de Projeto foi desenvolvido de acordo com os requisitos abaixo, os quais se aplicam na seguinte ordem:

- Contrato [indicar o número do contrato], que estabelece o escopo de serviços e demais requisitos contratuais;
- Termo de Abertura do Projeto [indicar o número caso exista];
- Declaração de Escopo Preliminar [indicar o número caso exista];
- Ata de Reunião de Abertura [indicar o número e a data da ata de reunião de abertura];
- [Lista de Documentos XYZ]

[Listar outros requisitos ou outros documentos específicos do seu empreendimento]

2.3 Responsabilidades

O Gerente do Projeto é o responsável pela elaboração, revisão e aprovação deste Plano de Gerenciamento de Projeto.

2.4 Controle de Revisões

A distribuição deste Plano será feita de acordo com o Plano de Comunicações [indicar número se houver].

3. PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

3.1 Escopo

Estrutura Analítica do Projeto (EAP ou WBS — *Work Breakdown Structure*).

[Desenvolver e Incluir a EAP simplificada do projeto]

[Resuma o escopo de serviços e fornecimentos do empreendimento descrito no contrato com detalhes suficientes para definir]:

- [Instalações atuais, tipo e quantidade de produtos produzidos, condições do local de implantação, etc.];
- [Novas instalações propostas, modificações em instalações existentes, saída de produtos proposta, etc.].

[Se aplicável, inclua um diagrama de fluxo ou outra figura que ilustre o processo existente ou proposto para as instalações no local de implantação do empreendimento].

O Gerenciamento do Projeto contemplará a administração e atividades técnicas de todas as atividades indicadas na EAP mostrada acima e detalhada no documento [indicar o número de documento da EAP detalhada], a qual está no Anexo I deste Plano [anexar a EAP detalhada a este Plano e indicá-la como Anexo I], para atender as seguintes fases do Projeto:

- [Fases do projeto tais como; Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica, Análise de Impacto Ambiental, Projeto Básico, Engenharia Prévia, Projeto Executivo, Suprimento, Construção e Montagem, Testes, Comissionamento, Partida, e Suporte à Operação, etc.]

3.1.1 Exclusão de Escopo

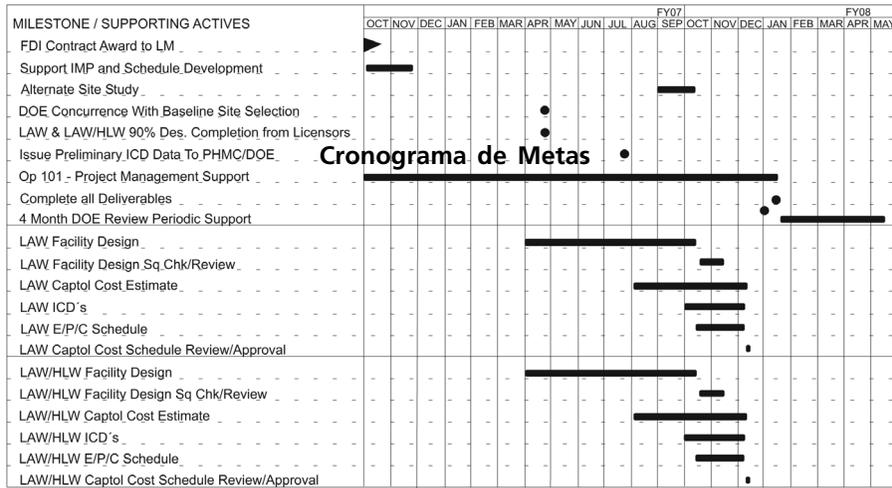
O presente Plano de Gerenciamento de Projeto visa atender somente ao escopo contratual, e neste sentido o que não está explicitamente incluso, está implicitamente excluído. Salienta-se como itens não contemplados no presente Projeto:

[Indique o que está especificamente excluído do atual escopo de trabalhos, tal como suprimentos ou construção, equipamentos ou serviços específicos necessários e não previstos ou não solicitados pelo cliente. O Gerente de Projeto deverá reunir-se com o cliente para confirmar e registrar as exclusões do escopo, de forma a frustrar as expectativas do cliente].

3.2 Prazo

O Prazo para o empreendimento é completá-lo em [Dia de Mês de Ano].

No Cronograma da Figura 2 abaixo, estão indicados os marcos principais do Projeto.



FONTE – PMBOK

NOTA : Exemplo de Cronograma em MS Project – Figura 2 do PGP

As informações detalhadas de todas as atividades como estimativa de recursos, seqüenciamento e respectivas durações estão indicadas no Cronograma detalhado [indicar o número do cronograma se numerado] emitido, Anexo II deste Plano.

O Cronograma do Projeto está elaborado considerando o calendário da empresa [indicar o horário de trabalho diário, se contempla todos os feriados, fins-de-semana completos, ou se os sábados serão considerados como dias úteis, etc.].

