ISSN 1809-9769

Os Mais Relevantes Projetos

de Conclusão dos Cursos MBAs 2008

Ano 7 - 2009

STRONG

FGV management

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS MBAs 2008

ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS MBAs 2008

Santo André Volume 7 Número 4 2009

Copyright© 2009 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, Paulo Mattos de Lemos

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 2008 / [coordenação editorial Maria Madalena Nascimento Fonseca]. -- Santo André, SP: Strong, 2009.

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 7-2009
Periodicidade: anual

09-8258 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. Dr, 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, Miguel Ferreira Lima - FGV MANAGEMENT
Prof. Ph.D, Pedro Carvalho de Mello – FGV MANAGEMENT
Prof. Ms, Regina Célia A. J. Socolowski – ESAGS
Prof. Livre Docente, Renaud Barbosa da Silva – EBAPE/FGV

Representante do Setor Produtivo
Sra. Denise Tofanelli Barrote - Revista Livre Mercado

Sumário

Apresentação, 9

1. Projeto Villa Cultural, 11

2. Proposta de Serviços de Consultoria em Implementação de Programa de Endomarketing para a Construção de uma Identidade Corporativa Comum, 79

3. Projeto Integrado de Negócios – Sabor Slim, 141

4. Megh Indústria e Comércio de Ceras & Emulsões, 207

5. Projeto Day Off, 273

6. Projeto Usina de Etanol, 339

7. Táxi Fácil, 429

8. Projeto de Exportação do Café Mata Atlântica para o Japão, 505

9. Governança Doméstica – Prestação de Serviços e Conservação de Residências, 561

10. Digital Procurement – A Tool to Simplify the Buying Process, 615

Apresentação

As atividades da Fundação Getulio Vargas sempre se pautaram pela busca da excelência, do rigor analítico e pela visão crítica da sociedade brasileira. A missão da Fundação Getulio Vargas traduz bem este espírito, sendo focada em avançar nas fronteiras do conhecimento na área das Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo ideias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do País, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada, e para a inserção do país no cenário internacional.

Para cumprir sua missão a Fundação Getulio Vargas deve ser capaz de gerar conhecimento nas diversas áreas em que atua. A história da FGV, com suas escolas de excelência e suas unidades de pesquisas econômicas e consultoria, evidencia o inegável sucesso obtido nesta área. No entanto, a Fundação Getulio Vargas também deve ser capaz de disseminar conhecimento no nível mais alto de qualidade e eficiência para que sua missão possa ser cumprida. Nessa tarefa específica se destacam os vários cursos de MBA executados pelo IDE, Instituto de Desenvolvimento Educacional, em escala nacional, com o apoio das Escolas da FGV. O material aqui apresentado representa um claro símbolo do sucesso dessa estratégia de disseminação de conhecimento. Neste volume estão compilados alguns dos melhores projetos de conclusão de cursos dos MBAs da FGV, demonstrando inequivocamente o alto nível alcançado por este projeto educacional.

Nós, da Fundação Getulio Vargas, estamos orgulhosos desses resultados, tendo certeza que estamos caminhando firmemente na direção de nossa missão institucional, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Diretor
Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas da Fundação Getulio Vargas

Projeto Villa Cultural

MBA em Gerenciamento de Projetos

Turma GPR ABC 10

Clarice Madi Haidamous Rampazzo
Fátima Silano do Nascimento
Maristela Dantas
Viviane Cervelin Segura

Professor Orientador: José Ângelo Santos Valle

SUMÁRIO

Sumário executivo, 15

1. Introdução, 17

2. Análise estratégica, 18

3. Análise de viabilidade financeira, 29

4. Identificação e abordagem dos *stakeholders*, 31

5. Gerenciamento de escopo, 33

6. Gerenciamento do prazo, 43

7. Gerenciamento do custo, 44

8. Gerenciamento da qualidade, 48

9. Gerenciamento dos recursos humanos, 57

10. Gerenciamento de comunicações, 62

11. Gerenciamento de riscos, 68

12. Gerenciamento das aquisições, 73

13. Referências bibliográficas, 76

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto *VILLA CULTURAL*.

A *VILLA CULTURAL* é um espaço dedicado à divulgação de eventos de arte e cultura, integrando ambientes para livraria, gastronomia, salas para cursos, *workshops* e apresentações musicais. Será instalado na região dos Jardins, Zona Sul da cidade de São Paulo, visando a atender o público das classes A e B em busca de lazer e desenvolvimento cultural diferenciado.

O principal desafio está na escolha de um projeto arrojado, construção e lançamento do espaço com alta qualidade, para que venha se tornar um ponto de referência na cidade de São Paulo, podendo ser expandido posteriormente para outros pontos da capital e para outras cidades que possuam as mesmas características e mesmo perfil de demanda.

O maior sucesso deste projeto será sua própria realização no prazo, custo e qualidade esperados por seus investidores.

1. INTRODUÇÃO

Este projeto foi idealizado por um grupo de amigos de alto poder aquisitivo, que se reuniam todas as semanas e que buscavam desenvolvimento intelectual fora de suas áreas de atuação e, para isso, contrataram um professor de filosofia da USP para ministrar aulas durante esses encontros que sempre terminavam com um excelente jantar oferecido por um dos anfitriões. Com isso, a cada semana, mais pessoas integravam o grupo. Foi quando um deles teve a ideia de fazer disso um negócio.

Contrataram uma pesquisa que indicou a existência de um público diferenciado, formado por executivos e profissionais liberais em busca de conhecimento em diversas áreas, tais como filosofia, arte, astronomia etc. Esse público busca reunir-se em um local tranquilo para realizar uma refeição diferenciada, podendo apreciar música de boa qualidade e provido de espaço infantil para iniciação cultural.

Nesse ambiente surgiu a ideia do projeto "*VILLA CULTURAL*", baseado em um investimento de R$ 4,1 milhões, que contempla a construção e montagem do espaço cultural em um prazo de 12 meses, em terreno de propriedade de um dos sócios, incluindo o projeto arquitetônico e de interiores, desenvolvimento de parcerias estratégicas junto ao mercado editorial, elaboração da programação dos cursos, escolha dos especialistas e elaboração do cardápio diferenciado.

A proposta inicial da *VILLA CULTURAL* é incluir em sua programação, além de treinamentos e *workshops*, saraus, integração com o mercado literário, abrindo seu espaço para lançamento e divulgação de livros e eventos empresariais.

2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1 Missão

"Oferecer um serviço diferenciado, com qualidade, proporcionando crescimento e humanização de pessoas interessadas em aprimoramento intelectual por meio do conhecimento, convivência e troca de experiências".

2.2 Visão

Ser reconhecida como a melhor referência de espaço cultural na cidade de São Paulo, proporcionando aos clientes alimento para a alma e para o corpo, harmonia interior e convivência humanística.

2.3 Características do Mercado Cultural e Gastronômico

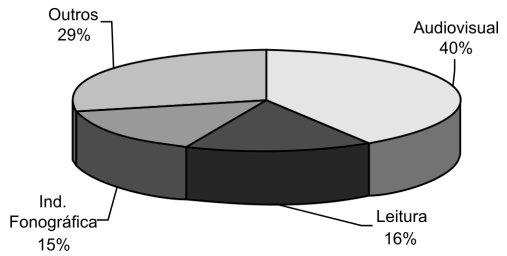
A pesquisa do IBGE sobre orçamentos familiares (POF) de 2002-2003 concebida para atender, prioritariamente, a atualização das estruturas de consumo dos índices de preços ao consumidor, foi realizada em algumas regiões metropolitanas do Brasil, incluindo São Paulo. Neste POF, além das informações referentes à estrutura orçamentária, outras características associadas às famílias e aos informantes foram investigadas, tais como: classes de rendimento, cor ou raça, sexo e nível de escolaridade. Essas informações são de grande valia para a análise do panorama dos gastos da família.

A caracterização da economia da cultura, pelo lado da oferta, permite apresentar a configuração do setor cultural para três segmentos econômicos: indústrias, comércio e serviços, com a participação das atividades culturais em relação ao total dos segmentos econômicos considerados para número de empresas, pessoal ocupado, salário médio, custo do trabalho, custos totais e receita líquida, valor adicionado e valor da transformação industrial.

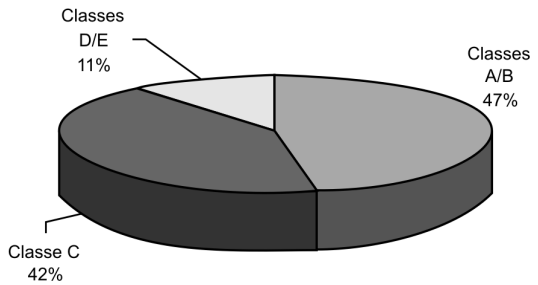
Em 2005, conforme a análise do Cadastro Central de Empresas, 321 mil empresas (5.7% do total de empresas) e outras organizações atuaram nas atividades consideradas como culturais e ocuparam 1,6 milhões de pessoas, das quais 70% eram assalariadas.

Em 2002, os dispêndios culturais atingiram R$ 31,9 bilhões, aproximadamente 3% do total de gastos das famílias e 2,4% do PIB.

Gráficos referentes aos gastos familiares com cultura



Gastos com Cultura



Distribuição do dispêndio Cultural

Com dados de 2001, verificou-se que a escolaridade é um fator influenciador maior do que a idade dos leitores, visto que os principais leitores de livros são os que têm educação superior. São os estudantes e empregados que dizem ler mais, enquanto os inativos e as donas de casa ocupam o polo oposto da análise.

Comer bem em São Paulo está entre uma das atrações turísticas da cidade. Isso porque a gastronomia paulistana é famosa em todo o mundo e oferece aos amantes da boa mesa aproximadamente 12.500 restaurantes, representando 42 etnias. Há cinco anos a cidade é reconhecida internacionalmente como a maior e mais diversificada capital gastronômica mundial — título conquistado com todo direito.

No Brasil, a família gasta com alimentação fora do domicílio, em média, R$ 81,79 na região sudeste, que se destaca pelo maior gasto médio entre todas as regiões, valor 22% acima da média brasileira e 74% acima do gasto médio do nordeste, que é a região que apresenta o menor gasto, R$ 47,10 ao mês.

Com outro foco de pesquisa, o segmento da gastronomia cresceu muito nos últimos anos e foi constatado o aumento do número de restaurantes e, conse-

quentemente, de chefes e escolas gastronômicas. Por outro lado, há vários lançamentos de equipamentos para cozinhas *gourmet*, o que significa que muitas pessoas estão aderindo ao fenômeno "*nesting*", muito usual no exterior, ou seja, muita gente começou a receber amigos em casa e nada como receber com uma boa comida. Mas São Paulo, com seu perfil e cultura de metrópole, comporta um espaço, a exemplo do que já existe em outras cidades do exterior, como a *Librarie Gourmand*, em Paris, a *Book to Cook*, em Londres e a *Kitchen, Arts and Letters*, em Nova York.

O consumo não é um simples movimento de satisfação de necessidades básicas ou de apropriação de bens. O consumo implica em uma ordem de significados e posições sociais. Consumir certos bens diz algo sobre quem consome, sobre sua posição social, seu *status*, o lugar a que pertence ou os vínculos que são capazes de estabelecer.

Existe um público diferenciado, a maioria na meia-idade, propenso a frequentar cursos rápidos em áreas como filosofia, história, psicologia, literatura e cinema. É um mercado formado por profissionais liberais, executivos com boa formação, com pouco tempo disponível para voltar aos bancos das universidades. Sabe-se também que, tratando-se de um ambiente diferenciado, não basta apenas oferecer uma lista interessante de cursos livres na área de humanas transmitidos em linguagem acessível. O importante é ministrá-los em um ambiente ao gosto da clientela.

2.4 Comparação de alternativas

A decisão de construir um espaço cultural do porte da *VILLA CULTURAL* foi tomada de acordo com a comparação de alternativas demonstrada no gráfico a seguir, levando em consideração os desejos dos investidores:

- Ser reconhecido pelas principais editoras como uma livraria diferenciada de alto valor agregado na oferta de seus produtos para as classes A e B;
- Oferecer uma grade de treinamento diversificada que permita manter uma taxa de ocupação de 75% de suas salas mensalmente;
- Tornar o seu restaurante uma referência gastronômica para almoços e jantares informais e/ou encontros de negócio ou lazer, sendo uma opção de alta qualidade para quem deseja desfrutar de um local aberto, com cardápio elaborado, acompanhado de boa música;
- Realizar no mínimo dois lançamentos literários por mês;
- Ter um plano de *marketing* integrado com as grandes editoras e escritores independentes;
- Reter 70% de sua base anual de clientes.

Objetivo:	Identificar uma oportunidade de negócio próprio para um Grupo de Investidores no ramo cultural.		
Critérios de Avaliação	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
	Comprar uma livraria. Manter a estrutura e reformar.	Construir um espaço com estacionamento, opções de livraria, restaurante e cursos	Investir num centro de cursos com cafeteria.
Deveres (Para/Não Para)			
Estacionamento (Vallet)	NOK	OK	NOK
Investimento < R$ 4 Milhões	OK	OK	OK
Região dos Jardins em SP	NOK	OK	NOK
Espaço para Cursos	NOK	OK	OK
Espaço para Restaurante	NOK	OK	NOK
Espaço para Cafeteria	OK	OK	OK
Espaço para Livraria	OK	OK	OK
Espaço para eventos culturais	NOK	OK	OK

	Peso	Pontos		Pontos		Pontos	
Desejos	**[P]**	Nota	Tot	Nota	Tot	Nota	Tot
Reconhecimento de Editoras como referência em livraria.	6	7	42	7	42	3	18
Referência em Espaço Gastronômico.	6	0	0	7	42	0	0
Cursos de Arte, Filosofia, Literatura, Gastronomia de Alta Qualidade.	8	0	0	10	80	10	80
Atendimento de Alto Padrão.	8	9	72	9	72	9	72
Ser referência Cultural na cidade de SP.	7	5	35	8	56	7	49
Eventos culturais.	7	7	49	7	49	0	0
Pontuação Máxima [10 x P]	420						
Pontuação Total		198		**341**		219	

2.5 Fatores críticos de sucesso

■ Projeto Arquitetônico, Interiores e Infra-estrutura: a *VILLA CULTURAL* deve prover um espaço amplo, harmônico, confortável e de muito bom gosto.

■ Tecnologia: deve oferecer um *site* que reúna informações sobre o espaço, cursos oferecidos, eventos a serem realizados, as principais notícias do mercado literário, onde os interessados possam ter acesso à agenda de cursos, inscrições e realizar compras por meio da *internet*.

■ *Marketing*: um plano de *marketing* qualificado baseado em pesquisas, mala direta, patrocínio de eventos e *press-release* para a divulgação da *VILLA CULTURAL*.

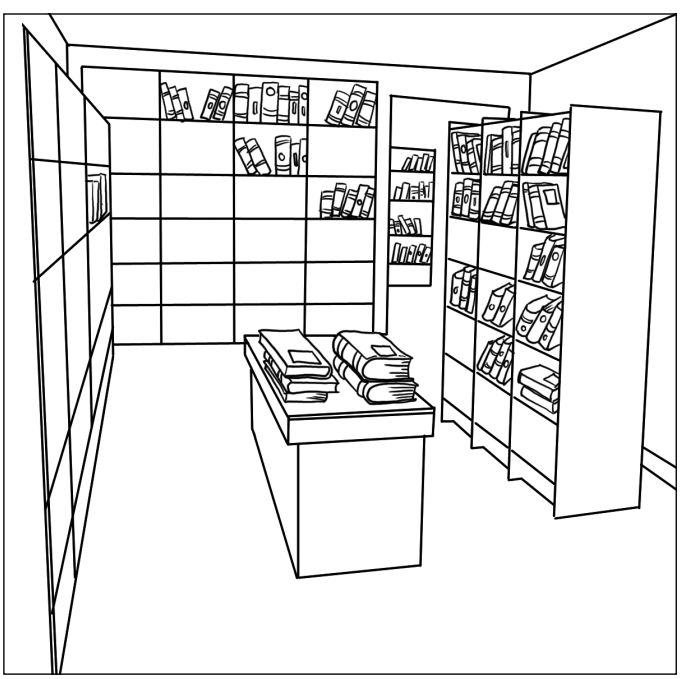
■ Parceria com Editoras e Distribuidoras: garantir parcerias estratégicas para ter a preferência nos eventos de lançamento dos livros e manter os estoques sempre atualizados, com rápida reposição, em quantidade que atenda à demanda do mercado.

2.6 Valores da empresa

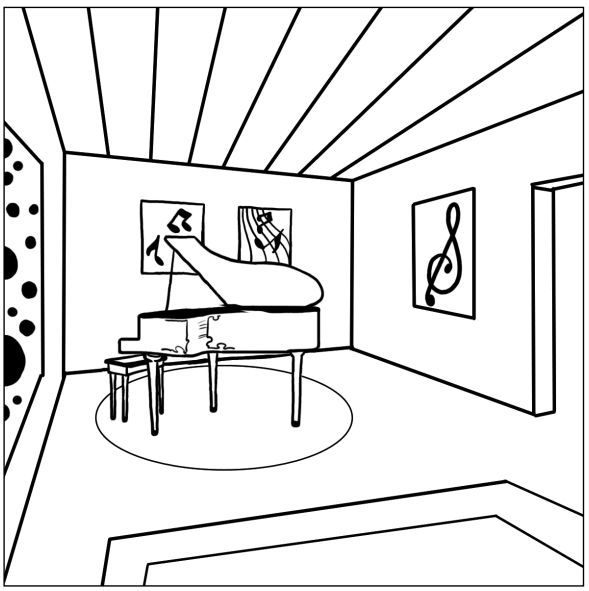
- Promover a divulgação da cultura e da arte;
- Respeito à liberdade intelectual e à pluralidade de ideias;
- Conduta ética em todos os seus atos;
- Isenção e imparcialidade em seus processos decisórios;
- Proporcionar aos clientes momentos de satisfação, lazer e oportunidade de crescimento pessoal;
- Colaborar para a divulgação e a valorização de talentos;
- Funcionários e parceiros de negócio engajados e satisfeitos;
- Reconhecimento da qualidade dos serviços prestados pelos clientes e pela comunidade;
- Obtenção de lucro para preservação e crescimento da empresa e de seus sócios.