[Indicar que tempos adicionais foram considerados na estimativa das atividades e seus seqüenciamentos, como por exemplo: tempo para liberação de trabalho quando em locais de unidade industrial em operação, tempo de dias de chuva, tempo de dias parados por ocorrência de greve, contingências referentes ao atendimento de outros eventos de riscos, etc].

[Anexar o Cronograma detalhado a este Plano e indicá-lo como Anexo II].

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

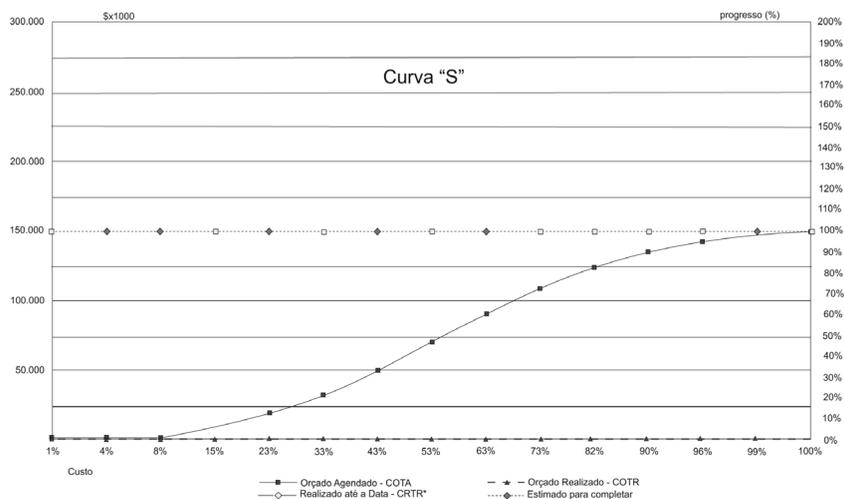
[Esta é uma etapa demorada e deve ser bem trabalhada. O Gerente de Projeto deverá executá-la com equipe dedicada, composta de forma multidisciplinar, e incluir especialistas se necessário. Ao final da elaboração do cronograma, o Gerente de Projeto deverá certificar-se de que foi executado o nivelamento dos recursos e que foi obtida a melhor otimização].

Este cronograma representa o compromisso do Gerente e respectiva equipe do Projeto, e é complementado pelas empresas contratadas para serviços específicos, referentes a cada parte do escopo contratado. [Revisar o cronograma incluindo os cronogramas dos sub-contratos].

Observar que no Cronograma está apresentada 01 (uma) barra; a duração prevista (base line). Como andamento do projeto, serão acrescentadas mais 02 (duas) barras; a duração reprogramada para o caso e inclusão de mudanças e a do avanço físico realizado. [considerar as 03 (três) barras na elaboração do cronograma].

Abaixo está indicada na Figura 3, a Curva S extraída do Cronograma base do Projeto.

Curva S do Projeto



Fonte: PMBOK

Nota: Exemplo de Gráfico de Curva S do Projeto — Figura 3 do PGP

3.3 Custo

O custo estimado para o Projeto foi obtido através da estimativa de cada uma das atividades indicadas no Cronograma conforme item 3.2 acima.

Nas atividades também estão contemplados os recursos necessários e suas respectivas quantidades.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

[Prever os recursos necessários e custos de cada atividade indicada no Cronograma]

Com base nestes custos distribuídos no tempo conforme o cronograma, obtém-se a curva COTA — Custo Orçado do Trabalho Agendado.

Este custo orçado representa o Orçamento aprovado pelo Cliente e é o compromisso assumido.

Todos os custos relativos a este Projeto serão registrados e controlados no Plano de Investimento da Empresa e o Centro de Custo a ser adotado é [indicar o número do Centro de Custo].

O Gerenciamento dos custos do Projeto será realizado através do avanço físico, comparando-se o Custo Orçado do Trabalho Realizado com o Custo realizado do Trabalho Realizado obtendo o Índice de Desempenho de Custo — IDC — COTR/CRTE.

O IDC será tratado nas reuniões mensais de análise crítica, ou com periodicidade menor se for necessário, quando deverá ser avaliada a tendência do índice e se necessário, o Gerente de Projeto deverá propor o plano de ação a ser adotado para as respectivas correções ou realizar uma estimativa para a conclusão (EAT — Estimativa ao Término).

[Ao preparar o cronograma, a equipe de trabalho deve ser orientada pelo gerente de Projeto a incluir todos os recursos necessários, seus respectivos custos, incluindo também alocação de equipe, aquisição de equipamentos e recursos de apoio à gestão, aquisições e contratações de serviços como transporte, limpeza, máquina de café, etc.].

[Ainda na estimativa dos recursos das atividades deverão ser previstos taxas e demais tributações, câmbio e valores correspondentes às respostas aos riscos previstos para o Projeto].