2.7 Detalhamento do Ambiente VILLA CULTURAL

2.7.1 Imagem da Livraria (ilustrativa)



2.7.2 Imagem do Espaço Cultural (ilustrativa)



2.7.3 Imagem do Café / Restaurante (ilustrativa)



2.8 Análise estratégica (swot)



2.9 Análise do ambiente interno e externo

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	***Strength***	***Weakness***
	S1 - Foco no cliente, buscando conhecer suas necessidades, aspectos comportamentais, para oferecer produtos e serviços de seu interesse S2 - Política de relacionamento e fidelização com os clientes S3 - Marketing de relacionamento voltado à divulgação de seus serviços S4 - Alto nível dos palestrantes, buscando parcerias com centros acadêmicos S5 - Gastronomia diferenciada e equilibrada, mantendo um *chef* especializado neste segmento à frente desta área de negócio S6 - Funcionários bem treinados, promovendo um excelente relacionamento com os clientes S7 – Espaço amplo e confortável para a realização de eventos específicos S8 - Forte diferencial competitivo em relação à concorrência	W1 - Custo elevado em função dos serviços oferecidos, exigindo alto desempenho dos resultados para a manutenção do negócio W2 - Necessidade de formação específica para a equipe de trabalho W3 - Alta dependência na relação com as entidades de ensino e especialistas em suas áreas de atuação W4 - Necessidade constante de realização de pesquisas interna e externa, buscando estar sempre na vanguarda de seus produtos
EXTERNO	***Opportunities***	***Threaths***
	O1 - Crescimento do mercado de entretenimento cultural na cidade pela melhora significativa do poder aquisitivo O2 - Mercado editorial em forte expansão, com forte investimento em *marketing* O3 - Poucas opções no segmento extra - acadêmico O4 - Mercado crescente na busca de espaço para realização de eventos culturais integrados	T1 - Forte concorrência no segmento de livrarias com grandes redes, que impõem as condições junto às editoras T2 - Grande oferta gastronômica na cidade T3 - Muitas opções de lazer na cidade T4 - Alto custo inicial de infraestrutura T5 - Baixa dificuldade para entrar neste mercado

2.10 Ações de alavancagem

■ A1 (O1/O2/O3) - Cumprimento do prazo de lançamento da *VILLA CULTURAL*;

■ A2 (S1/S2/S3) - Propaganda específica nos principais meios de comunicação do segmento cultural e de entretenimento;

■ A3 (O2/S7) - Buscar parcerias sólidas com as principais editoras e centros acadêmicos;

■ A4 (S4/S6/S8) - Buscar profissionais qualificados e investir em treinamentos específicos, visando a oferecer um atendimento de alto nível profissional.

2.11 Ações de vulnerabilidade

■ V1 - Controle eficaz dos custos do projeto, englobando todas as fases de desenvolvimento do empreendimento e aquisições;

■ V2 - Enfoque em diferenciação para fazer frente aos vários concorrentes do segmento cultural e gastronômico;

■ V3 - Elaboração de um projeto arquitetônico e de interiores que minimize os serviços de manutenção, explorando ao máximo a iluminação natural, técnicas de reciclagem e utilização de fontes de energia alternativas.

2.12 Análise de atratividade da AEN

2.12.1 Definição da Área Estratégica de Negócios

Fornecimento de produtos e serviços voltados ao desenvolvimento cultural aliado ao lazer.

2.12.2 Competências Essenciais da AEN

■ Instalações de alto padrão;

■ Equipe bem treinada;

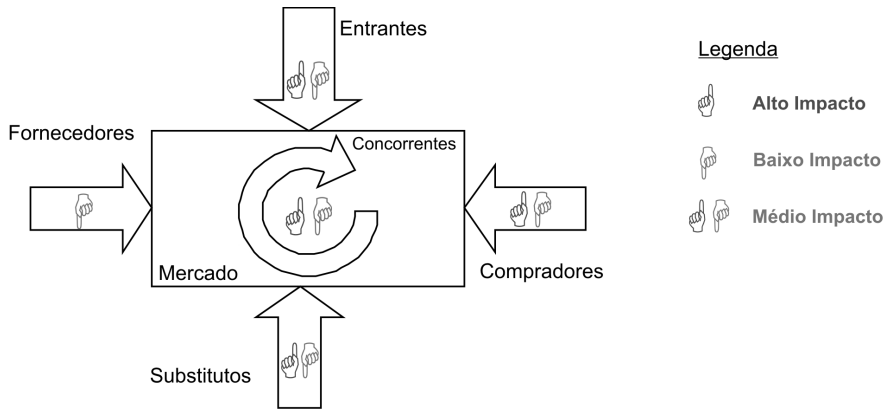
■ Atendimento personalizado e diferenciado;

■ Rapidez no atendimento e serviços;

■ Garantia da qualidade dos produtos e serviços ofertados;

■ Horário de atendimento das 9h00 às 24h00.

2.12.3 Representação das 5 Forças



2.12.4 Análise de Atratividade

↑ Entrantes – É fácil atuar neste mercado com a entrada de empresas oportunistas. Porém, o grau de especialização necessário e a parceria com os principais fornecedores nacionais podem dificultar a entrada de novas empresas. O nível de investimento exigido é de médio porte e exige profissionais de alta credibilidade e conhecimento do mercado. = MÉDIO IMPACTO NA RENTABILIDADE.

↓ Fornecedores – A existência de diversos fornecedores proporciona um grande poder de negociação ao mercado, permitindo também a associação com os grandes fabricantes. = BAIXO IMPACTO NA RENTABILIDADE.

↑ Compradores – O mercado interno é crescente, gerando inúmeras oportunidades de aplicação desse tipo de negócio diferenciado, mas exige tempo para a fidelização do Cliente, uma vez que esse Cliente é exigente. = MÉDIO IMPACTO NA RENTABILIDADE.

↑ Substitutos – Existem substitutos adequados nesse mercado mas em espaços independentes. O mercado carece de lugares integrando diversas opções de lazer no mesmo espaço. = MÉDIO IMPACTO NA RENTABILIDADE.

↑ Concorrentes – Existem e poderão vir a existir outros espaços no mercado oferecendo o mesmo tipo de negócio, podendo gerar alta competitividade. Entretanto, esse empreendimento exige localização adequada, conhecimento do negócio, alta qualidade no serviço e atendimento. = MÉDIO IMPACTO NA RENTABILIDADE.

2.12.5 Resultado da Análise

O negócio é atrativo, pois existe uma grande demanda e carência de ofertas desta natureza já que é um tipo de negócio novo no mercado, com fortes pontos de expansão. Entretanto, há necessidade constante de pesquisas e inovações para se manter na liderança do mercado, aliando-se a isto médio grau de investimento.

2.12.6 Estratégia Genérica de Competição

A estratégia genérica de competição é por enfoque de diferenciação na oferta de serviços, identificando nichos de produtos condizentes com o perfil de consumidores das classes A e B.

2.12.7 Reconfiguração da Cadeia de Valores

INFRA - ESTRU -TURA	▪ Sede da empresa bem localizada; ▪ Ambiente agradável, seguro e bem estruturado para cursos, refeições, música, etc; ▪ Recursos de telefonia e telecomunicações adequados ao uso.		
RH	▪ Seleção de pessoas e programa de treinamento eficaz; ▪ Pessoas bastante capacitadas e idôneas.		
TECNO - LOGIA	▪ Computadores com acesso à rede *wireless* e banda larga; ▪ Pontos de auto-atendimento na busca e identificação de produtos, serviços e preços; ▪ *Web-site* que atenda aos planos de *marketing*.		
AQUISIÇÃO	▪ Livros, computadores, móveis para decoração e salas de cursos; ▪ Parceria com fornecedores de telefonia e telecomunicações; ▪ Parceria com empresas de desenvolvimento de *software* para contínua atualização e melhoria dos sistemas; ▪ Parceria com empresa de limpeza; ▪ Parceria com empresa de propaganda e *marketing*; ▪ Parceria com empresa de segurança; ▪ Contratação de profissionais para ministrar cursos; ▪ Contratação de músicos.		
	LOGÍSTICA INTERNA	**MKT & VENDAS**	**SERVIÇOS**
	▪ Local para recebimento de produtos.	▪ Veiculação de matérias em meios de comunicação especializados; ▪ Mala direta.	▪ Cursos em horários flexíveis com turmas reduzidas ou não; ▪ Palestras e seminários; ▪ Exposições; ▪ Noites de autógrafo e lançamentos musicais; ▪ Venda de Livros.

2.12.8 Planejamento Estratégico

Para alcançar o crescimento esperado pelos sócios, deverão ser seguidos os seguintes pontos estratégicos:

- Contratação de um projeto arquitetônico detalhado de empresa especializada que realizará também o acompanhamento técnico da construção;
- Construção por empresa especializada em regime de empreitada global;
- Contratação de um diretor de *marketing*, desde o início do empreendimento, responsável pelo desenvolvimento e detalhamento de implantação do produto no mercado, além de realizar as parcerias junto ao mercado literário;
- Realização de controle rígido de custo, prazo e qualidade desde a fase inicial até o final da operação assistida.

2.12.9 Indicadores Balanceados e Perspectivas



3 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Para atender a viabilidade financeira desse projeto as premissas abaixo deverão ser atendidas:

- Os custos não devem ultrapassar os R$ 4,1 Milhões;
- Taxa de retorno esperado para 40 meses;
- Os juros considerados foram de 12% aa;
- Custo anual de investimento em *marketing* não deverá ultrapassar 10% da receita bruta;
- Imposto de Renda considerado de 35% aa;
- Previsão de crescimento anual de 10% para os primeiros 5 anos.

3.1 Previsão Anual de Receitas e Despesas

(R$ '000)	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
(+) Receita	**327**	**327**	**327**	**327**	**327**	**327**	**392**	**392**	**392**	**392**	**392**	**392**	**4.316**
Workshops	120	120	120	120	120	120	144	144	144	144	144	144	1584
Livraria	72	72	72	72	72	72	86	86	86	86	86	86	950
Café	30	30	30	30	30	30	36	36	36	36	36	36	396
Restaurante	105	105	105	105	105	105	126	126	126	126	126	126	1386

(R$ '000)	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Total
(-) Despesas	**250**	**250**	**250**	**250**	**250**	**250**	**282**	**282**	**282**	**282**	**282**	**282**	**3.189**
Workshop	**38**	**38**	**38**	**38**	**38**	**38**	**46**	**46**	**46**	**46**	**46**	**46**	**502**
RH Interno	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Instrutor	27	27	27	27	27	27	32	32	32	32	32	32	356
Desp. Operac.	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	66
Livraria	**71**	**71**	**71**	**71**	**71**	**71**	**76**	**76**	**76**	**76**	**76**	**76**	**910**
RH Interno	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264
Desp. Operac.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Custos Produto	48	48	48	48	48	48	58	58	58	58	58	58	634
Café	**11**	**11**	**11**	**11**	**11**	**11**	**12**	**12**	**12**	**12**	**12**	**12**	**137**
RH Interno	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Desp. Operac.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Custos Produto	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	29
Restaurante	**43**	**43**	**43**	**43**	**43**	**43**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**51**	**564**
RH Interno	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	18	18	198
Desp. Operac.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Custos Produto	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	330
Geral	**87**	**87**	**87**	**87**	**87**	**87**	**92**	**92**	**92**	**92**	**92**	**92**	**1.077**
Segurança	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
MKT	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
Outros (infra, limpeza)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Impostos (ICMS, ISS)	26	26	26	26	26	26	31	31	31	31	31	31	345

Obs.: Foi considerado um crescimento de 20% nas vendas após o 6º mês

3.2 Composição mensal das Receitas e Despesas

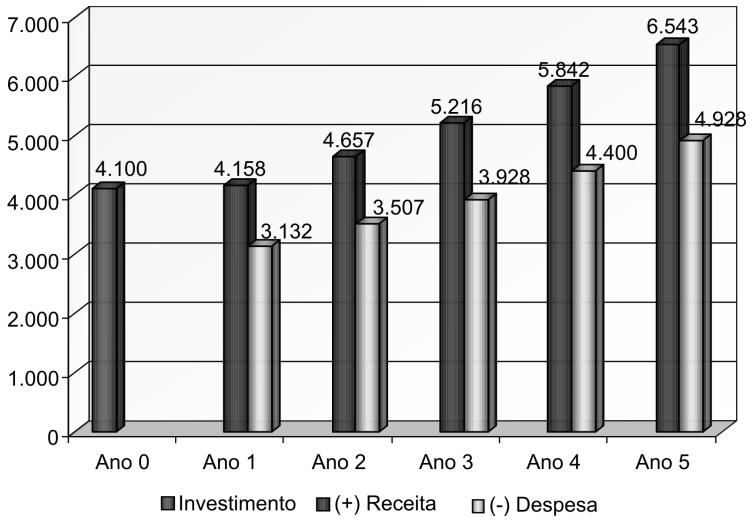
Receita (+)	Valor Médio de Compra	Qtde Unidade		Qtde Eventos		Valor Total
Workshops	500,00	10	Pessoas	24	Pessoas	120.000,00
Livraria	40,00	60	Unidades	30	Dias	72.000,00
Café	5,00	200	Unidades	30	Dias	30.000,00
Restaurante	35,00	100	Unidades	30	Dias	105.000,00
				TOTAL		**327.000,00**

Despesa (-)	Valor	Qtde	Unidade	Valor Total
Workshop				**38.000,00**
RH	2.000,00	3	pessoas	6.000,00
Instrutor	2.700,00	10	eventos	27.000,00
Desp. Operacional	5.000,00	1	unidade	5.000,00
Livraria				**71.006,00**
RH	2.000,00	11	pessoas	22.000,00
Desp. Operacional	1.000,00	1	unidade	1.000,00
Custo Produto	26,67	1800	unidade	48.006,00
Café				**10.500,00**
RH	1.000,00	8	pessoas	8.000,00
Desp. Operacional	500,00	1	unidade	500,00
Custo Produto	2.000,00	1	unidade	2.000,00
Restaurante				**43.000,00**
RH	1.500,00	10	pessoas	15.000,00
Desp. Operacional	3.000,00	1	unidade	3.000,00
Matéria-prima	25.000,00	1	unidade	25.000,00
Geral				**87.000,00**
Segurança	2.000,00	20	pessoas	40.000,00
MKT	16.000,00	1	unidade	16.000,00
Outros (infra, limpeza)	5.000,00	1	unidade	5.000,00
Impostos	21.000,00	1	unidade	26.000,00
			TOTAL	**249.506,00**

3.3 Fluxo de caixa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	4100					
(+) Receita		4316	5180	6216	7459	8950
(-) Despesa		3190	3827	4593	5511	6614
(-) Depreciação		820	820	820	820	820
(=) LAIR	**(4.100)**	**307**	**532**	**803**	**1127**	**1517**
(-) IR 35%		107	186	281	395	531
(=) LUCRO LÍQUIDO	**(4100)**	**199**	**346**	**522**	**733**	**986**
(+) Depreciação		820	820	820	820	820
(=) FLUXO	**-$ 4.100**	**$ 1019**	**$ 1.166**	**$ 1.342**	**$ 1.553**	**$ 1.806**
TIR	**18,08%**					
Payback	**41 meses**					

3.4 Gráfico de Fluxo de Caixa Anual



4. IDENTIFICAÇÃO E ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS*

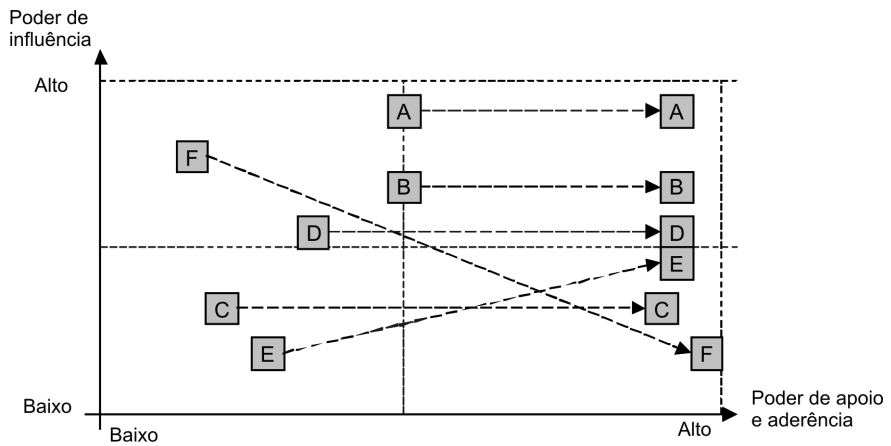
4.1 Descrição dos *stakeholders*

PATROCINADOR
Comitê do Grupo Amigos da Cultura Formado pela diretoria executiva, sendo o patrocinador do projeto.
PARTICIPANTES
Gerente do Projeto Responsável pelo gerenciamento do projeto.
Equipe do Projeto Grupo de especialistas ligado ao Gerente do Projeto, responsável pela execução do projeto de acordo com as suas especialidades.
Empresas Contratadas Empresas responsáveis pela execução de serviços de obras civis, interiores, paisagismo e instalações especiais.
Empresas Parceiras Empresas responsáveis pelo fornecimento dos serviços de estacionamento e segurança.
Fornecedores Empresas responsáveis pelo fornecimento de *hardware* e *software* e demais equipamentos necessários.
Terceiros Empresa contratada para o desenvolvimento do Plano de *Marketing* e Divulgação e de sistemas.
Empresas Editoriais Fornecedores de livros e editoras especializadas na publicação e distribuição de livros.
Mestres, professores, instituição de ensino Prestadores de serviço em treinamento com especialização e formação comprovada.
EXTERNOS
Governo Órgãos responsáveis pela liberação das licenças para construção e funcionamento da *VILLA CULTURAL*.
Clientes Frequentadores do espaço cultural formado por pessoas com potencial para aquisição dos produtos e serviços oferecidos pela *VILLA CULTURAL*.

4.2 Ações de Abordagem

	Stakeholders	Ações de Abordagem	Custos (R$)
A	Patrocinador – Comitê do Grupo Amigos da Cultura	Evento festivo para comemorar o início dos trabalhos, com garantia da coesão e o bom relacionamento, evidenciando a certeza de que os resultados desejados serão atingidos e desta forma cristalizar o total apoio	6.000,00
B	Equipe do Projeto	Participação nas reuniões iniciais e de *status*. Garantir a conscientização de que as responsabilidades por prazos e qualidade são compartilhadas no empreendimento.	4.200,00
C	Empresas contratadas, empresas parceiras, fornecedores e terceiros	Participação nas reuniões iniciais e de *status*. Garantir a conscientização de que as responsabilidades por prazos e qualidade são compartilhadas no empreendimento.	4.200,00
D	Empresas editoriais	Elaborar programação de eventos específicos junto às editoras garantindo espaço para divulgação de seus produtos com lançamentos de livros, treinamentos, etc.	8.500,00
E	Escritores, professores e instituições de ensino	Divulgar e oferecer o espaço para eventos, evidenciando as inúmeras possibilidades de uso.	8.000,00
F	Vizinhos e moradores do bairro	Promover o espaço com plano de benefícios para usuários frequentes – elaboração de carteirinhas de clientes preferenciais	2.000,00

4.3 Mapa de movimento



5. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1 *Project Charter*

Termo de Abertura do Projeto *(Project Charter)*		
Título do Projeto	Data de Início	Ver
VILLA CULTURAL	19 / 07/ 2008	0 / 2008
Patrocinador		
Comitê do Grupo Amigos da Cultura		
1- Objetivo do Projeto		
Lançar o espaço cultural **VILLA CULTURAL** no prazo de 12 meses, com um custo total de R$ 2.100.000,00, em terreno de propriedade de um dos sócios do Grupo Amigos da Cultura, cujo valor é de R$ 2.000.000,00, localizado à Av. Faria Lima, no bairro Jardins, em São Paulo.		
2- Demanda de negócio		
Promover um ambiente integrado para desenvolvimento cultural e de lazer, composto de livraria, espaço gastronômico, salas para cursos, *workshops* e oficinas, favorecendo maior integração humanística.		
3- O que é escopo / o que não é escopo do Projeto		
É parte integrante do escopo o planejamento e controles necessários para o desenvolvimento e mobilização de todos os recursos necessários para a completa construção e início das operações do espaço **VILLA CULTURAL** definidos no Plano de Gerenciamento de Escopo e citados abaixo de forma abrangente: - Elaboração do projeto arquitetônico e de interiores - Obtenção das licenças legais para funcionamento do empreendimento - Contratação *+ Projeto executivo e arquitetônico* *+ Projeto de cozinha* *+ Obras* *+ Estacionamento* *+ Recursos Humanos* *+ Administração Financeira* *+ Atividades Culturais* *+ Divulgação e Marketing* *+ Especialista para desenvolvimento da grade de cursos* - Aquisição de Mobiliário - Definição das parcerias no mercado literário e Aquisição do estoque para a livraria - Contratação e treinamento dos funcionários - Definição e aquisição de *Hardware* e *Softwares* necessários - Divulgação (*Marketing*) - Operação assistida por tempo determinado em Contrato *Não está incluído* no escopo deste projeto: - Gerenciar a VILLA CULTURAL após a implantação e Operação Assistida - Definição do tipo de cardápio do espaço gastronômico		
4- Interessados (*Stakeholders*)		
Os interessados neste projeto são: o Grupo Amigos da Cultura, Prefeitura, Clientes em Potencial, Editoras, Distribuidores de Livros, Especialistas Técnicos e vizinhança.		
5- Interfaces com projetos existentes		
As interfaces com projetos existentes são: - Projeto de arquitetura e interiores; - Secretaria de Cultura - Definição do cardápio a ser oferecido		
6- Prazo estimado para a conclusão do Projeto		
12 meses a partir da data de aprovação deste termo.		

7 - Orçamento estimado para a conclusão do Projeto	
Terreno	R$ 2.000.000,00
Projeto de Arquitetura e Interiores	R$ 45.000,00
Construção civil e acabamentos	R$ 350.000,00
Interiores e paisagismo	R$ 855.000,00
Tecnologia e softwares	R$ 160.000,00
Estoque inicial	R$ 240.000,00
Equipe do Projeto	R$ 275.000,00
Custo Administrativo e seguro	R$ 175.000,00
Orçamento Estimado	***R$ 4.100.000,00***

8 - Equipe básica

- 01 Comitê Patrocinador
- 01 Gerente de Projetos
- 01 Administrador de RH
- 01 Administrador Financeiro (*Controller*)
- 01 Engenheiro Civil/Instalações
- 01 Especialista Cultural com foco em Parcerias
- 01 Especialista em Aquisições
- 01 Especialista em *Marketing*
- 02 Assistentes de Projeto

9 - Restrições

- Prazo máximo para conclusão do projeto: 12 meses
- Cardápio diferenciado na faixa de preço R$ 25 a 45 por pessoa
- Lotação máxima por sala de treinamento: 45 pessoas;
- Lotação mínima por sala de treinamento: 20 pessoas.

10 - Premissas

- Serviço de estacionamento terceirizado
- Sala para treinamento com capacidade máxima de 45 pessoas.

11 - Gerente de Projeto

Fátima Silano

Assinatura do Patrocinador:



Grupo Amigos da Cultura

Assinatura da Alta Administração:

Local: São Paulo **Data:** 02/08/2008

5.2 Declaração Escopo

5.2.1 Informações do Projeto

INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO				
NOME DO PROJETO:	*PROJETO VILLA CULTURAL*			
LOCAL DA INSTALAÇÃO:	*Avenida Faria Lima, 2087*			
CLIENTE:	*Grupo Amigos da Cultura*		DATA	*04/08/2008*
GERENTE DO PROJETO	*Fátima Silano*	TEL: 8338-1010	E-Mail	*Fátima.silano@villacultural.com.br*

5.2.2 Descrição dos Principais Itens do Escopo

	Item	Descrição
1.	Projeto de Arquitetura e de Interiores	Contratar empresa especializada em arquitetura e projetos para realizar o projeto detalhado de arquitetura e interiores, incluindo instalações gerais para obter a aprovação e a liberação de execução junto aos Investidores e aos órgãos públicos responsáveis.
2.	Construção do espaço cultural	Contratar empresa especializada para construção do espaço cultural de acordo com o projeto aprovado, incluindo instalações especiais.
3.	Escolha dos parceiros de terceirização	Realizar pesquisa e definir quais serão as empresas responsáveis pela prestação de serviços de estacionamento e limpeza.
4.	Aquisição de equipamentos e *softwares*	Escolher e adquirir todos os servidores, redes, *software*, monitores, projetores e demais equipamentos tecnológicos adequados para atender ao projeto.
4.	Contrato com mercado editorial	Realizar os contratos com as livrarias e distribuidores de livro para montagem do estoque.
5.	Montagem da grade de cursos	Definir a grade de cursos para os primeiros seis meses e fechar as parcerias com os profissionais que irão ministrar os treinamentos.
6.	Plano de *Marketing* e divulgação	Definir a contratação de uma empresa especializada em *marketing* para realizar o plano de divulgação do produto no mercado.
7.	Contratação e Treinamento dos Recursos Humanos	Contratar e realizar os treinamentos necessários para os profissionais do Espaço da VILLA CULTURAL.
8.	Prazo e Custo	Realizar o projeto no prazo máximo de 12 meses, com custo máximo de R$ 4.100.000,00.

5.2.3 Escopo Detalhado do Projeto

■ Gerenciamento do Projeto

■ Estudo de Viabilidade financeira considerando os volumes de venda e custos projetados para os próximos 5 anos, com taxa de retorno de 12% a.a.;

■ Elaboração do memorial, escolha e contratação de empresa para elaboração do projeto de arquitetura e interiores;

■ Aprovação do projeto de arquitetura e interiores junto aos sócios e órgãos públicos;

■ Contratação e acompanhamento das obras civis e de instalações especiais,

compreendendo as instalações elétricas, hidráulicas, ar condicionado, rede de dados e voz, incêndio, segurança de acesso e segurança de monitoramento de imagens;

- Elaboração do memorial e escolha das empresas de prestação de serviços de *Valet* e limpeza;
- Definição da grade de treinamentos e os especialistas necessários;
- Definição e aquisição dos sistemas de informática e aplicativos: gerenciais e administrativos;
- Definição e aquisição dos micros, servidores, rede, monitores, projetores, impressoras multifuncionais;
- Contratação e treinamento da equipe operacional para atuar diretamente no espaço *VILLA CULTURAL*;
- Operação assistida de 60 dias após a inauguração para apoio e transferência das informações;
- Obtenção das licenças municipais, estaduais e federais.

5.2.4 Justificativa do Projeto

Criar um novo espaço cultural e de lazer na cidade de São Paulo, tornando-se uma referência na oferta integrada de livraria, gastronomia, cursos e *workshops*, visando a proporcionar a integração de amigos e familiares que tenham como objetivo ampliar conhecimento em áreas de interesses diversos tais como filosofia, artes, astronomia, história e outros.

5.2.5 Fatores de Sucesso do Projeto

- Projeto de arquitetura e interiores arrojado que se torne um ícone na cidade.
- Projeto de *marketing* e divulgação eficiente que apresente o espaço *VILLA CULTURAL* para o mercado alvo;
- Parceria com profissionais reconhecidos dentro de suas áreas de especializações.
- Suporte permanente do Grupo Amigos da Cultura.

5.2.6 Restrições

	Restrição	Descrição
1.	Custo	O orçamento aprovado pelo comitê é limitado a R$ 4.100.000,00.
2.	Prazo	O lançamento da VILLA CULTURAL deverá ocorrer até Setembro de 2009.
3.	Valor da Refeição	O cardápio com refeições equilibradas na faixa de R$25 a R$45 por pessoa.
4.	Cursos	Treinamento com ocupação mínima de 24 e máxima de 45 pessoas por evento. Cursos fechados com custo mínimo de ocupação de 24 alunos.

5.2.7 Premissas

	Premissas	Descrição
1.	Acompanhamento do Projeto	Reuniões semanais com a equipe do projeto, elaboração do Relatório de Acompanhamento e Evolução do Projeto a ser encaminhado ao Comitê Amigos da Cultura.
2.	Equipe do Projeto	Equipe do projeto composta de profissionais com experiência em gerenciamento de projetos, especialista em engenharia civil e instalações, profissional de marketing e especialista cultural. Equipe com dedicação em tempo integral.
3.	Equipe de funcionários da Villa Cultural	A equipe que será contratada para trabalhar na VILLA CULTURAL deverá iniciar suas atividades 30 dias antes da inauguração, para os treinamentos necessários.
4.	Operação Assistida	A equipe de projetos acompanhará as atividades de operação do espaço cultural por 60 dias corridos após a sua inauguração, podendo o especialista em cultura ser integrado à equipe de funcionários da VILLA CULTURAL, caso seja de interesse da diretoria operacional.

5.2.8 Interfaces do Projeto

Os projetos abaixo relacionados possuem interação com o projeto *VILLA CULTURAL* e podem impactar no seu sucesso, pois não fazem parte do escopo e devem ser observados pelo Gerente do Projeto, para que estejam controlados.

Projeto	Interdependências
Projeto de Entrada de Energia	✓Liberação pela Eletropaulo da energia demandada
Projeto de Telecomunicações	✓Ativação dos serviços de telecomunicações

5.2.9 Exclusões Específicas

Exclusões do Escopo
✓ O projeto não tem como objetivo administrar o empreendimento após o período de Operação Assistida.
✓ A contratação de empresa para realizar a auditoria financeira do projeto e do empreendimento não faz parte deste escopo, cabendo diretamente ao Comitê do Grupo de Amigos da Cultura.
✓ Não faz parte do escopo a aprovação final do projeto arquitetônico e de interiores, cabendo esta atividade ao Comitê do Grupo de Amigos da Cultura.
✓ Não está incluso no custo total do projeto o custo da equipe operacional da VILLA CULTURAL.

5.2.10 Detalhamento dos Valores e Período de Desembolso

O orçamento do projeto *VILLA CULTURAL* está limitado a R$ 2.100.000,00, conforme detalhamento básico e as estimativas de desembolso.

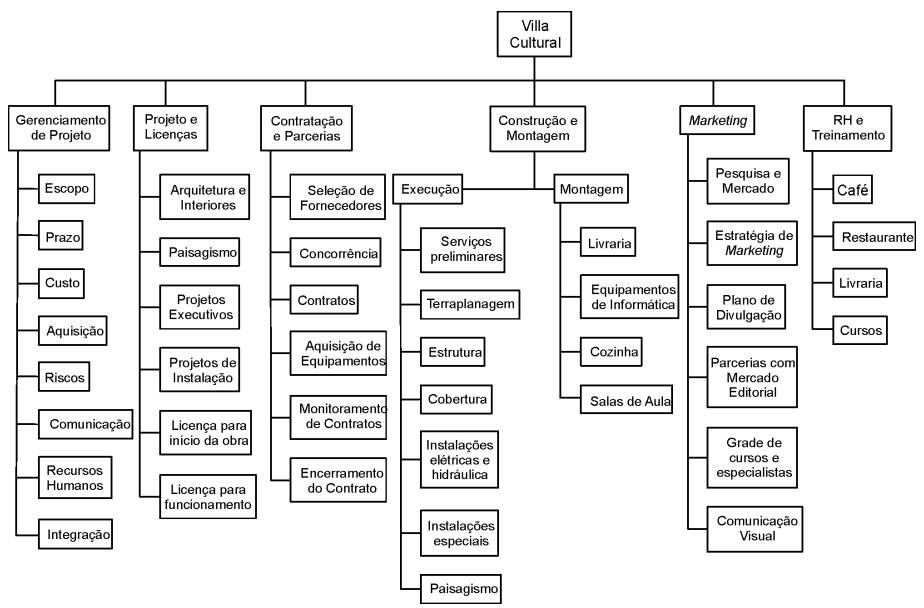
O valor de R$ 2.000.000,00, referente ao terreno, será incorporado ao custo do empreendimento, não havendo desembolso inicial, visto que ele pertence a um dos sócios e será considerado como sendo sua participação no negócio.

O orçamento detalhado de valores é apresentado a seguir:

Descrição	Valor	Período de Desembolso
Projeto de Arquitetura e taxas	R$ 45.000,00	Agosto/2008 a Outubro/2008
Construçao civil e instalações	R$ 350.000,00	Outubro/2008 a Maio/2009
Interiores e paisagismo	R$ 855.000,00	Fevereiro/2009 a Junho/2009
Tecnologia e *softwares*	R$ 160.000,00	Março/2009 a Junho/2009
Estoque inicial	R$ 240.000,00	Julho/2009
Equipe de projeto	R$ 275.000,00	Agosto/2008 a Outubro/2009
Custo administrativo e seguros	R$ 175.000,00	Agosto/2008 a Outubro/2009

5.2.11 Estrutura Analítica do Projeto

O escopo deste projeto está graficamente representado a seguir conforme EAP e Lista de Atividades apresentadas abaixo:



5.2.12 Dicionário da EAP

PROJETO VILLA CULTURAL - FICHA DE ATIVIDADE				
Nº EAP	2.2			
Nome da Atividade:	Paisagismo			
Prazo para Realização:	10	Dias		
Linha de base:	Data início:	09/09/08	Data conclusão:	19/01/09
Responsável:	Viviane Cervelin			
Elaborado por:	Viviane Cervelin			
ENTRADAS	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE		SAÍDAS	
1. Projeto de paisagismo	Identificar onde plantar as mudas de árvores e arbustos. Plantio das árvores e arbustos.		Árvores e arbustos plantados. Definição de horários de rega da plantas.	