3.4 Comunicação

As comunicações no empreendimento incluem correspondências (cartas, fac-símiles, e-mails), guias de remessa, registro de confirmações telefônicas, atas de reunião, relatórios de viagem, e todo e qualquer outro meio utilizado para distribuir informações de interesse do Projeto. O controle e arquivamento das comunicações no empreendimento é realizado pela secretaria de cada gerência, de acordo com as normas internas da empresa, seguindo o Procedimento [indicar o número do procedimento da empresa ou criar e indicar um]. *[No procedimento de controle e arquivamento deverá estar claro de que forma são arquivadas as comunicações, quem pode ter acesso para os diferentes tipos e onde podem ser encontradas].*

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

Todas as correspondências de assuntos gerenciais dirigidas ao Cliente serão numeradas, e serão emitidas somente pelo Gerente do Projeto. Outras correspondências poderão ser emitidas pelo corpo técnico a saber:

[indicar o nome das pessoas autorizadas por disciplina ou gerência]

3.4.1 Reuniões

Serão realizadas reuniões durante o andamento do Projeto com os seguintes enfoques, mas não se limitando à:

- Gerencial de Análise Crítica do andamento do Projeto

Nesta reunião será realizada uma Análise Crítica dos Indicadores do Projeto, onde serão conduzidos os assuntos do Projeto, para a avaliação do escopo, custo, cronograma, qualidade, saúde, segurança, meio-ambiente e riscos, com a participação de todos os gerentes setoriais e periodicidade mensal.

- Abertura de Contrato (*Kick-Off Meeting*)

Para o início dos serviços de cada contrato será realizada uma reunião de Abertura de Contrato, onde deverão participar todas as disciplinas envolvidas no Projeto. As reuniões de Abertura serão realizadas de acordo com a seqüência definida no procedimento [indicar o número do procedimento ou criar e indicar] que segue no Anexo III deste Plano.

[O Gerente de Projeto deverá providenciar com os Gerentes Setoriais um procedimento para realização de Reuniões de Abertura de Contrato, listando todos os tópicos a serem tratados de forma a garantir o nivelamento de informações e expectativa de cada parte].

- Coordenação de Contrato

Nesta reunião será avaliado o desempenho de cada contratada, escopo, custos, cronograma, qualidade, saúde, segurança, meio-ambiente e riscos.

- Avaliação do Cliente (*Steering Meeting*)

Esta reunião será realizada com o Cliente onde será avaliado o desempenho da gestão do Projeto e os itens do contrato que estão atendendo e os que necessitam ação corretiva para ajuste de curso de forma a atender às metas estabelecidas.

- Encerramento de Contrato

Para o encerramento de contrato será realizada reunião de avaliação final e consolidação do término de eventuais pendências onde será dado encerrado o contrato.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Para a realização das Reuniões, o emitente da convocação tomará os seguintes cuidados:

- definir os participantes;
- definir data, local, duração e objetivo;
- definir o idioma, no caso de participantes de mais de uma nacionalidade;
- no início da reunião definir um redator da ata de reunião
- distribuir a ata preliminar e definir prazo para retorno de eventuais comentários
- consolidar os comentários e distribuir a revisão da ata com a redação final
- encaminhar a ata final para arquivamento

3.5 Qualidade

Cada membro do time do empreendimento é responsável por executar o trabalho dentro dos requisitos especificados. Isto é alcançado utilizando-se o Manual da Qualidade [indicar o número do Manual] para o Projeto e auditorias programadas atendendo os requisitos da ISO 9000.

O Sistema de Gestão do Projeto terá certificação ISSO 9001 e os padrões de qualidade devem ser estendidos às empresas contratadas.

São requisitos exigidos pelo Cliente:

[Listar e ajustar para cada Projeto, indicando por exemplo: Certificação ISSO 9001 também nas contratadas e fornecedores, mão-de-obra qualificada de acordo com as necessidades de cada serviço, aplicação de Normas,etc.]

3.6 Aquisições

O plano de aquisições de bens e serviços deste Projeto executará a procura de fontes que proporcionem o máximo valor para cada recurso gasto, levando em consideração atendimento técnico, qualidade, preço, prazo e as leis e regulamentos aplicáveis.