5.2.13 Critérios de Aceitação do Projeto (lista de documentos principais de entrega)

Produto	Subprodutos	Critério
Gerenciamento do Projeto	Plano do Projeto ✓ Gerenciamento de Integração ✓ Gerenciamento de Comunicação ✓ Gerenciamento de Custos ✓ Gerenciamento de Prazos ✓ Plano de Acompanhamento e Controle	Assinatura da Declaração de Escopo pelo Comitê dos Amigos da Cultura
Projeto Arquitetônico e de Interiores	Projeto de Arquitetura e de Interiores Projeto de paisagismo	Aceite do projeto de arquitetura e de interiores pelo Comitê dos Amigos da Cultura Aceite técnico do projeto detalhado das técnicas e instalações prediais e especiais
Projeto Executivo de instalações básicas e especiais	Projeto detalhado de civil Projeto detalhado de ar condicionado Projeto detalhado de elétrica e hidráulica Projeto detalhado de rede de dados e voz Projeto detalhado de automação predial Projeto detalhado de circuito fechado de TV Projeto detalhado de acesso e segurança Projeto de cozinha	Aceite técnico do projeto detalhado das técnicas e instalações prediais e especiais
Construção civil, instalações básicas e especiais.	Obras civis Instalações elétricas e hidráulicas Ar Condicionado Cabeamento estruturado Supervisão predial Circuito Fechado de TV Controle de acesso e segurança patrimonial	Instalação física, inspeções visuais, comissionamento e testes de cada módulo.
Hardware, software e aplicativos	Definição do Fornecedor Recebimento dos equipamentos e *softwares* Instalação dos equipamentos e *softwares* Recebimento dos aplicativos operacionais e gerenciais	Pedido de compra Conferência dos produtos de acordo com o pedido Testes de conectividade
Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção Entrevistas Treinamento	Contratação Termo de conclusão do treinamento
Controle e Acompanhamento	Reuniões Semanais com equipe do projeto Reuniões Mensais com Comitê	Ata de Reunião Relatório de Acompanhamento

Os produtos somente serão considerados como concluídos caso todos os critérios estabelecidos sejam finalizados e formalizados por meio de formulário de Entrega Parcial, disponível na *Intranet*, que deverá ser encaminhado ao especialista responsável pelo aceite.

5.2.14 Controle do Gerenciamento do Escopo

O escopo do projeto *VILLA CULTURAL* será gerenciado com base na Declaração do Escopo do Projeto. Toda e qualquer mudança no escopo original será avaliada e classificada conforme definido no Sistema de Controle de Mudança de Escopo, devendo ser realizadas por escrito e direcionadas ao Gerente do Projeto e serão discutidas nas reuniões do *Change Control Board*.

5.2.15 Frequência de Avaliação do Escopo

A avaliação e acompanhamento do escopo serão tratados na Reunião Semanal de Acompanhamento com o Gerente do Projeto e os gerentes das áreas. O acompanhamento da execução do projeto e as não conformidades ao Plano do Projeto serão tratados nesta reunião, sendo seu conteúdo registrado e validado pelos presentes em ata de reunião.

Será realizada uma reunião mensal com o Comitê do Grupo Amigos da Cultura para apresentação do progresso físico/financeiro do projeto, por meio do relatório de desempenho.

5.2.16 Classificação das Mudanças do Escopo

As mudanças no escopo serão avaliadas como "*Necessárias*", corretivas decorrentes do andamento do processo ou "*Solicitadas*" pelo Comitê Amigos da Cultura e classificadas em três níveis de prioridades, a saber:

Alta: Mudanças urgentes e de alto impacto para o projeto.

Requerem ação imediata por parte do gerente do projeto e patrocinadores que deverão convocar uma reunião em caráter emergencial.

Média: Mudanças urgentes e de baixo impacto para o projeto

Requerem ação imediata por parte do gerente do projeto, sem necessidade de envolvimento dos patrocinadores, que deverá convocar uma reunião em caráter emergencial

Baixa: Mudanças não urgentes e de médio a baixo impacto para o projeto

Não requerem ação imediata por parte do gerente do projeto e serão tratadas nas reuniões mensais de controle previstas.

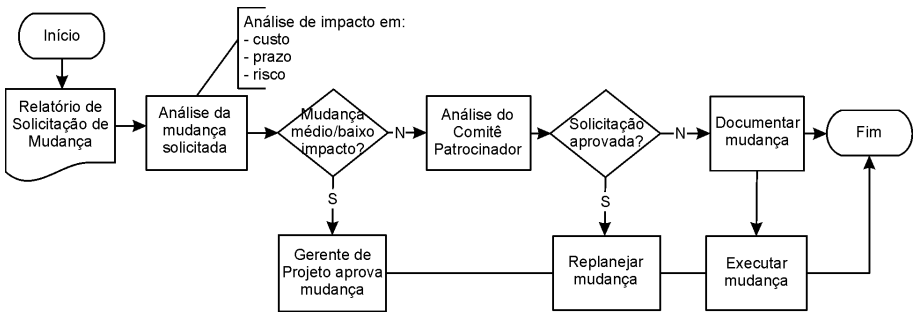
As mudanças classificadas como "Necessárias" deverão ser apresentadas em relatório, demonstrando a análise de impacto nos custos, qualidade, prazos e riscos. O Gerente do Projeto tem autoridade para a tomada de decisões de baixo impacto, deixando as decisões de médio e alto impacto para o Comitê de Patrocinadores.

As mudanças classificadas como "Solicitadas" serão de decisão exclusiva do Comitê de Patrocinadores, que receberá do Gerente do Projeto relatório com as principais características de análise de impacto de custos, qualidade, prazos e riscos.

A alteração no plano do projeto deverá ocorrer após aprovação das mudanças solicitadas.

5.2.17 Gerenciamento das Configurações

Todas as mudanças no escopo do projeto deverão ser tratadas de acordo com fluxo apresentado a seguir:



■ Todas as mudanças de escopo deverão ser encaminhadas ao Gerente do Projeto por meio do *Formulário de Solicitação de Mudanças de Escopo* que fará a avaliação dos impactos ao projeto juntamente com o especialista responsável;

■ Os eventuais impactos nos custos e prazos do projeto, decorrentes das mudanças solicitadas, deverão estar indicados no *Formulário de Solicitação de Mudanças de Escopo*;

As mudanças de escopo serão avaliadas sob demanda (alta/média) ou mensalmente nas reuniões de *Change Control Board*, previstas no Plano de Gerenciamento de Comunicação.

Formulário de Solicitação de Mudança de Escopo		
Nome do Projeto	VILLA CULTURAL	
Contratante/Cliente		Data: 09 / 12 / 2008
Gerente responsável	Fátima Silano	Solicitante ☐
Fiscal responsável		Solicitante ☒
GP VILLA CULTURAL	Fátima Silano	Solicitante ☐

As solicitações de mudança de escopo deste projeto ocorrem em virtude de:

O projeto de paisagismo não contempla árvores de copa grande para ambiente externo tendo em vista apresentações musicais e teatrais ao ar livre.

Descrição detalhada dos serviços a serem executados:

A cova para o plantio de árvores desse porte deve ser de 3m de profundidade, ou seja, 2m a mais do que havia sido planejado.

Lista dos recursos físicos e humanos necessários para a execução do serviço solicitado:

Recurso		Quantidade	Unidade
Pedreiro		2	
Escavadeira			1
Execução imediata autorizada	*Sim* ☒	*Não* ☐	*N/A* ☐
Concordância de serviço já executado	*Sim* ☒	*Não* ☐	*N/A* ☐
Execução permitida mediante aceite de proposta/orçamento de aditivo	*Sim* ☐	*Não* ☒	*N/A* ☐
Observado relevante impacto no cronograma	*Sim* ☐	*Não* ☒	*N/A* ☐
Observado relevante impacto na utilização de recursos materiais	*Sim* ☐	*Não* ☒	*N/A* ☐
Observado relevante impacto na aplicação de mão-de-obra	*Sim* ☐	*Não* ☒	*N/A* ☐

Outras observações:

APROVAÇÃO

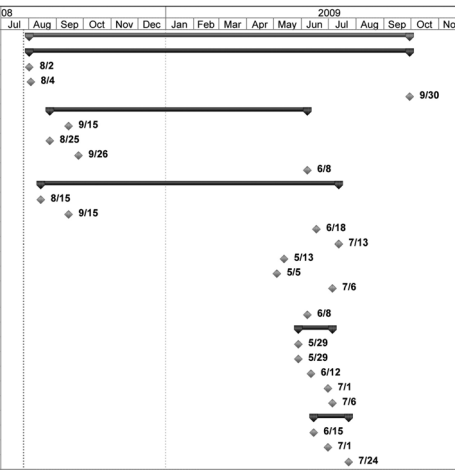
O responsável pela aprovação tem conhecimento e concorda que os custos e cronograma deste projeto poderão sofrer reajuste.

Nome/Empresa/Cargo
Fátima Silano
Villa Cultural/Gerente de Projeto De acordo

6. GERENCIAMENTO DO PRAZO

6.1 Cronograma dos Principais Eventos

ID	Nome da tarefa	Finish
1	**PROJETO VILLA CULTURAL**	**Wed 9/30/09**
2	**GERENCIAMENTO DE PROJETO**	**Wed 9/30/09**
3	Aprovação do Plano do Projeto	Sat 8/2/08
4	Aceite do Espaço Villa Cultural	Mon 8/4/08
5	Encerramento do Projeto e do Contrato	Wed 9/30/09
6	**PROJETO EXECUTIVO E LICENÇAS**	**Mon 6/8/09**
7	Aprovação do projeto executivo	Mon 9/15/08
8	Entrada com a documentaçao nos orgãos públicos	Mon 8/25/08
9	Licença para inicio das obras	Fri 9/26/08
10	Licença para funcionamento	Mon 6/8/09
11	**CONTRATAÇÕES E PARCERIAIS**	**Mon 7/13/09**
12	Contração da empresa para projeto de Arquitetura	Fri 8/15/08
13	Contração da empresa para execução das obras civis	Mon 9/15/08
14	Aquisição de hardware e software	Thu 6/18/09
15	Escolha da empresa para Vallet	Mon 7/13/09
16	Contratação de especiliastas para treinamento	Wed 5/13/09
17	Contratação de empresa para publicidade	Tue 5/5/09
18	Contratação de empresa de serviços de limpeza e segurança	Mon 7/6/09
19	Aquisição do estoque inicial	Mon 6/8/09
20	**EXECUCÁO E MONTAGEM**	**Mon 7/6/09**
21	Entrega da obra civil	Fri 5/29/09
22	Entrega das instalações basicas	Fri 5/29/09
23	Entrega das instalações especiais	Fri 6/12/09
24	Entrega da obra de interiores e jardinagem	Wed 7/1/09
25	Entrega do Espaço Gastronômico	Mon 7/6/09
26	**RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTO**	**Fri 7/24/09**
27	Definição dos profissionais	Mon 6/15/09
28	Contratação	Wed 7/1/09
29	Treinamento	Fri 7/24/09



6.1.1 Acompanhamento dos Prazos

O acompanhamento da evolução das atividades se dará tendo como base o cronograma mestre onde estão detalhadas as atividades da EAP, com indicação de duração e sequência.

Todas as atividades serão gerenciadas por meio da linha de base utilizando-se o aplicativo *MS-Project*. Serão realizadas avaliações periódicas e caso sejam constatados desvios, as ações de correção e as técnicas para recuperação do desvio serão tratadas no controle de mudança do cronograma.

Todas as solicitações de mudanças de prazos devem ser direcionadas ao gerente do projeto, que procederá a avaliação conforme descrito no Sistema de Controle de Mudanças.

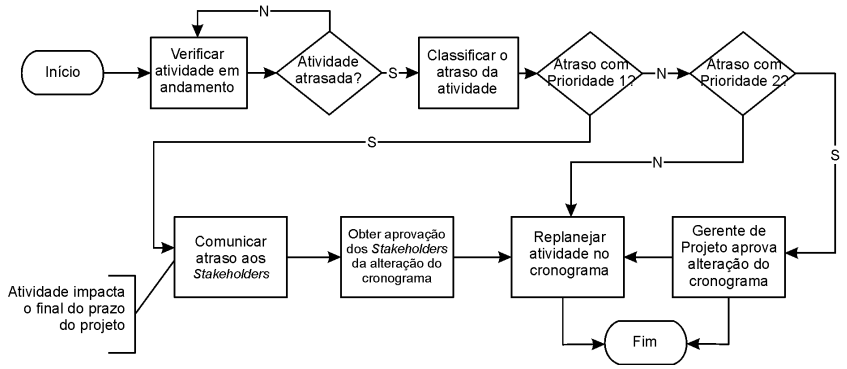
Alterações nos prazos, que impliquem em atualização da linha base do projeto, somente poderão ser aprovadas pelo Comitê Amigos da Cultura.

O controle dos prazos será feito a partir de relato dos líderes, supervisores, gerentes das áreas ao gerente do projeto. As informações recebidas serão consolidadas e a técnica de Análise do Valor Agregado será utilizada para a avaliação do desempenho do projeto.

Os resultados comparados com a linha base do projeto, representados na Curva S, serão apresentados no Relatório de Desempenho.

6.1.2 Controle do cronograma

As alterações no prazo do projeto serão tratadas pelo Sistema de Controle de Mudança do Projeto (*Scope Change Control System*) e deverão ser encaminhadas ao Gerente do Projeto utilizando-se o *Formulário de Solicitação de Mudança de Escopo*. A alteração é analisada pelo fluxo abaixo.



7. GERENCIAMENTO DO CUSTO

7.1 Descrição dos processos de gerenciamento de custos

■ Será utilizado o sistema *MS-Project* para atualização do orçamento do projeto, baseado na lista de atividades apresentadas na EAP;

■ Todos os valores apresentados no fluxo de caixa são expressos em Real, desconsiderando eventuais variações cambiais e inflacionárias;

■ Será utilizada a técnica de Análise de Valor Agregado para avaliação do desempenho ao longo do projeto, em que os critérios de custo, prazo e esforço serão acompanhados mensalmente e apresentados no Relatório de Desempenho.

■ O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto, apresentado no fluxo de caixa.

■ Os custos contemplados no plano estão baseados nas estimativas preliminares do projeto, que incluem todos os recursos materiais e pessoais para implantação do projeto. Não fazem parte deste orçamento os custos referentes aos recursos humanos necessários para a operação do empreendimento, bem como a aquisição de estoque após a inauguração do espaço.

■ Todas as estimativas de desembolso deverão ser realizadas no fluxo de caixa do projeto, cabendo ao responsável financeiro/aquisições validar todas as requisições adicionais não contempladas neste documento.

7.2 Controle dos Custos

O orçamento do projeto deverá ser atualizado diariamente, de acordo com as aquisições e pagamentos realizados. O resultado da análise dos custos previstos e realizados estará expresso no relatório de desempenho e deverá ser analisado frequentemente pelo Gerente do Projeto, e apresentado na reunião mensal com o comitê de investidores. O acompanhamento dos custos deverá apresentar a Estimativa para Terminar e Custo Estimado no Término.

O controle dos custos será feito a partir do fluxo de caixa e tendências. As informações recebidas serão consolidadas e a técnica de Análise do Valor Agregado será utilizada para a avaliação do desempenho do projeto.

Os resultados comparados com a linha base do projeto, representados na Curva S do gráfico de desembolso mensal e semanal, serão apresentados no Relatório de Desempenho.

A autonomia para aprovação de acréscimo nos custos segue a tabela de Reservas Gerenciais abaixo:

Autoridade	Reserva de Contingência	Outras Reservas
Gerente do Projeto	Até R$ 4.000,00	Até R$ 8.000,00
Gerente do Projeto com autorização do Comitê	Até R$ 8.000,00	Até R$ 16.000,00
Somente o Comitê	> R$ 8.000,00 até o limite da reserva	> R$ 16.000,00 até o limite da reserva

As mudanças consideradas como essenciais e corretivas ao projeto serão alocadas dentro da modalidade "Outras Reservas" para efeito de centro de custos, desde que estejam dentro da autonomia do Gerente do Projeto.

Para as mudanças corretivas que estejam fora da autonomia do Gerente do Projeto, ou quando não houver mais disponibilidade de valores de reserva gerencial, deverá ser solicitado ao Comitê um aumento no "recurso" de reservas gerenciais. A autonomia é para cada solicitação de mudanças, podendo o Gerente do Projeto fazer uso da reserva.

Quando do término do projeto, será distribuído de forma igual entre todos os membros do projeto, 30% do saldo da reserva gerencial como forma de premiação, desde que atingidos os demais parâmetros estipulados no Plano de Recursos Humanos.

7.3 Análise das Reservas

Foi aprovada pelo Comitê uma reserva financeira total de R$ 63.000,00, a qual não faz parte do orçamento do projeto aprovado. Esta reserva será dividida em:

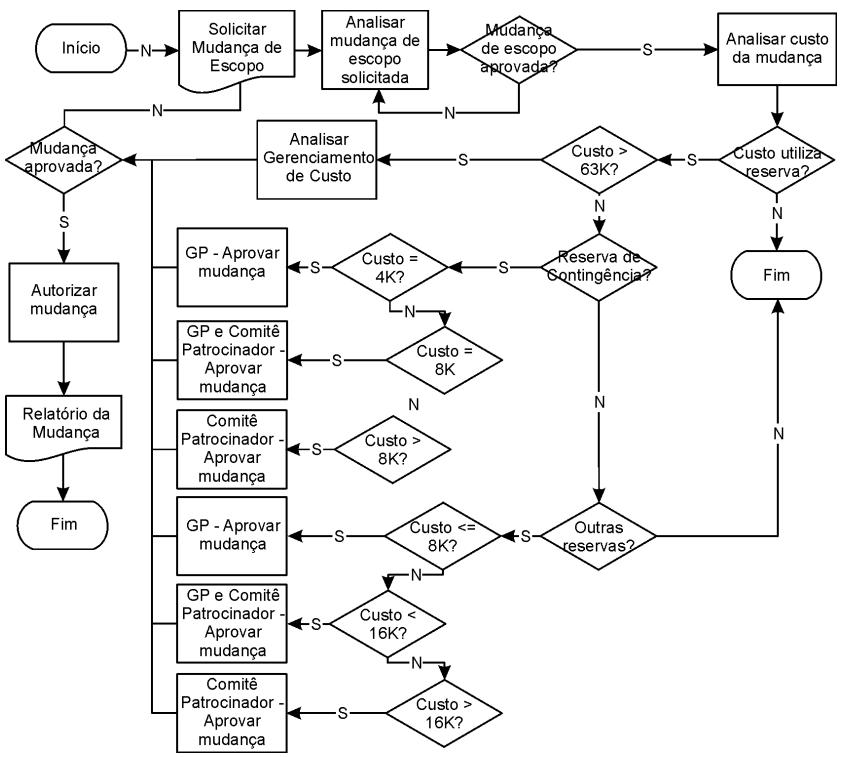
- Reservas de Contingência.
- Outras Reservas.

A utilização das reservas se dará de acordo com as solicitações de mudança provenientes dos outros planos e dentro da autonomia do gerente do projeto e do patrocinador.

7.3.1 Responsável pelo controle dos custos

- Viviane Cervelin, gerente de planejamento e custos, sendo responsável pelo monitoramento dos custos.
- Fátima Silano, gerente do projeto, será a suplente da responsável pelo gerenciamento de custos.

7.4 Fluxo de aprovação de mudança de custo



7.5 Cronograma detalhado do orçamento

PROJETO VILLA CULTURAL	TOTAL	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dec-08	Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09
GERENCIAMENTO DE PROJETO	340,500	40,200	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	27,250	275	275
Elaboração do Plano de Projeto	7,600	7,600													
Aprovação do Projeto	6,000	6,000													
Equipe do Projeto e Especialistas	300,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000		
Reunião de Acompanhamento com Equipe de Projetos	19,200	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600		
Reunião Mensal com o Comitê	7,700		650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	275	275
PROJETOS E LICENÇAS	134,300	30,000	89,300									15,000			
Projeto de Arquitetura e Interiores	60,000	30,000	30,000												
Projeto de Paisagismo	5,300		5,300												
Projetos Executivos	18,500		18,500												
Projetos de Instalações	16,500		16,500												
Licença para início das obras	19,000		19,000												
Licença para funcionamento	15,000											15,000			
CONTRATAÇÃO E PARCERIAS	352,962	2,800	3,956	6,956	3,900	4,500	5,500	5,500	29,500	55,500	54,200	104,150	76,500		
Elaboração da RFP para contratação civil e instalações especiais	8,400	2,800	2,800	2,800											
Entrega da RFP civil e instalações	512		256	256											
Definição da empresa de civil e instalações	2,400		800	800	800										
Assinatura do contrato	300		100	100	100										
Elaboração da RFP para escolha do parceiro para o Estacionamento	700										700				
Entrega da RFP – Estacionamento	250											250			
Definição da empresa – Estacionamento	300											300			
Assinatura do contrato – Estacionamento	100											100			
Definição da Grade de Cursos e Especialistas	7,500					1,500	1,500	1,500	1,500	1,500					
Grade de Cursos e Especialistas	3,000						1,000	1,000	1,000						
Contratação do Mobiliário	96,000								24,000	24,000	24,000	24,000			
Contratação de Hardware e Software	84,000									28,000	28,000	28,000			
Contratação de Materiais Diversos	24,500			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,000	1,500	1,500	1,500		
Aquisição do estoque inicial	125,000											50,000	75,000		
CONSTRUÇÃO E MONTAGEM	1,209,000			50,000	80,000	80,000	173,000	230,000	198,000	117,000	131,000	70,000	90,000	15,000	15,000
Obra civil	345,000			50,000	80,000	80,000	60,000	30,000	15,000	15,000	15,000			15,000	
Instalações dos subsistemas elétrica, hidraulica e cabeamento estruturado	198,000						88,000	40,000	40,000	15,000	15,000				
Instalações de ar condicionado e automação	103,000						25,000	25,000	25,000	14,000	14,000				
Instalação dos sistemas de segurança	59,000										19,000	25,000	15,000		
Instalações de interiores e jardinagem	390,000							110,000	110,000	65,000	60,000	45,000			
Instalações do Espaço Gastronômico	49,000							25,000	8,000	8,000	8,000				
Montagem dos espaços e decoração	35,000												35,000		
Operação assistida	30,000													15,000	15,000
MARKETING	40,600			3,000	3,000	3,000	4,750	26,850							
Elaboração da RFP para escolha da empresa de Marketing/Assessoria de Imprensa	3,000						1,500	1,500							
Entrega da RFP – Marketing/Assessoria de Imprensa	500						250	250							
Definição da empresa - Marketing/Assessoria de Imprensa	25,000							25,000							
Assinatura do contrato - Marketing/Assessoria de Imprensa	100							100							
Pesquisa do Mercado Editorial para definição de Parcerias	12,000			3,000	3,000	3,000	3,000		4,000	4,000	2,500		14,100		
RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTO	22,638								4,000	4,000	2,500				
Recrutamento e Seleção	12,104								4,000	4,000					
Entrevistas	3,434										2,500				
Contratação	2,100												2,100		
Treinamento	5,000												12,000		
TOTAL GERAL	2,100,000	73,000	120,506	87,206	114,150	114,750	210,500	289,600	254,750	199,750	212,450	216,400	153,750	15,275	15,275

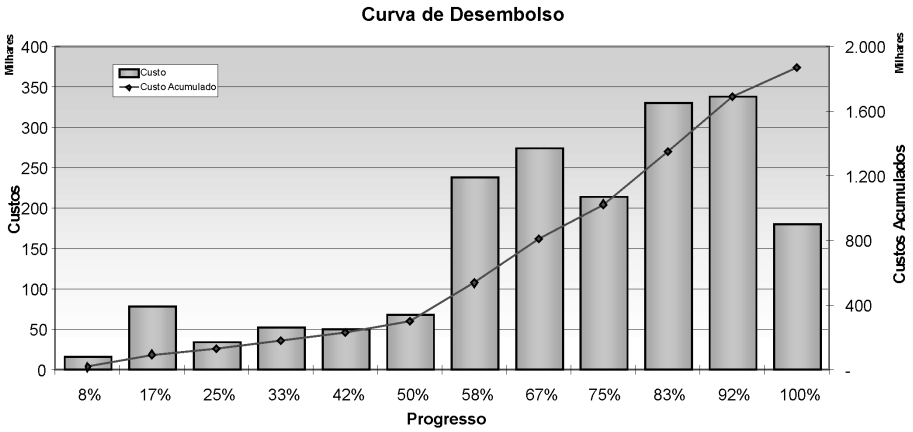


Figura: Gráfico de Desembolso Mensal

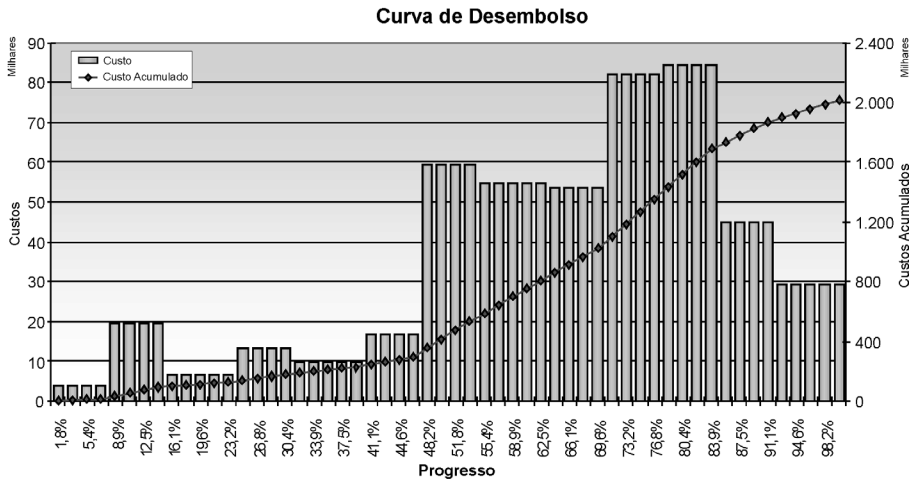


Figura: Gráfico de Desembolso Semanal

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1 Descrição dos Processos de gerenciamento da qualidade

O Gerenciamento da Qualidade irá assegurar que o projeto esteja em conformidade com os requisitos de qualidade, permitindo cumprir o escopo, o prazo e o orçamento planejados, aprimorando continuamente os processos e satisfazendo as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Todos os produtos e/ou entregas não conformes com a declaração de escopo, deverão ser tratados como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade.

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade inicialmente previstos para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade (*Quality Change Control System*).

Serão integradas ao plano do projeto apenas as mudanças no padrão de qualidade cujas medidas corretivas possam influenciar no sucesso do projeto. Inovações e novos níveis de qualidade não serão considerados pelo gerenciamento da qualidade.

Todas as solicitações de mudança na qualidade devem ser feitas por escrito, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

8.2 Responsabilidade e Autoridade

O Patrocinador e o Gerente do Projeto são os responsáveis por promover a garantia da qualidade e a equipe do projeto tem autoridade para zelar pelo plano da qualidade. Todos os contratados deverão apresentar o seu plano, adequando-se às premissas do projeto.

8.3 Política da Qualidade

- Buscar a satisfação do cliente pelo atendimento de suas necessidades;
- Manter os processos e atividades do projeto em conformidade com os requisitos e padrões de qualidade, permitindo cumprir o escopo, prazo e orçamento do projeto;
- Entregar o produto ou serviço em conformidade com os requisitos do projeto, de acordo com as especificações e adequação ao uso;
- Planejar a qualidade em busca da prevenção, ao invés da inspeção do cliente, mantendo os erros fora dos processos e fora das mãos do cliente;
- Garantir o envolvimento de todos os participantes com as políticas de qualidade do projeto.

8.4 Normas de Referência para o projeto

O gerenciamento da qualidade será realizado com base nas normas ambientais, normas NBR aplicáveis e ISO, durante a construção da edificação e entrega nos itens fundamentais para a qualidade do projeto. As principais normas consideradas são:

NORMA	DESCRIÇÃO
NBR ISSO 9000:2000	Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário
NBR ISSO 9001:2000	Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos
NBR ISSO 9004:2000	Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria do desempenho
NBR ISSO 19011	Gerenciamento da Qualidade – Auditoria da Qualidade
NBR ISO 10006	Gerenciamento da Qualidade – Diretrizes para a qualidade em gerenciamento de projetos
Norma NBR 9050	Adequação das edificações e do mobiliário urbano à pessoa deficiente

8.5 Requisitos da Qualidade

8.5.1 Requisitos do Projeto

- Plano de Projeto conforme diretrizes do PMBOK 2.004
- Escopo: garantir o atendimento das especificações estabelecidas pelo cliente
- Prazo: Não ultrapassar 12 meses
- Custo: Não ultrapassar R$ 2,1 milhões (excluindo-se o custo do terreno)
- Análise de Risco e Contingência

8.5.2 Requisitos da Gestão

- Comunicação com divulgação do *status* e andamento do projeto
- Reuniões de acompanhamento semanais e atas de reuniões
- Atas de Reunião de Análise Crítica
- Relatórios de Desempenho / progresso da Implantação do Empreendimento
- Auditorias da Qualidade
- Registro de não-conformidade
- Ações preventivas e corretivas para tratamento da não conformidade
- Análise crítica da alta-gerência
- Melhoria da Qualidade
- Auditorias Internas
- Melhoria da Qualidade (Ações Corretivas e Preventivas)

8.5.3 Requisitos do Produto

Os requisitos do produto estão definidos nos documentos de referência citados na tabela a seguir.

Requisito	Documentos de Referência				
	Livraria	Salas Cursos Especiais	Cozinha	Restaurante	Café
Projeto de Arquitetura	EA-100-01_0	EA-200-01_0	EA-300-01_0	EA-400-01_0	EA-500-01_0
Projeto de Fundações e Estruturas	EC-100-01_0	EC-200-01_0	EC-300-01_0	EC-400-01_0	EC-500-01_0
Projeto de Elétrica	EE-100-01_0	EE-200-01_0	EE-300-01_0	EE-400-01_0	EE-500-01_0
Projeto de Hidráulica	EH-100-01_0	EH-200-01_0	EH-300-01_0	EH-400-01_0	EH-500-01_0
Aquisições e Logística	PFD-100-01_0	PFD-200-01_0	PFD-300-01_0	PFD-400-01_0	PFD-500-01_0
Construção	MDC-100-01_0	MDC-200-01_0	MDC-300-01_0	MDC-400-01_0	MDC-500-01_0
Acabamento	MDA-100-01_0	MDA-200-01_0	MDA-300-01_0	MDA-400-01_0	MDA-500-01_0
Comunicação	PLC-100-01_0	PLC-200-01_0	PLC-300-01_0	PLC-400-01_0	PLC-500-01_0

EA - Especificação de arquitetura / EC – Especificação de obras civis / EE – Especificação de instalações elétricas / EH - Especificação de instalações hidráulicas / PFD – Procedimento para aquisições e logística / MDC – Memorial descritivo da construção / MDA – Memorial descritivo do acabamento / PLC – Plano de comunicação

8.6 Gerenciamento da Qualidade

8.6.1 Estrutura Organizacional da Qualidade

As comunicações serão gerenciadas pelo Gerente do Projeto e executadas pelos multiplicadores do Sistema de Gestão da Qualidade. O Gerente do Projeto deve também gerenciar as interfaces organizacionais, incluindo a seleção e o treinamento de pessoal.

8.6.2 Controle do Projeto

O controle do projeto deve seguir os requisitos gerais do Plano do Projeto. As interfaces do Projeto também devem ser monitoradas e gerenciadas pelo Gerente do Projeto. Periodicamente deve ser feita a verificação dos requisitos do Projeto e sempre que necessário podem ser feitas alterações no Projeto para garantir a qualidade final.

8.6.3 Controle de Aquisições

Os fornecedores do Projeto devem sofrer um processo de seleção/avaliação para garantir que todas as entregas/serviços estejam dentro da especificação, prazo e custo acordados em contrato. Também devem ser observadas as legislações e normas pertinentes para o fornecimento. Os itens de fornecimento são objetos de controle de conformidade.

8.6.4 Controle de Materiais

Para garantir a qualidade do Projeto é fundamental a identificação correta e o controle dos materiais, peças e equipamentos (avaliação qualitativa e quantitativa). Deve-se ter cuidados com o manuseio, obsolescência, armazenagem e embarque/desembarque desses materiais.

8.6.5 Registros da Qualidade

- Preenchimento adequado dos registros da qualidade;
- Coleta, arquivo, preservação e descarte dos registros da qualidade;
- Definição de responsáveis pelos registros.

8.6.6 Indicadores

Durante todas as fases do projeto, serão analisados criticamente os indicadores do Projeto e do Produto para a verificação do andamento do projeto.

Objetivo	Indicador	Meta	Frequência de Controle	Tolerância
Prazo de entrega	IDP – Índice de desempenho de prazo	1,00	Mensal	± 0,02
Custo	IDC – Índice de desempenho de custo	1,00	Mensal	± 0,02
Cumprimento das especificações do projeto	Número de não conformidades no *checklist*	< 10%	Semanal	Até 2%
Alterações necessárias no projeto após aprovação	Revisão dos documentos	2	Mensal	± 1

8.7 Garantia da Qualidade

8.7.1 Melhoria Contínua da Qualidade

A melhoria da qualidade é um processo contínuo que deve estar disseminado em todos os níveis da organização e será garantida por meio das seguintes ferramentas:

- Reuniões de Análise Crítica da Qualidade do Projeto e do Produto;
- Controle de Não Conformidades;
- Auditoria Interna;
- Ações Corretivas e Preventivas.

8.7.2 Reuniões de Análise Crítica da Qualidade do Projeto e do Produto

Mensalmente serão realizadas reuniões de Análise Crítica para o acompanhamento do andamento da Qualidade do Projeto e do atendimento aos requisitos do Produto. Esta reunião será conduzida pelo Gerente do Projeto com a participação do empreendedor e dos responsáveis pelas equipes de projeto, e serão abordados os seguintes assuntos:

- Pendências da reunião anterior;
- Acompanhamento dos indicadores;
- Demandas do cliente/público externo;
- Aspectos críticos do projeto;
- Resultados de Auditoria;
- Resultados do Controle de Qualidade;
- Ações Corretivas e Preventivas.

8.7.3 Controle de não Conformidades

Todos os itens não conformes, relacionados ao produto (recebido ou final), devem ser, quando aplicável, devidamente segregados e identificados quanto a sua situação de não conformidade, para evitar seu uso indevido nas etapas posteriores.

Os inspetores da qualidade de produto são responsáveis pelo controle e registro adequado das não conformidades (causa e ações imediatas para correção).

As não conformidades sistêmicas devem ser tratadas por meio de ações corretivas.

8.7.4 Cronograma da Realização das Auditorias

A melhoria contínua no Projeto será garantida por meio da realização de auditorias da qualidade, quando serão avaliados os requisitos normativos do projeto e do produto, de acordo com o cronograma de auditoria a seguir:

AUDITORIA	MÊS											
ITEM / REQUISITO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gerenciamento de Projeto												
Documentação												
Execução												
Fornecedores												
Produto												

Auditoria Interna Auditoria Externa Auditoria do Cliente

8.7.5 Ações Preventivas e Corretivas

As ações corretivas podem ser geradas a partir das seguintes situações:

- Não Conformidades sistêmicas e/ou críticas;
- Resultados de Auditorias Internas / Externas;
- Demandas da Reunião de Análise Crítica.

As ações preventivas podem ser geradas a partir da possibilidade de ocorrência de uma não conformidade. Observações de auditoria ou sequência de acontecimentos que possam causar uma não conformidade são entradas para as ações preventivas.