A lista seguinte apresenta os pacotes de contratação que serão emitidos neste Projeto e tipo de contrato a ser efetuado. *[O Gerente e Projeto deve ajustar de acordo com cada Projeto].*

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

	OBJETO	Valor [U\$]	Peso [%]	Tipo Preço	Gerência
1	Projeto Básico e Executivo	[Preencher]	[Calcular]	Global	ENG
2	Gestão do Projeto	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	GERAL
3	Consultoria Especializada	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	ENG
4	Serviços de Almoxarifado	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	SUPR
5	Máquina de Café e Bebidas	[Preencher]	[Calcular]	Global	GERAL
6	Comunicação Interna	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	COMUM
7	Construção Civil	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	CIVIL
8	Suprimento	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	SUPR
9	Montagem Eletro-Mecânica	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	MONT
10	Estrutura Metálica	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	CIVIL
11	Serviços de Topografia	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	CIVIL
12	Prédio do Projeto	[Preencher]	[Calcular]	Global	CIVIL
13	Transporte Interno ao Projeto	[Preencher]	[Calcular]	Global	GERAL
14	Transporte até a empresa	[Preencher]	[Calcular]	Global	GERAL
15	Serviços Auxiliares	[Preencher]	[Calcular]	Unitário	GERAL

Fonte: Notas de Aula

Nota: Orientação para a elaboração da Tabela 1 do PGP

A lista de fornecedores potenciais é a praticada e aprovada pelo Cliente. Apenas os fornecedores aprovados serão convidados a participar das concorrências.

Esta lista consta no documento Lista de Fornecedores Aprovados para o Projeto [indicar o número do documento com a lista de fornecedores aprovados].

[O Gerente de Projetos deve obter a lista de forma oficial do Cliente. No caso de terem fornecedores indicados para alguns tipos de materiais, serviços ou equipamentos, o Gerente do Projeto deve sugerir ao Cliente e aguardar aprovação. Para cada item deve constar no mínimo 03 (três) opções de fornecedores, ou quando se tratar de apenas 01 (um) então deve estar indicado o motivo da preferência].

3.7 Recursos Humanos

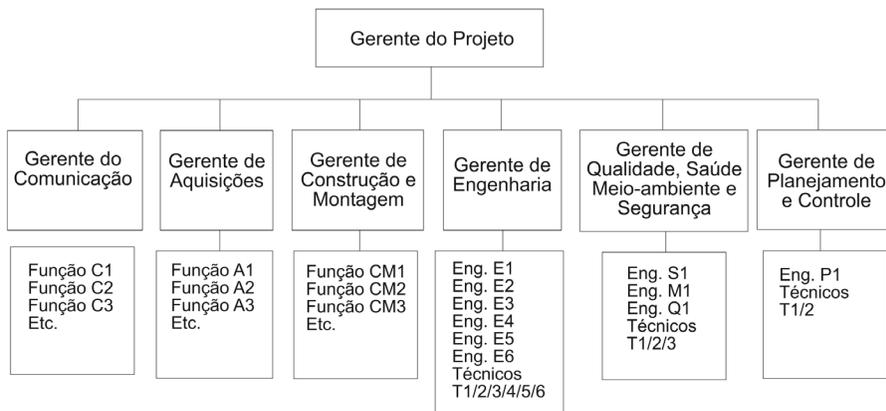
A equipe do projeto utilizará o conceito de grupo tarefa [ou não, e neste caso indicar o tipo de estrutura organizacional] sob a direção do Gerente do Projeto. O Gerente é o responsável pelo planejamento, organização, direcionamento e coordenação do empreendimento.

A equipe será requisitada dos departamentos em função da necessidade do Projeto e no momento adequado. No caso de indisponibilidade, o Gerente de Projeto efetuará as contratações necessárias, dentro do orçamento previsto.

Na figura a seguir é mostrada a Estrutura Organizacional para o Projeto [O Gerente de Projeto deve adequar a estrutura organizacional e incluir na figura].

[O Gerente do Projeto deve ajustar as gerências do projeto e também as funções em cada gerência].

Estrutura Organizacional do Projeto



Fonte: PMBOK

Nota: Orientação para elaboração da Figura 5 do PGP

Na tabela abaixo são apresentadas as responsabilidades de cada Gerência e seus gerentes. [O Gerente de Projeto deve ajustar a tabela abaixo de acordo com o organograma apresentado na figura anterior].

MATRIZ DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES							
Gerência	Etapa	Concepção	Planejamento	Execução da Obra	Controle	Entrega	Pagamento
	Gerente						
Geral do Projeto	[indicar]	A	CO, A	CO, A	A	CO, A	CO, A
Planejamento & Controle	[indicar]	EX	EX	AP	CO	AP	---
Comunicação	[indicar]	AP	AP	AP	AP	AP	SO
Engenharia	[indicar]	CO, EX	EX	AP	---	AP	SO
Aquisições	[indicar]	---	EX	AP	---	---	EX
QSMS	[indicar]	AP	EX	AP	EX	AP	SO
Construção & Montagem	[indicar]	---	EX	CO, EX	EX	EX	SO

Legenda : A =- Aprova; AP = Apóia; CO = Coordena; EX = Executa; SO= Solicita [ajustar as gerências e códigos]

Fonte: PMBOK

Nota: Orientação para elaboração da TABELA 2 — Matriz de Funções e Responsabilidades do PGP

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

A matriz apresenta as funções das gerências do projeto, que deverão ser seguidas por seus respectivos responsáveis durante todo o período do projeto. No início das respectivas atividades, cada Gerência deverá apresentar de forma detalhada as respectivas responsabilidades para as funções apresentadas no Organograma da Equipe do Projeto.