As ações corretivas e as ações preventivas são definidas com base nas causas básicas de uma não conformidade ou de uma potencial não conformidade. Após 2 meses de implementação da ação corretiva ou preventiva deve-se realizar a verificação da eficácia dessa ação.

8.7.6 Mudanças no Projeto

As ações corretivas e preventivas podem gerar Solicitações de Mudança do Projeto que serão tratadas de acordo com o disposto no item Gerenciamento das Configurações.

8.8 Controle de Qualidade

8.8.1 Inspeção e/ou Testes

A etapa de inspeção e testes é realizada pela equipe de projeto para verificar se o projeto e/ou produtos estão de acordo com os requisitos pré-estabelecidos e incluem avaliações qualitativas e/ou quantitativas, dependendo do tipo de material/serviço a ser inspecionado e/ou testado.

Neste projeto serão realizadas inspeções e/ou testes dos seguintes itens:

- Materiais e equipamentos de aplicação na construção;
- Equipamentos eletro / eletrônicos adquiridos;
- Mobiliário;
- Mão-de-obra de serviços terceirizados;
- Utensílios em geral.

8.8.2 Relatórios de Acompanhamento de Inspeções/Testes (Controle de Qualidade)

Os resultados de inspeções/testes serão reportados mensalmente na Reunião de Análise Crítica para avaliação pela equipe de projeto e definição de ações corretivas e/ou preventivas.

8.8.3 Acompanhamento do Projeto

Para acompanhar o desenvolvimento das atividades com relação às especificações do Plano do Projeto serão utilizados gráficos de controle que incluem limites de especificação superior/inferior e limites de controle superior/inferior. Os parâmetros produtividade, prazos e custos serão avaliados por esta metodologia.

RELATÓRIO DE TRATAMENTO DE OCORRÊNCIAS E NÃO CONFORMIDADES

Data da entrega da ocorrência: 18/09/2008	***No.*: 003/2008**
Área: Engenharia	***Líder/Responsável:*** Clarice
Identificado por: José Pedro	***Área:*** Projetos de Engenharia
Assinatura de recebimento da ocorrência:	***Disciplina/Área:*** Projetos

I-Dados do Projeto

Nome do Projeto	PROJETO DE ARQUITETURA
No. des. da Não Conformidade	4008-10/2008
Empreiteira contratada	Arquitetos Independetes
Data de início da obra	01/09/2008
Responsável Disciplina/Área	

II-Questionamento dos itens do Projeto de Não Conformidade

Descrição da ***Não Conformidade***:

Projeto de interiores não contempla o acabamento da área de cursos

Impacto: *Prazo* *Custo* *Sem impacto* *Outros*

III-Causa raiz do problema

Entendimento das necessidades do projeto	5 Porquês
	6Ms (Diag. Causa/Efeito)

IV-Contra-medida (Ação de Contenção)

Ação	***Responsável***	***Data***
Validação do checklist dos ambientes	Clarice	25/09/2008

V-Ação corretiva e preventiva (Solução do problema)

Ação	***Responsável***	***Data***
Aprovação do projeto definitivo pelo comitê do projeto	Fátima	30/09/2008

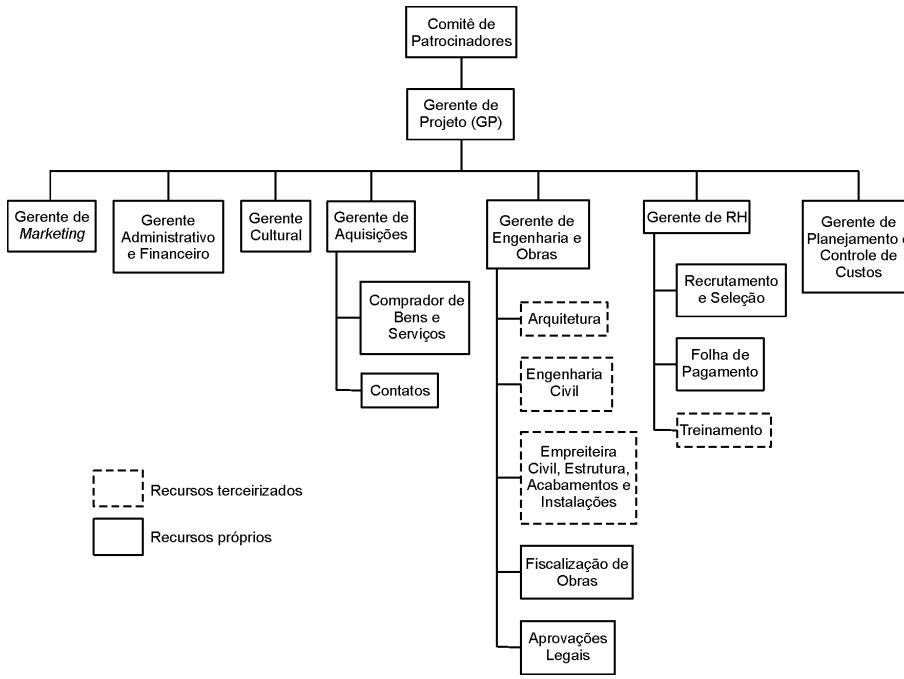
Indicador de performance da *Não Conformidade*:

VI-Equipe de investigação

_____	_____	_____
Supervisor da Disciplina	*Líder do Projeto*	*Líder da Qualidade*

9. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

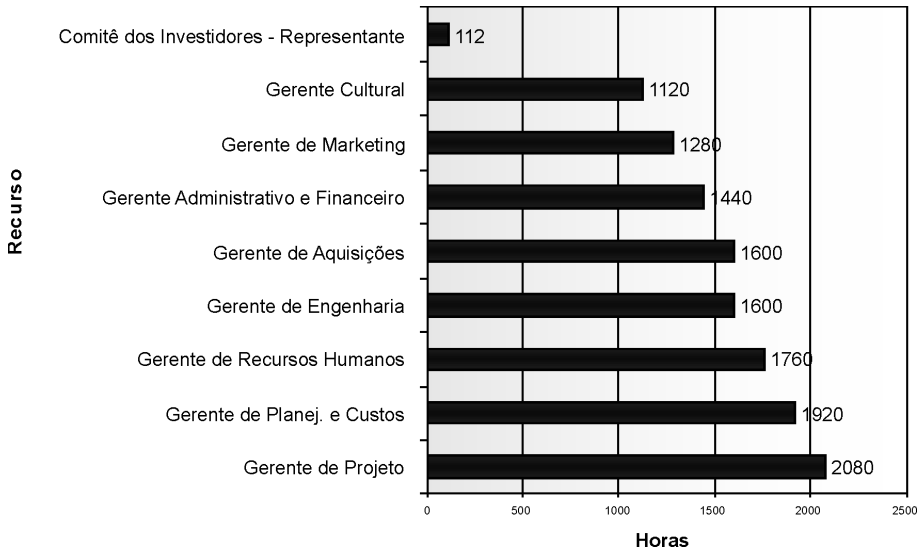
9.1 Organograma do projeto



9.2 Descrição dos Principais Recursos Humanos

Papéis	Responsabilidades
Comitê de Investidores	Responsável pela provisão de recursos financeiros Responsável pela indicação do Gerente do Projeto Aprovar decisões estratégicas
Gerente do Projeto	Definir e gerenciar as atividades de planejamento Garantir que o Plano de Projeto seja seguido Acompanhar o plano de gerenciamento e aprovar ações corretivas de sua alçada Definir e orientar os Gerentes das diversas áreas Garantir o controle do orçamento Administrar conflitos Negociar soluções/planos com os outros componentes da equipe Controlar o andamento do Projeto Administrar mudanças Obtenção de aprovação junto ao Comitê Patrocinador
Gerente de Recursos Humanos	Recrutamento, definição de perfis adequados e seleção dos colaboradores. Contratação dos colaboradores Elaboração de programas de treinamento inicial e contínuo
Gerente de Engenharia	Elaborar especificações de engenharia e acabamentos Coordenar atividades de subcontratados para projetos básico e executivo nas diversas disciplinas: arquitetônico, de interiores, de instalações hidráulicas/ elétricas, ventilação/ar condicionado, etc. Garantir a execução das obras nos padrões de qualidade estabelecidos Garantir a execução das obras de acordo com os projetos elaborados por especialistas Elaboração dos documentos de aceitação da obra Responsável pela obtenção de licenças junto aos órgãos públicos
Gerente de Marketing	Contratar pesquisa de mercado Elaborar plano de *marketing* de curto e médio prazo Divulgar **a Villa Cultural** junto à mídia e clientes potenciais
Gerente de Aquisições	Seleção de Fornecedores Cotações Realizar os processos de concorrência Contratar parceiros prestadores de serviços Adquirir produtos e insumos
Gerente Administrativo e Financeiro	Elaboração de plano de contas Controle do fluxo de caixa para adequação à disponibilidade de investimento Controle das despesas e receitas do empreendimento
Gerente Cultural	Elaborar plano de eventos a curto e médio prazo Garantir seleção de material literário disponível que atenda às expectativas do nicho de mercado

9.3 Tempo previsto por Recursos



9.4 Matriz de Competências (Conhecimento, Habilidades e Atitudes)

FUNÇÃO	COMPETÊNCIAS								
	CONHECIMENTO (saber fazer)		HABILIDADES (Capacidade para aprender a fazer)				ATITUDES (querer fazer)		
	Específico da área	Superior	Negociador	Persuasão	Criatividade	Racional	Trabalho em equipe	Pró-ativo	Iniciativa
GP	3	2	2	2	3	2	3	3	3
Secretárias	2	1	2	2	2	2	2	2	3
Auxiliares	2	1	2	2	2	2	3	2	3
Gerente Adm/Financ	3	2	3	2	2	3	2	2	2
Gerente de Plan/Custos	3	2	2	2	2	2	3	2	2
Gerente de Engenharia	3	3	2	2	3	2	3	2	2
Gerente de Marketing	3	2	3	3	3	2	2	2	2
Gerente de Aquisições	2	2	3	2	2	2	2	2	2
Gerente de RH	3	2	3	2	1	2	3	2	2
Gerente Cultural	3	2	1	2	3	2	3	2	2
Arquiteto	3	2	2	2	3	2	3	2	3
Fiscal da Obra	2	2	2	2	1	3	2	2	2

Legenda: 1 – Abaixo das expectativas 2 – Atende as expectativas 3 – Acima das expectativas

9.5 Diretório do Time de Projeto

No.	Nome	Função	e-mail	Telefone
1	Antônio de Castro Alves	Comitê dos Investidores - Representante	Antonio.calves@muitorico.com.br	11 5575.1000
2	Fátima Silano	Gerente de Projeto	Fatima.silano@villacultural.com.br	11 5533.9000
3	Viviane Cervelin	Gerente de Planej. e Custos	Viviane.cevelin@villacultural.com.br	11 5533.9001
4	Clarice Rampazzo	Gerente de Engenharia	Clarice.rampazzo@villacultural.com.br	11 5533.9002
5	Maristela Dantas	Gerente de Marketing	Maristela.dantas@villacultural.com.br	11 5533.9003
6	Hebert Viana	Gerente de Aquisições	Hebert.viana@villacultural.com.br	11 5533.9004
7	José da Silva	Gerente de Recursos Humanos	Jose.silva@villacultural.com.br	11 5533.9005
8	José Romano	Gerente Administrativo e Financeiro	Jose.romano@villacultural.com.br	11 5533.9006
9	Mauricio Da Vinci	Gerente Cultural	Mauricio.davinci@villacultural.com.br	11 5533.9007

9.6 Matriz de Responsabilidade (Descrição de funções e responsabilidades)

								Planos							
No	Nome	Área	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Suprimentos
1	Antônio de Castro Alves	Comitê dos Investidores - Representante	P	A	C	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A
2	Fátima Silano	Gerente de Projeto	R	R	A	A	R	A	A	A	A	A	A	A	A
3	Viviane Cervelin	Gerente de Planejamento	P	P	P	R	P	R	R	R	C	C	C	R	P
4	Clarice Rampazzo	Gerente de Engenharia	P	P	P	C	C	P	P	P	R	C	C	P	C
5	Maristela Dantas	Gerente de Marketing	P	P	P	C	C	P	P	P	P	C	R	C	C
6	Raimundo Nonato	Gerente de Aquisições	P	P	P	C	C	P	P	P	C	C	C	P	R
7	José da Silva	Gerente de Recursos Humanos	P	P	P	P	C	C	P	P	C	R	P	C	C
8	José Romano	Gerente Administrativo e Financeiro	P	P	P	R	P	C	P	P	C	C	C	P	P
9	Mauricio Da Vinci	Gerente Cultural	P	P	P	C	C	P	P	P	P	C	C	P	C

Legenda: R – Responsável A – Apoio S – Suplente

9.7 Novos Recursos, Realocação e Substituição dos membros da equipe

Cabe ao Gerente do Projeto a autorização para contratação de novos recursos, seja para aumento no quadro de colaboradores ou para substituição de algum membro da equipe. Para tanto, o Gerente do Projeto fará uso da matriz de competências como referência para requisitos mínimos de competências.

9.8 Treinamento

Os colaboradores envolvidos diretamente com a operação da *VILLA CULTURAL* receberão treinamentos específicos nas diversas áreas de atuação.

Treinamentos	Descrição	Divisão	Custo
Atendimento a clientes	Colaboradores em contato direto com os clientes	Livraria / restaurante	R$ 2.500,00
Banco de dados do acervo de livros	Vendedores	Livraria	R$ 5.000,00
Etiqueta	Garçons e atendentes	Restaurante	R$ 1.500,00
Atendimento a clientes	*Call center*	Centro de operações	R$ 3.000,00
		Total	R$ 12.000,00

9.9 Avaliação dos Resultados e frequência do *Feedback*

A avaliação dos resultados da equipe estará expressa nos relatórios do projeto por meio da curva de progresso e análise do valor agregado. Também serão feitas avaliações dos profissionais envolvidos na área cujo desempenho estiver abaixo do estimado. Deverão ser ministrados treinamentos para recuperação da produtividade, realinhamento e, em casos extremos, deverá haver substituição de profissionais.

Durante a execução do empreendimento deverão ser realizados três eventos para integração da equipe, em que os colaboradores serão incentivados a realizar processos de auto-avaliação e da equipe. Nesses eventos, será dada a oportunidade para manifestação de sugestões visando a melhoria contínua das equipes de trabalho. Todas as sugestões serão analisadas e implantadas sempre que contribuírem para o benefício do empreendimento.

9.10 Bonificação

Os colaboradores envolvidos no projeto serão bonificados em 30% do saldo da reserva gerencial como forma de premiação, desde que atingidos os parâmetros estipulados a seguir:

- Colaborador deverá manter-se na equipe até que a sua participação

esteja concluída e somente o Gerente do Projeto poderá autorizar seu desligamento e autorizar o pagamento da bonificação;

- 80% de satisfação do Cliente;
- Entrega das atividades no prazo estipulado em cronograma.

10. GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O gerenciamento das comunicações contempla os processos necessários para garantir e estabelecer regras apropriadas à geração, coleta, distribuição, arquivamento, recuperação e disposição final dos registros e documentos do projeto.

Todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar e receber comunicações, entender decisões e disponibilizar as informações que afetam o projeto.

Registros e documentos de projeto ser disponibilizados em local de fácil acesso. A matriz de distribuição dos documentos deverá ser consolidada logo no início dos trabalhos.

10.1 Análise das expectativas das partes interessadas no projeto

PARTES INTERESSADAS DO PROJETO			
Partes Interessadas	**Participantes**	**Interesses**	**Expectativas**
Patrocinadores	Grupo Amigos da Cultura (comitê de investidores) Representante: Antônio de Castro Alves	✓ Designação e uso adequado dos recursos ✓ Progresso do projeto ✓ Desenvolvimento de políticas ✓ Garantir o retorno do investimento conforme previsto	✓ Projeto bem planejado ✓ Andamento do projeto conforme planejado ✓ Identificar e realinhar desvios de escopo ✓ Problemas identificados e resolvidos rapidamente
Gerente de Projeto	Fátima Silano	✓ Estratégia do projeto ✓ Designação dos recursos da empresa ✓ Atender rapidamente e satisfatoriamente os clientes ✓ Oferecer serviços de qualidade ✓ Qualidade, prazo, custo e escopo do projeto.	✓ Receber relatórios de andamento do projeto ✓ Poder identificar e realinhar desvios de escopo. ✓ Garantir a satisfação do cliente ✓ Garantir a execução do projeto dentro da qualidade, prazo, custo e escopo previstos; ✓ Ter notificação de variações do *Project charter* e da estratégia do projeto ✓ Assumir a responsabilidade pelos recursos do projeto
Gerente de Planej. e Custos	Viviane Cervelin	✓ Execução do projeto conforme plano de gerenciamento, especificações, documentos técnicos e recursos adequados ✓ Designação dos recursos da empresa ✓ Adesão aos padrões técnicos legais	✓ Executar com qualidade, conforme especificações e documentos de projeto ✓ Cumprir escopo – receber atualizações ✓ Cumprir prazos – receber atualizações ✓ Permanecer dentro da previsão de custos – receber atualizações ✓ Identificar problemas e solucioná-los rapidamente e em conjunto com a equipe ✓ Participar da revisão e feedback dos entregáveis ✓ Receber relatórios do andamento do projeto
Gerente de Engenharia	Clarice Rampazzo		
Gerente de Marketing	Maristela Dantas		
Gerente de Aquisições	Hebert Viana		
Gerente de Recursos Humanos	José da Silva		
Gerente Administrativo e Financeiro	José Romano		
Gerente Cultural	Mauricio Da Vinci		
Equipe do projeto	Pessoal designado direta ou indiretamente para trabalhar no projeto	✓ Direcionamento e delegação clara das atividades ✓ Gerenciamento de qualidade e consistente	✓ Receber treinamento ✓ Receber sistemas eficientes ✓ Receber delegação pela qualidade ✓ Receber relatórios do andamento do projeto

10.2 Eventos e frequência de comunicação

A tabela a seguir descreve os eventos de comunicação que devem ocorrer para dar suporte ao projeto, assim como os principais documentos a serem divulgados, os objetivos, responsabilidades, formatos, frequência de ocorrência e forma de registro. Os interessados serão comunicados por *e-mail* da disponibilidade da informação por meio da *Intranet*.