3.7.1 Política de Viagens

Todas as viagens serão aprovadas previamente por cada Gerente Setorial e seguem o Procedimento de Viagens conforme Anexo III deste Plano.

3.8 Riscos

Neste plano estão considerados os riscos puros (seguráveis) e os riscos do negócio, que envolvem o projeto desde o planejamento até o encerramento.

Os riscos não conhecidos ou nem imaginados estão tratados em nível de contingências.

Para o estágio de construção e montagem serão feitas auditorias “*in loco*” para verificar o atendimento aos procedimentos requeridos. [*Retirar este parágrafo se o Projeto não envolver construção ou montagem*].

Quando alguma for necessária em um processo operacional, uma Análise Preliminar de Riscos (APR), com o objetivo de identificar se eventuais riscos adicionais estão sendo incluídos no projeto e como tratá-los. Para a realização da Análise Preliminar de Riscos ver o procedimento específico da empresa [indicar o número do procedimento]. [*Retirar este parágrafo se o Projeto não tratar unidade de processo*].

Nenhuma modificação no projeto será aceita se esta envolver riscos de vida ou de impacto ao meio-ambiente, onde o risco em questão não possa ser evitado. Em qualquer estágio de análise, somente poderão participar especialistas com experiência anterior no mínimo de 10 (dez) anos.

Os riscos conhecidos estão tratados e agrupados nas categorias; Riscos Técnicos, de qualidade ou de desempenho, Riscos de Gerência de Projeto, Riscos Organizacionais, e Riscos Externos.

A identificação dos eventos de risco é uma atividade contínua durante todo o Projeto. Os eventos de risco identificados até o momento estão documentados no Anexo III.

[*O Gerente de Projeto deve preparar a Lista de Riscos Identificados e incluir como Anexo V deste Plano, onde devem constar pelo menos as seguintes informações sobre cada evento de risco; número, descrição, categoria, probabilidade de ocorrência, impacto que possa causar, grau (probabilidade x impacto), prioridade, impacto de custo ou prazo*].

[indicar o número do procedimento].

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

O Anexo VI apresenta as ações para ampliar oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do projeto. O critério de tolerância a riscos está de acordo com as diretrizes corporativas da empresa. *[O Gerente do Projeto em conjunto com a equipe do projeto deve preparar e incluir no Anexo VI a lista dos eventos de riscos do Anexo V com as respectivas respostas a cada evento. Os custos das respostas aos eventos de riscos devem ser considerados no orçamento do Projeto, bem como os prazos].*

4 PROCESSOS DE CONTROLE DO PROJETO

Os controles do Projeto são de responsabilidade de todos os Gerentes. Os aspectos a serem controlados estão indicados abaixo.

4.1 Verificação e Controle do Escopo

Para a verificação do escopo serão utilizadas Listas de Verificação nas diferentes etapas do empreendimento, de forma a confirmar o atendimento do escopo. Para tanto, serão utilizados os procedimentos disponíveis na empresa e suas respectivas Listas de Verificação, conforme segue:

- Procedimento [indicar o título e o número do procedimento, se existir];
- Lista de Verificação — [indicar o título e/ou número da lista];

[incluir o título e/ou o número de todas as listas que serão adotadas, e criar onde for necessário, por exemplo: Lista de Verificação de Projeto Básico, Engenharia Prévia, Projeto Executivo nas diversas disciplinas, Execução, Construção e Montagem, Testes, Comissionamento, etc.].

As atividades de Verificação de Escopo, com o uso de Listas de Verificação, serão conduzidas em conjunto com as atividades de Controle da Qualidade devido ao elevado número de itens e assuntos comuns.

4.2 Cronograma

O controle do cronograma é executado pelas gerências setoriais em conjunto com a Gerência de Planejamento e Controle, garantindo que quando eventuais mudanças ou eventos de risco ocorrerem, sejam identificados, permitindo que as ações corretivas necessárias sejam tomadas em tempo, de forma integrada com o restante do andamento do Projeto, e não interferindo no prazo final.

Com base na curva do trabalho realizado, através do valor agregado é feita a análise do custo orçado do trabalho agendado (COTA) com o custo orçado do trabalho realizado (COTR); $IDP = COTR/COTA < 1$ está adiantado.

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

4.3 Custos

O controle dos custos é executado pelas gerências setoriais em conjunto com a Gerência de Planejamento e Controle, garantindo que quando eventuais mudanças ou eventos de risco ocorrerem sejam identificados, permitindo que as ações corretivas necessárias sejam tomadas em tempo, de forma integrada com o restante do andamento do Projeto, e não interferindo no custo final.

Com base na curva do trabalho realizado, através do valor agregado é feita a análise do custo orçado do trabalho realizado (COTR) com o custo realizado do trabalho realizado (CRTR); $IDC = COTR/CRTR > 1$ está econômico.