EVENTO	OBJETIVO	RESPONS.	FORMA	REGISTRO	FREQ.	INTERESSADOS
Kick off Meeting	Oficializar o início do projeto	Gerente de Projeto	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida	Início do projeto	Comitê de investidores e participantes-chave do projeto
Plano de Gerenciamento do Projeto	Apresentar todos os Planos de Gerenciamento do Projeto, relativos às Áreas de Conhecimento do PMBOK	Gerente de Projeto	Docum.	Plano	Emissão Original e quando necessário	Comitê de investidores e Participantes-chave do projeto (gerentes e supervisores)
Organograma	Apresentar a estrutura organizacional do Projeto	Gerente de Projeto	Docum.	Documento	Emissão Original e quando necessário	Comitê de investidores e Participantes do projeto
Cronograma	Apresentar a relação de atividades à serem executadas, duração e sequência	Gerente de Planejamento e Custos	Docum.	Documento	Quinzenal	Comitê de investidores e Participantes-chave do projeto
Histograma	Apresentar a alocação de Recursos ao Longo do Tempo do Projeto	Gerente de Planejamento e Custos	Docum.	Documento	Mensal	Comitê de investidores e Participantes-chave do projeto (gerentes)
Cost Breakdown Structure	Apresentar os Custos Individuais e Totalizados de todos os itens envolvidos no Projeto	Gerente de Planejamento e Custos	Docum.	Documento	Quinzenal	Comitê de investidores e Participantes-chave do projeto (gerentes e supervisores)
Circular eletrônica	Divulgar implementações	Gerente de Projeto	*e-mail*	*e-mail*	Mensal	Todos os participantes do projeto
Solicitações e mudanças	Apresentação do Formulário Preenchido pelo Originador com Solicitação de Aprovação de Item Fora do Escopo de Trabalho	Originador	Formul.	SM	Quando Necessário	Comitê de investidores Participantes-chave do projeto (gerentes)
Registro de riscos	Apresentar os Riscos Identificados ao Longo do Projeto e respectivos Planos de Resposta	Gerente de Projeto / Analista de Riscos	Docum.	RR	Mensal	Gerente de Planejamento e Custos, Participantes-chave do projeto (gerentes)
Reunião do Comitê de Investidores	Informar o andamento físico (progresso) do Empreendimento	Gerente de Projeto	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida	Mensal	Comitê de investidores

EVENTO	OBJETIVO	RESPONS.	FORMA	REGISTRO	FREQ.	INTERESSADOS
Reunião de *Change Control Board*	Avaliar todos os indicadores de projeto e aprovar solicitações de mudanças	Gerente de Projeto	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida.	Mensal	Comitê de investidores
Reunião com Equipe do Projeto	Discussão de assuntos técnicos, pendências, avaliação de cronograma, custos, escopo, qualidade, riscos e outros assuntos relevantes	Gerente de Projeto e gerentes das áreas	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida	Semanal	Participantes-chave do projeto (gerentes)
Reunião com Fornecedores	Avaliar e antecipar os potenciais problemas relativos aos fornecedores e entregas de suprimentos	Gerente de Aquisições	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida	Quinzenal	Gerente de Projeto e de Planejamento e Custos
Reunião para avaliação do plano do projeto	Avaliações da efetividade dos planos de projeto, se estão sendo cumpridos e se necessitam de revisão	Gerente de Projeto	Reunião	Formulários de Mudanças	Quinzenal	Gerentes
Reunião para avaliação / apreciação das solicitações das mudanças	Avaliação das mudanças de projeto sugeridas	Gerente de Projeto	Reunião	Formulários de Mudanças	Quinzenal	Participantes-chave do projeto
Reunião de Análise Crítica da Qualidade	Acompanhamento do andamento da Qualidade do Projeto e do atendimento aos requisitos do Produto	Gerente do Projeto	Reunião	Ata de Reunião com lista de presença requerida	Mensal	Comitê de investidores e Gerentes da áreas
Avaliação da Equipe	Avaliação de desempenho da equipe	Gerentes das áreas	Reunião	Avaliação individual com *feedback*	Bimestral	Colaboradores e RH
Avaliação de fornecedores	Avaliação de fornecedores visando a antecipar potenciais problemas e enfatizando necessidade de cumprimento de prazos e escopo	Gerente de Aquisições	Reunião	Ata de Reunião	Mensal	Fornecedores e Gerente de Projeto
Contrato de fornecedores	Circular para Conhecimento e comentários dos Principais Contratos à serem celebrados	Gerente de Aquisições	Docum.	POR	Quando Necessário	Gerente de Projeto
Análise técnica de propostas	Circular para comentários / aprovação das propostas recebidas para fornecimento dos principais bens e/ou serviços	Gerente de Aquisições	Docum.	TA	Quando Necessário	Equipe técnica
Relatório de *status* de compras e contratações	Apresentar a situação dos processos de compras e bens e contratação de serviços do Projeto	Comprador de Bens e Serviços	Docum.	PSR	Quinzenal	Gerente de Aquisições
Relatório de acompa-nhamento	Apresentação do *status* do projeto, atividades realizadas no período e previstas para o próximo período, progresso físico, curva S e itens que necessitam de maior atenção.	Gerente de Projeto	Relatório	Relatório	Mensal	Comitê de investidores e Participantes-chave do projeto (gerentes e supervisores)
Termo de encerramento	Formulário de Fechamento do Projeto , contendo avaliação e aceitação formal do cliente	Gerente de Projeto	Reunião	Documento	Final do Projeto	Comitê de investidores e Gerente de Planejamento e Custos
Reunião de encerramento	Apresentar os resultados obtidos no projeto , bem como discutir as falhas e problemas ocorridos (*lessons learned*)	Gerente de Projeto	Reunião	Ata da Reunião com Lista de Presença Requerida	Final do Projeto	Comitê de investidores, Participantes-chave do projeto (gerentes) e Convidados

10.3 Instrumentos de comunicação

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado por meio dos instrumentos de comunicação formais abaixo descritos:

10.3.1 *Intranet* e *Extranet*

A equipe de projeto e outros interessados autorizados por ela poderão acessar arquivos do projeto, receber *e-mails*, criar fóruns de discussão, compartilhar agendas de reunião, entre outras facilidades, consolidando todas as informações do projeto, permitindo acesso independente da localização dos participantes.

10.3.2 *E-mails*

Todos os participantes do projeto receberão um endereço eletrônico no seguinte formato: *nome.sobrenome@villacultural.com.br*. Este será o canal de comunicação principal para consultas, troca de informações pontuais, reporte de eventuais problemas, etc. Assuntos de relevante importância e decisões consolidadas por este meio deverão ser arquivados eletronicamente nas pastas de projeto (arquivos com extensão.msg). O colaborador hierarquicamente superior deverá receber cópia dessas mensagens.

10.3.3 Atas de Reuniões de projeto inicial (*kick-off*), de acompanhamento (*follow-up*) e de encerramento (*close out*)

Reuniões deverão ser realizadas para distribuição de informações e para acompanhamento do projeto. Os participantes, assuntos discutidos, decisões tomadas, pendências não solucionadas, aprovações, diretrizes para as próximas atividades, data e local de realização deverão ser registrados em ata conforme impresso disponível na *intranet*, distribuídos aos participantes e às pessoas que deverão receber as informações registradas. Pessoas responsáveis pela realização das atividades pendentes, assim como data prevista para conclusão das mesmas deverão ser determinadas em reunião e registradas na ata. As atas devem ser arquivadas e disponíveis para consulta na *intranet*. Sempre que possível, a agenda da reunião deverá ser enviada juntamente com a convocação.

10.3.4 Relatórios de Projeto

Os principais relatórios a serem publicados no sistema de informações do projeto são apresentados por modelos padronizados e disponibilizados no *site* do projeto.

- Modelo de Relatório de *Status* do Projeto com informações referentes a: sumário de *status*, realizações atingidas, desvios do plano, cronograma, esforço / custo despendidos, decisões e políticas-chave do projeto;
- Modelo de Relatório de Estrutura Analítica do Projeto;
- Modelo de Cronograma;
- Modelo de diagrama de rede;
- Modelo de relatório de acompanhamento do Orçamento do Projeto;
- Modelo de Diagrama de Marcos;
- Modelo de Relatório de Análise do Valor Agregado.

10.3.5 Documentos eletronicamente armazenados

Todos os documentos e registros do projeto deverão ser eletronicamente armazenados. Os níveis de acesso aos mesmos serão determinados no início do projeto pelo gerente. *Backups* semanais serão realizados para garantir a segurança da informação.

10.3.6 Informações atualizadas diariamente

Todas as informações de projeto devem ser atualizadas constantemente na *intranet*, principalmente as de acompanhamento de custos e prazos.

10.3.7 Solicitações de mudança

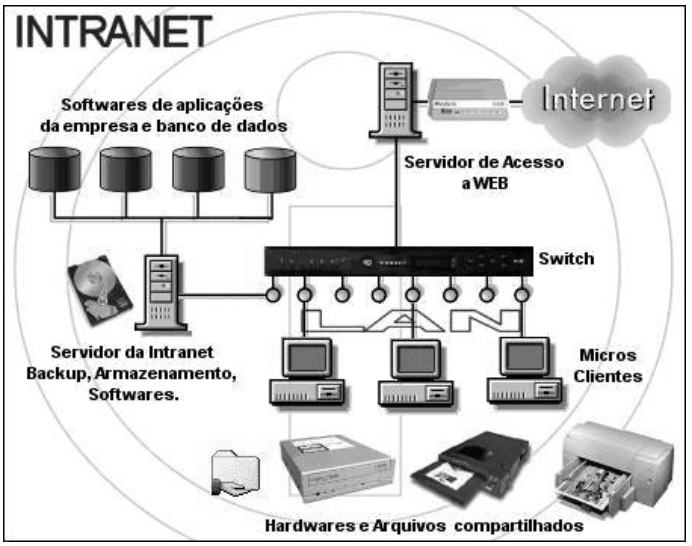
Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser feitas por escrito ou por *e-mail* e aprovadas pelo gerente do projeto.

10.4 Distribuição e armazenamento das informações

A estrutura de armazenamento e distribuição das informações será realizada integralmente pela *Internet* pelo *site http://www.villacultural.com.br/*.

O ambiente de trabalho contará com um servidor que será adquirido para comportar as características corporativas do Projeto, incluindo banco de dados, arquivos corporativos, ferramentas de gerenciamento de relatórios, bem como o gerenciamento de documentos do projeto.

Os usuários utilizarão a *internet* (*web-Page*) para atualizar e acessar informações do projeto, permitindo colaboração e participação de todos os integrantes dos grupos de trabalho, facilitando a troca de informações sobre o projeto e atividades em um *site* da *Web*.



10.5 Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

Item	Descrição	Tipo	Valor Mensal	Valor Total (12 meses)
1	Servidor para *Internet*	Aquisição	-	R$ 3.800,00
2	Servidor para *e-mail*	Aquisição		R$ 3.800,00
3	Servidor de base de dados e aplicativos	Aquisição		R$ 3.800,00
4	Desenvolvimento e manutenção da *web-page*	Serviço	R$ 400,00	R$ 4.800,00
5	*Hardware* e *software*	Aluguel	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00
Total Geral				**R$ 27.200,00**

Os servidores utilizados durante a realização do projeto serão incorporados ao ativo da *VILLA CULTURAL*.

11. GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e controle de novos riscos que podem não ter sido avaliados oportunamente. Os riscos não identificados ou previstos devem ser incorporados ao projeto dentro do Controle de Mudança de Riscos (RCCS - *Risk Change Control System*).

Os riscos identificados serão apenas os riscos internos ao projeto e os riscos

externos previsíveis. Riscos externos imprevisíveis serão automaticamente aceitos sem uma análise e sem uma resposta prevista.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão aceitações passivas, ativas, atenuação e a transferência por meio de terceirização.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos serão registrados no Plano de Gerenciamento de Riscos.

11.1 Ferramentas e Fontes de Dados

Para identificação, análise, planejamento e monitoramento dos riscos serão utilizados as seguintes ferramentas:

- Revisão de documentação;
- Técnicas de coleta de informações (entrevistas, *brainstorming*, análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades);
- Análise da lista de verificação; técnicas de diagramas;
- Avaliação da Matriz de Probabilidade e Impacto;
- Categorização e avaliação da urgência de riscos;
- Entrevistas.

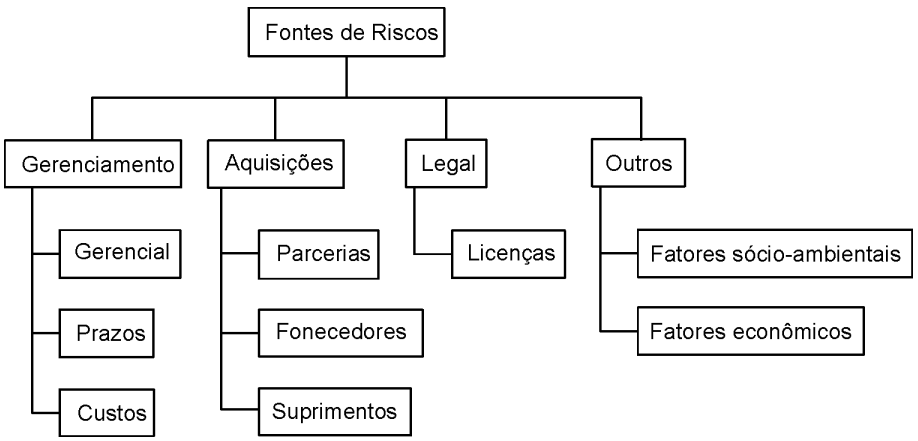
11.2 Funções e Responsabilidades

Função	Responsabilidade
Gerente do Projeto	Definir o Plano de Gerenciamento de Riscos Liderar as reuniões de identificação dos riscos Acompanhar de forma geral todos os riscos já identificados ou novos Dar início às ações de respostas aos riscos e acompanhá-las
Gerente de Engenharia	Documentar os riscos identificados, suas métricas e os resultados das ações de resposta. Analisar e reportar tendências e variações nos riscos da sua especialidade Desenvolver os planos de resposta aos riscos iniciados pelo Gerente do Projeto
Gerentes das Áreas Funcionais	Identificar riscos específicos de sua área de atuação Sugerir planos de respostas aos riscos Analisar e reportar tendências e variações nos riscos de suas especialidades Desenvolver os planos de resposta a riscos iniciados pelo Gerente do Projeto

11.3 Categoria dos Riscos

A categorização dos riscos nos fornecerá uma estrutura que garantirá um processo abrangente para identificá-los sistematicamente até um nível consistente de detalhes e contribuirá para a eficácia e qualidade da identificação de riscos.

Os riscos serão identificados segundo a RBS (*Risk Breakdown Structure*) definida a seguir:



11.4 Orçamento

As necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de resposta aos riscos que não estiverem listados neste documento devem ser alocados dentro das reservas gerenciais, no total de R$ 63.000,00, na categoria "Reservas de Contingência", desde que dentro da alçada do Gerente do Projeto e de acordo com a planilha de respostas planejadas ao risco.

11.5 Frequência

A avaliação dos riscos será realizada semanalmente, integrada à Reunião de Acompanhamento, com a presença do Gerente do Projeto e Equipe.

11.6 Qualificação dos Riscos

Os riscos deverão ser identificados e qualificados de acordo com as suas possíveis implicações para o atendimento dos objetivos do projeto, ou seja, sua probabilidade de ocorrência e impacto nos resultados.

No cálculo de probabilidade será utilizado o histórico de ocorrências de riscos em projetos anteriores e semelhantes. No cálculo do impacto serão considerados todos os aspectos do projeto (custo, tempo, escopo e qualidade).

Probabilidade (P)	Descrição	Intervalo
Baixa	Baixa probabilidade de ocorrência do risco	P < 25%
Média	Probabilidade razoável de ocorrer o risco	25% <= P < 65%
Alta	É quase certo que o risco ocorrerá	65% <= P < 99%
Impacto (I)	**Descrição**	**Peso**
Baixo	Impacto é irrelevante e poderá ser solucionado facilmente	1
Médio	Necessita de um gerenciamento mais preciso e poderá prejudicar o resultado do projeto	2
Alto	Impacto muito grande e poderá prejudicar seriamente os resultados do projeto	3

11.7 Quantificação dos Riscos, Plano de Ação e Respostas aos Riscos Identificados

Os riscos identificados e qualificados, a probabilidade e impacto, representados por valores numéricos, indicarão qual a prioridade de monitoramento e controle do risco.

Todos os riscos deverão ser registrados no Formulário de Registro de Riscos.