4.4 Qualidade

A qualidade do projeto será obtida pelos responsáveis em cada área de atuação, fazendo uso das ferramentas principais:

- ações para o cumprimento do Plano da Qualidade;
- implantar os Planos e Programas definidos no Plano;
- ações decorrentes das inspeções e auditorias realizadas;
- realizar a monitoração, medição e controle através dos sistemas normativos;
- aplicar os controles e acompanhamento nos fornecedores do Projeto.

As atividades de Controle da Qualidade serão desenvolvidas em conjunto com as atividades de Verificação do Escopo, conforme item 4.1 deste Plano.

4.5 Gerenciamento da Equipe do Projeto

Será realizado por cada Gerente Setorial o acompanhamento de cada membro da equipe, de forma a avaliar as metas individuais estabelecidas e alcançadas. Os gerentes deverão observar a relação entre os desempenhos individuais e o desempenho do Projeto, repassando individualmente as necessidades de melhorias, e também incentivando os pontos fortes.

A forma de recompensa ou de punição será a existente na empresa.

4.6 Relatório de Desempenho

Mensalmente será emitido um Relatório de Desempenho mostrando os indicadores de desempenho do Projeto, comparando com as metas para cada um dos indicadores estabelecidos para o Projeto. A distribuição será de acordo com o estabelecido no Plano de Gerenciamento de Comunicação.

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

[O Gerente do Projeto deve emitir o Relatório de Desempenho onde deve constar pelo menos os indicadores; Índice de Realização de Custo, Índice de Realização Física, Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento, Taxa de Frequência de Acidentes sem Afastamento, Índice de Satisfação dos Interessados, Índice de Conformidade de Qualidade, Índice de Conformidade de Segurança e Saúde, Índice de Conformidade de Meio-ambiente, Índice de Conformidade de Projeto Construção e Montagem, Índice de Conformidade de Auditoria do Sistema de Gestão Integrada. No relatório devem constar os limites para cada índice, bem como a forma como são definidos ou calculados].

4.7 Gerenciamento das Partes Interessadas (Stakeholders)

A fim de evitar problemas com o devido entendimento das informações do Projeto e seu andamento, especial cuidado é dado avaliando-se as possíveis partes interessadas e a forma de sua participação e influência no Projeto.

Uma avaliação prévia foi feita pelo Gerente de Projetos e todos os possíveis interessados estão incluídos no Plano de Distribuição de Informações que segue no Anexo V. [O Gerente do Projeto deve certificar-se de que todos os interessados avaliados constam do Plano de Distribuição das Informações incluído no Anexo citado].

4.8 Riscos

O propósito da monitoração dos riscos é determinar se as respostas aos riscos estão sendo implementadas como planejadas e tão efetivas quanto esperadas ou se devem ser desenvolvidas novas respostas, bem como se as premissas do projeto ainda são válidas, e se a exposição ao risco mudou frente ao seu estado anterior. O acompanhamento deve observar se um gatilho de risco ocorreu e se as políticas e procedimentos adequados estão sendo seguidos.

O Relatório de Riscos será avaliado periodicamente nas reuniões para este fim e as ações serão conduzidas de acordo com as conclusões e decisões das reuniões de acompanhamento.

4.9 Administração de Contratos

Cada gerente setorial responsável por algum contato de fornecimento de bens ou serviços acompanhará sua contratada respectivamente, de forma a garantir que a mesma aplique os conhecimentos de gerenciamento de projetos, da mesma forma que no Projeto em andamento.

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

A contratada deve estar ciente e comprometida com os objetivos finais do Projeto, e é escopo do fiscal do contrato garantir que isto ocorra.

O contrato escrito celebrado com cada contratada é a base para acompanhamento e controle do escopo de fornecimento.

Especial atenção será dada ao Controle de Mudanças, no que se refere ao escopo de cada contrato, com o objetivo de evitar desvios que possam levar a alterações de custo e ou de prazo, ou que impliquem em reclamações posteriores, dificultando o encerramento do contrato.

4.10 Mudanças de Escopo

Qualquer alteração que se fizer necessária e que implique na alteração de um dos documentos do contrato, será considerada como Mudança de Escopo e deverá ser encaminhada de acordo com o formulário [criar e/ou indicar o modelo de formulário a ser seguido]. O Gerente do Projeto encaminhará a solicitação para o Comitê de Controle de Mudanças para análise do impacto da mudança no projeto e definição da recomendação a ser seguida. O Gerente do Projeto somente implementará uma mudança, se recomendada pelo Comitê e aprovada pelo diretor da empresa e pelo cliente.

As mudanças aprovadas, não recomendadas, ou não aprovadas estão indicadas no Controle de Mudanças, [indicar o software, ou local do arquivo de controle, ou o número do documento] com o histórico, respectivamente.

5 PROCESSOS DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Durante a execução do Projeto, o Gerente de Projeto juntamente com os Gerentes Setoriais estarão orientando a equipe de projeto no atendimento e execução deste Plano de Gerenciamento do Projeto.

5.1 Recursos Humanos

A equipe do Projeto, dentro do possível, é composta por pessoal do quadro de funcionários da empresa. Está prevista a contratação de pessoal para apoio à gestão, para as funções não preenchidas pelo pessoal próprio. O novo colaborador, ao ingressar na equipe, receberá o Código de Ética [indicar o número se houver] da empresa, o qual deverá ser conhecido e seguido enquanto desenvolver suas atribuições no Projeto.

A mobilização da equipe será de acordo com o histograma previamente estudado e disponível com cada Gerente Setorial e com o Gerente do Projeto. [O

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

Gerente do Projeto deve certificar-se de que todos os gerentes setoriais fizeram seus histogramas de pessoal para o desenvolvimento das atividades sob suas responsabilidades].

A gerência do Projeto deve promover um ambiente organizacional estimulando a participação de todos os membros da equipe do projeto, o seu comprometimento e o desenvolvimento de sua criatividade para alcançar os resultados desejados para o Projeto.

De acordo com as respectivas atividades, deverá identificar os treinamentos necessários e implementar de forma a melhorar o desempenho individual e o da equipe.

Cada Gerente Setorial deverá reconhecer e recompensar as pessoas com desempenho destacado e que tenham trazido ações pró-ativas ao alcance dos resultados do Projeto.

5.2 Qualidade

Durante a execução do Projeto serão realizadas mensalmente auditorias no Sistema de Qualidade, de forma a avaliar se os padrões, normas e procedimentos estão sendo aplicados e se os sistemas de controle estão operacionais. *[Especificar caso seja adotado critério diferente].*

A cada seis meses, será realizada auditoria com a mesma finalidade, por membros da empresa, externos à equipe do projeto e que tenham treinamento para tal.

5.3 Comunicação

Durante o Projeto, diversas divulgações deverão ser realizadas e neste caso, será observado o Plano de Distribuição de Informações [indicar o número do Plano] que segue no Anexo V. *[O Gerente de Projeto com o apoio da equipe de projeto, deverá preparar uma lista de tipos de divulgações e seus meios, que serão utilizadas pelos diversos interessados (stakeholders) do Projeto e com que periodicidade ou circunstância a informação será distribuída. E-mails internos à empresa, entre departamentos, não necessitam ser numerados].*

[O Plano de Distribuição de Informações deverá abranger a emissão de documentos técnicos, distribuição e seus interessados, e o respectivo arquivamento].

A documentação do Projeto está inclusa no Sistema *GED*, Gerenciamento Eletrônico da Documentação, disponível na empresa, que pode ser acessado em [indicar o local e a forma de acessar o GED]. Para melhor uso do sistema o usuário

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

poderá consultar o Manual do Usuário do GED disponível em [indicar o local e a forma de acesso ao manual do GED].

5.4 Aquisição

O sistema de suprimentos em uso na empresa será utilizado para o desenvolvimento das Solicitação de Propostas e Ordens de Compra. A documentação de compra utilizada neste Projeto consistirá, em princípio, da seguinte: *[modificar como necessário para este Projeto]*:

- Definição do Escopo de Fornecimento
- Solicitação de Proposta
- Aplicação do material
- Especificações do serviço, equipamento, instrumento ou material a ser adquirido

Com a documentação técnica emitida para compra pela Engenharia, serão montadas as solicitações de propostas que serão enviadas aos possíveis fornecedores, mínimo 03 (três), previamente aprovados pelo Cliente e constante da Lista de Fornecedores do Contrato.

Recebidas as propostas dos fornecedores consultados, estas serão encaminhadas para avaliação do requisitante e da Engenharia quando for o caso. A aprovação deverá estar de acordo com o limite de competência da Empresa definido para toda a cadeia hierárquica.

6 PROCESSOS DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

6.1 Projeto

O Projeto será considerado encerrado quando todo o escopo foi cumprido e as atividades associadas foram todas concluídas.

Serão executadas as atividades necessárias para obter o Aceite Formal pelo Cliente e serão documentadas todas as entregas do Projeto.

Será transferido o Arquivo do Projeto ao Cliente, composto pelo Projeto Executivo Conforme Construído, Livro da Obra, Cartas e Correspondências Eletrônicas oficiais.

Durante a execução do Projeto todos os participantes são encorajados a continuamente procurar por maneiras de melhorar os processos de trabalho e esta base de Lições Aprendidas é transferida para a base de Lições Aprendidas da Empresa para consulta em futuros Projetos.

6.2 Contrato

O Gerente do Projeto dará andamento às atividades de Encerramento do Contrato listadas abaixo:

- Finalização dos assuntos financeiros
- Emissão da carta de Notificação de Término de Contrato
- Documentação do histórico do contrato do Projeto
- Encerramento Administrativo

7 SAÚDE, MEIO-AMBIENTE E SEGURANÇA

A filosofia de “saúde, defesa ao meio-ambiente e segurança em primeiro lugar” é uma consideração fundamental no projeto. A Gestão do Projeto está baseada nas normas ISO-14001 e OHSAS-18001 e será desenvolvida de forma integrada com a Gestão da Qualidade.

As contratadas, como extensão desta filosofia, são responsáveis por seus funcionários e também de seus sub-contratados.

Toda a equipe do Projeto segue os mesmos critérios de saúde e segurança, e deve receber todos os equipamentos de proteção individual pertinentes às funções desempenhadas respectivamente.

8 CONCLUSÃO

O Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos para ter maximizada sua efetividade, deve fazer parte do Sistema Operacional da Empresa, assim como todos os itens que influenciam a forma como a empresa executa seu trabalho: estrutura organizacional, atribuições e responsabilidades das funções individuais, processos de trabalho, procedimentos e recursos, metodologias administrativas etc.

O modelo padronizado de Gerenciamento de Projetos deve oferecer à Direção da Empresa a segurança de que todos os itens de gestão estão sendo analisados e uniformizados, permitindo análise comparativa periódica do andamento de todos os projetos em curso.

Os Requisitos do Sistema Operacional constituem o Sistema de Gestão da Empresa. É a forma escrita de descrever como é executado o negócio. Descreve a organização, atribuições e responsabilidades, procedimentos, processos e recursos.

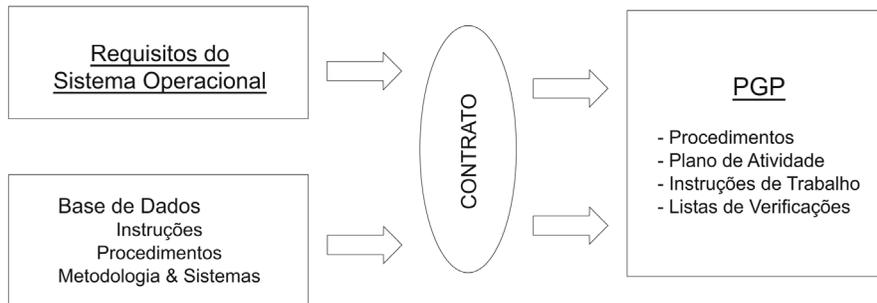
O sistema operacional está descrito nos Requisitos do Sistema Operacional. Este documento contém a Missão, Políticas, Valores Culturais e Princípios Operacionais.

Este documento é o documento de primeiro nível. Ele fornece os requisitos básicos.

Modelo de Plano de Gerenciamento de Projetos

Cada empreendimento deve preparar o Plano de Gerenciamento do Projeto. O PGP fornece as diretrizes para a implementação do Sistema Operacional para o empreendimento.

O PGP é o documento formal preparado e emitido antes de iniciar o projeto que, esboça em condições apropriadas o que será realizado para satisfazer o escopo do projeto e os requisitos dos serviços.



Fonte: Fluor Daniel PM Handbook

Nota: Exemplo de Sistema Operacional conforme citado no item 8 — Conclusões

9 LISTA DE ANEXOS DO PGP

São parte integrante e estão anexados a este PGP os seguintes documentos:

[*estes anexos devem ser elaborados dentro do perfil de cada projeto*]

Anexo I – Procedimento de Reunião de Abertura

Anexo II – Procedimento de Viagens

Anexo III – Lista de Riscos Identificados

Anexo IV – Resposta aos Riscos

Anexo V – Plano de Distribuição de Informações

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMBOK. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3.ed. Estados Unidos: PMI, 2006. 338p

SILVEIRA, A.C. Estratégia de Empresa: Apostila FGV, 2004

TURNER, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management [O guia de gerenciamento com base em projetos.] Nova York: McGraw-Hill, 1992

YIGUN, M. Guven. A Decision Support System for R&D Project Section and Resource Allocation Under Uncertainty. Project Management Journal 24, no.4, 1993

Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2006

- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos [Guia para o exame oficial do PMI]. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006
- CAVALIERI, Adriane e outros. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- MONTANA, Patrick and CHARNOW, Bruce. Management. 3.ed. New York: Barron's, 2000
- XAVIER, Carlos. Gerenciamento de Projetos. São Paulo: Saraiva, 2005
- ALENCAR, Antonio e SCHMITZ, Eber. Análise de Risco em Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2006
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006
- POSSI, Marcus e outros. Gerenciamento de Projetos [Guia de Trabalho]. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

11 DOCUMENTOS CONSULTADOS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023. Informação e documentação: referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, ago 2002

...nem tanto por conhecer os atos,
mais pelo encanto de haver aprendido a discernir os fatos!

a.zucato