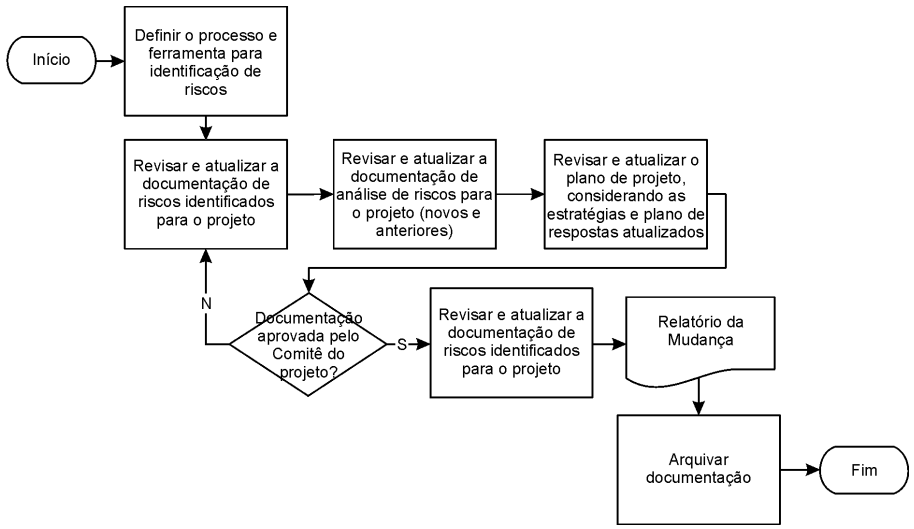
REGISTRO DO RISCO DO PROJETO	**RR no.:** 001/08
Data do Registro do risco: 10/09/2008	**Data da Avaliação/Documento:** 10/09/2008 Reunião de Controle de Risco - ATA nº 004/2008
Origem do Risco: ☐ Gerencial ☒ Aquisições ☐ Legal ☐ Outros	
Área do Projeto: Paisagismo	
Definição do Risco: Entrega dos Ipês atrasada por falta de mudas	
Classificação do Risco: ☐ Baixo ☒ Médio ☐ Alto	
Avaliação do Risco: ☒ Risco caracterizado ☐ Risco não caracterizado	
Estratégia de Tratamento: Controlar as entregas com rigor e alterar o fornecedor em caso extremo	
Monitoramento Requerido: ☒ Sim ☐ Não	
Responsável pela Implementação: Raimundo Nonato	
Emitente: Raimundo Nonato	**Gerente do Projeto:** Fátima Silano

Segue o plano de resposta aos principais riscos identificados e definido a partir da priorização dos riscos e análise qualitativo-quantitativa:

Categoria	Descrição do Risco	Resposta ao Risco	Probabilidade (P)	Grau impacto (I)	P * I	Impacto R$'000	Valor esperado R$'000	Status
Gerenciamento	Falta de experiência na gerência de projetos	Seleção de Gerente de Projeto com larga experiência comprovada em implantação de obras de médio porte	0.1	0.1	0.01	$30.00	$3.00	Baixo
	Atraso no cronograma > 5%	Aplicar técnicas de *crashing* e *fast tracking* para recuperar o atraso	0.1	0.8	0.8	$20.00	$2.00	Médio
	Aumento dos custos devido a preços > 2%	Trabalhar com reservas e "gorduras" do projeto para alinhar os custos adequadamente	0.3	0.8	0.24	$10.00	$3.00	
	Aumento dos custos devido à falha no acompanhamento > 2%	Trabalhar com reservas e "gorduras" do projeto para alinhar os custos adequadamente	0.3	0.8	0.24	$10.00	$3.00	
	Falta de apoio dos *stakeholders*	Comitê deverá ser envolvido nas decisões, nas reuniões mensais	0.3	0.8	0.24	$30.00	$9.00	
	Problemas com recursos		0.3	0.4	0.12	$30.00	$9.00	Médio
Aquisições	Problemas na definição de parcerias de obra civil e arquitetura	Fazer uma negociação bastante criteriosa na seleção dos parceiros e fazer o *follow up* continuamente das atividades estabelecidas para cada um	0.1	0.8	0.08	$30.00	$3.00	Médio
	Problemas na definição de parcerias operacionais	Fazer uma negociação bastante criteriosa na seleção dos parceiros e fazer o *follow up* continuamente das atividades estabelecidas para cada um	0.5	0.4	0.2	$10.00	$5.00	
	Falha na entrega de suprimentos	Acompanhamento semanal para o progresso das entregas e troca de fornecedor em casos extremos que possam comprometer entregas prioritárias	0.3	0.2	0.06	$10.00	$3.00	Médio
	Problemas contratuais com Fornecedores	Técnicas de negociação para evitar conflitos e causar problemas ao projeto além de assegurar o cumprimento de condições comerciais contratuais	0.3	0.4	0.12	$20.00	$6.00	Médio
	Problemas com serviços contratados (construção, paisagismo, acabamento, segurança, etc.)	Controlar as entregas com rigor e alterar o fornecedor em caso extremo	0.3	0.4	0.12	$20.00	$6.00	Médio
	Custo maior do que o orçamento previsto	Definir cláusula contratual que incentive o fornecedor a economizar	0.3	0.1	0.03	$20.00	$6.00	Baixo
	Contratada não se preocupar em fazer a melhor subcontratação	Exigir em cláusula contratual que as subcontratadas sejam aprovadas pelo cliente	0.3	0.4	0.12	$5.00	$1.50	Baixo
Legais	Problemas com licenças e documentação de obra civil	Adiantar o processo de averbação das licenças e trabalhar com órgãos locais	0.3	0.1	0.03	$1.70	$0.50	Baixo
Outros	Fatores sócioambientais	Conhecimento constante da política sócioambiental	0.1	0.8	0.08	$10.00	$1.00	Médio
	Fatores econômicos	Conhecimento constante da política de juros e de salários do país bem como de consumo de insumos que possam faltar no mercado	0.1	0.8	0.08	$20.00	$2.00	Médio
Valor esperado dos riscos do projeto							R$ 63.000,00	

11.8 Mudança no Plano de Riscos

A identificação de novos riscos e alterações já identificadas deverão ser tratadas de acordo com o processo definido abaixo e apresentados na reunião de comitê.



12. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

12.1 Processo de Gerenciamento das Aquisições

O gerenciamento das aquisições será realizado diretamente pelo Gerente das Aquisições com apoio do Gerente do Projeto e Especialistas e compreende as seguintes atividades:

- Contratação de empresa para elaboração do projeto de arquitetura e interiores;
- Contratação de empresa para execução das obras civis e projetos especiais;
- Aquisição de produtos e *softwares* de informática e materiais para escritório;
- Contratação de empresa para prestação do serviço de *Valet*;
- Contratação dos especialistas para elaboração dos treinamentos;
- Contratação de empresa de prestação de serviços de publicidade;
- Contratação de empresas fornecedoras de serviços de limpeza e segurança.

Todos os princípios éticos dos processos de aquisição serão acompanhados pelo Gerente do Projeto e Patrocinador, sempre respeitando os princípios da Legalidade, Moralidade, Igualdade, Imparcialidade e Probidade Administrativa.

O início do processo de aquisição somente se dará por meio do recebimento do SOW (*Statement of Work*) para cada item a ser adquirido, em prazo compatível ao apresentado no Cronograma do Projeto.

A responsabilidade do fechamento e gerenciamento dos contratos será do Gerente de Aquisição, sendo que os mesmos deverão ser avaliados por um representante jurídico.

A emissão do contrato ou ordem de compra será realizada exclusivamente pelo Departamento de Aquisições, após a análise técnica/comercial das propostas e qualificação dos fornecedores;

O Gerente do Projeto deverá ser informado por meio do relatório semanal sobre todos os novos contratos fechados e suas conclusões.

12.2 Gerenciamento e tipos de contratos

Todos os contratos serão baseados no conceito de Preço Fixo irreajustáveis, e os valores de cada item ou custo/hora dos serviços deverão constar explicitamente no contrato.

Solicitações de mudanças nos contratos vigentes por alteração de escopo, prazo ou qualquer outro motivo, o Gerente do Projeto deverá se reunir com o representante da empresa contratada para apresentação de suas novas necessidades. Esta reunião deverá ser registrada em ata. A empresa contratada deverá posicionar eventuais alterações no custo do projeto.

12.3 Processo de avaliação de cotações e propostas

Todo processo de cotações e propostas deverá obrigatoriamente ser realizado com pelo menos três fornecedores que deverão participar de todas as etapas do processo de avaliação e cotação e serão julgados pelos critérios apresentados a seguir:

Item	Critério de Avaliação	Nota	Peso	Nota Final
1	Avaliação técnica e atendimento ao escopo		3	
2	Experiência anterior comprovada		1	
3	Prazo apresentado		2	
4	Custo		3	
5	Condições de Pagamento		1	
TOTAL GERAL			10	

12.4 Critérios de aprovação dos processos de aquisições

O nível de autonomia para aprovação do processo de aquisição será conforme os critérios definidos abaixo:

- Valores negociados abaixo de R$ 10.000,00 — Aprovação exclusiva do Gerente de Aquisições;
- Valores negociados acima de R$ 10.000,00 — Aprovação da Gerente do Projeto e Gerente de Aquisições.

Os gerentes de área e os especialistas são responsáveis pela análise técnica e verificação ao atendimento e entendimento do escopo, comprovação de experiência anterior, disponibilidade de recursos e capacidade de atendimento ao prazo solicitado.

Será escolhido o fornecedor que obtiver a maior pontuação. Em caso de empate, a escolha da empresa será pelo critério de menor preço.

O Gerente de Aquisições deverá comunicar a finalização do processo a todos os participantes e formalizar por meio de uma carta de intenções, a decisão final ao proponente vencedor.

A entrega de materiais e/ou início dos trabalhos somente deverão ocorrer após a assinatura do contrato ou envio do pedido de compra assinado pelo Gerente de Aquisições.

12.5 Administração dos contratos

Com o objetivo de realizar o alinhamento do novo contrato, estabelecer as diretrizes, prazos e procedimentos de trabalhos deverá ser realizada a reunião de *Kickoff Meeting*, organizada pelo Gerente do Projeto, com a participação do Gerente de Aquisições, fornecedores e demais convidados, que será registrada em ata.

Cabe ao Gerente do Projeto o acompanhamento necessário para o bom andamento do contrato, devendo se reunir periodicamente com o contratado para conduzir a revisão de *status* dos seguintes aspectos:

- Progresso dos trabalhos e suas dependências técnicas;
- Resoluções técnicas apropriadas junto com os especialistas;
- Interdependência entre outros fornecedores;
- Relacionamento entre o grupo de trabalho do projeto;
- Conflitos existentes;
- Riscos envolvendo o fornecedor.

Essas reuniões deverão ocorrer quinzenalmente, envolvendo as equipes da contratada e da contratante e registradas em Atas de Reunião.

Mensalmente o Gerente do Projeto deverá realizar a avaliação de desempenho de cada contratada, comparando previsto e realizado nos seguintes aspectos:

- Prazo;
- Requisitos técnicos;
- Esforço;
- Custo;
- Qualidade;
- Relacionamento entre as equipes.

Em caso de não cumprimento dos itens acima, serão executadas as seguintes medidas:

- Advertência, quando houver pequenos desvios que não comprometam os aspectos de custo, prazo e qualidade;
- Suspensão do fornecedor, quando os desvios comprometam parte do escopo do projeto e que já foram advertidos anteriormente;
- Cancelamento do contrato, quando houver desvios graves que comprometam a execução do projeto e que já tenham sido devidamente comunicados ao contratado.

12.6 Encerramento dos contratos

O Gerente do Projeto deverá comunicar ao Gerente de Aquisições a finalização dos contratos, que deverá elaborar o Termo de Encerramento Definitivo do Contrato e encaminhar à contratada e, assim, iniciar as garantias acordadas no contrato.

Caso o contrato seja interrompido por solicitação do Gerente do Projeto, cabe ao Gerente de Aquisições a negociação final do mesmo junto ao contratado, aplicando todas as condições mencionadas no contrato existente.

No caso de fornecimento de materiais e serviços, a aceitação ocorrerá após 7 dias úteis de seu recebimento, conforme definido no pedido de compra emitido.

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT).

____.NBR ISO 9000:2000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

____.NBR ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.

____.NBR ISO 9004:2000: Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria do desempenho.

____.NBR ISO 19011: Gerenciamento da Qualidade – Auditoria da Qualidade

____.NBR ISO 10006: Gerenciamento da Qualidade – Diretrizes para a qualidade em gerenciamento de projetos.

____.Norma NBR 9050: Adequação das edificações e do mobiliário urbano à pessoa deficiente.

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

VARGAS, Ricardo Viana – Manual Prático do Plano de Projetos. Rio de Janeiro; Brasport 2003.

MENEZES, Luis César de Moura – Gestão de Projetos, edição São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael - Vantagem Competitiva, 29º. Edição: Editora Elsevier e Editora Campos.

Apostilas FGV – fornecidas pela Strong.

http://www.ibge.gov.br/home/

http://www.anoticiaweb.com.br/?p=279

http://www.nutrinews.com.br/edicoes/Mat06Ed195MilleFoglie.html

Proposta de Serviços de Consultoria em Implementação de Programa de Endomarketing para a Construção de uma Identidade Corporativa Comum

MBA em Gestão de Pessoas

Turma GPABC11

Verônica Didolich Mafra
Juliana Trevensoli Gerken Brasil

Professor Orientador: Ricardo Frenzel Moreira

SUMÁRIO

1. Introdução, 83

2. Justificativa do tema, 85

3. Fundamentação teórica, 86

4. Caracterização da organização-foco, 97

5. Cenário e história da organização-foco, 97

6. Avaliação e diagnóstico, 102

7. Glossário, 112

8. Referências Bibliográficas, 113

9. ANEXO - Proposta de Serviços de Consultoria em Implementação de Programa de Endomarketing para a Construção de uma Identidade Corporativa Comum, 114

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com o crescimento da competitividade empresarial, organizações de todo o mundo enfrentam a difícil tarefa de, antes de tudo, sobreviver em um mercado cada dia mais acirrado e complexo. De forma a torná-las mais competitivas, os empresários, além da preocupação constante em manter produtos e serviços de qualidade para a geração de lucros, devem estar atentos aos aspectos de aquisição, manutenção e valorização de seus funcionários, visando a garantir a permanência no mercado e a geração de lucros de forma sustentável.

Fazer com que os funcionários concordem com os objetivos da empresa, sintam-se parte fundamental para o seu sucesso e, principalmente, tenham orgulho de sua participação, passou a ser um enorme desafio porque somente por meio das pessoas é possível manter-se competitivo no mercado, ainda que equacionar os interesses da empresa com os das pessoas não seja tarefa simples de realizar.

Na ORBICOM, organização-foco desse estudo, não podia ser diferente. Por ser uma empresa de prestação de serviços na área de telefonia fixa, móvel e corporativa, ela experimentou nos últimos anos mudanças progressivas e profundas, assim como um exponencial crescimento, em curto espaço de tempo, oriundo de fusões e aquisições de diferentes empresas, o que dificultou ainda mais a, por si só, difícil tarefa de gestão de desempenho organizacional.

Dessas mudanças surgiu a necessidade de transformar os atuais ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis à melhoria da qualidade dos relacionamentos que a empresa mantém com os diferentes públicos de interesse: funcionários e familiares, clientes, fornecedores, imprensa e governo, dentre tantos outros.

É desse processo de condução das mudanças que trata este documento, subdividido nos seguintes tópicos:

- Justificativas do tema
- Fundamentação teórica

- Caracterização da organização-foco
- Cenário e história da organização-foco
- Avaliação e diagnóstico
- Proposta de consultoria para implementação de um Programa de Endomarketing para a construção de uma identidade corporativa comum
- Materiais
- Referências Bibliográficas

2. JUSTIFICATIVA DO TEMA

A idéia de apresentar um modelo de "Proposta de serviços de consultoria em implantação de um Programa de Endomarketing para a construção de uma identidade corporativa comum" ocorreu à medida que avançávamos em nossos estudos e pesquisas do caso ORBICOM, pela revelância dos dois temas nos processos de mudanças que estão correndo mundialmente no mercado.

O primeiro, Proposta de Serviços de Consultoria, por ser cada vez mais frequente o fato de profissionais, de diferentes formações e experiências, serem requisitados para aportar tais conhecimentos em um trabalho conjunto com as equipes internas. É necessário, então, que se amplie o conhecimento sobre o assunto, considerando que o estudo de modelos de propostas de prestação de serviços de consultoria não consta dos currículos dos cursos de graduação, tampouco é encontrado na literatura da área com a abrangência e detalhamento que tentamos desenvolver com este trabalho.

O segundo, Programa de Endomaketing, porque o ser humano que trabalha nas organizações, independentemente do nível de atuação - estratégico, tático ou operacional -, é o centro das ações da empresa e do relacionamento desta com os públicos de interesse.

O avanço da conscientização do homem, como o fator principal do processo produtivo e sua busca de valorização como indivíduo, são irreversíveis e as empresas devem adaptar seus sistemas de gestão a esta nova realidade. Essa importância faz com que os modelos de Endomarketing foquem no ser humano - ao qual deverão estar direcionadas as principais ações que estimularão sua participação efetiva na organização porque, em última análise, o bem-estar do cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas, sendo este o maior desafio no exercício de nossas atividades como gestores da área de Recursos Humanos. (CERQUEIRA, 1994).

Aos nossos colegas de profissão, aos educadores e aos executivos que têm

a difícil tarefa de modificar positivamente as relações dentro das organizações, dedicamos este material teórico e referencial.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Iniciamos nossa pesquisa buscando a origem do termo "Endormarketing". A marca nominativa "Endomarketing" está registrada como propriedade e uso exclusivo da S. BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA. ME (registro concedido pelo INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial, autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio).

Por meio de processo iniciado em 20 de fevereiro de 1991, a empresa de consultoria requisitou o registro de marca, especificado nas classes 40.25 e 40.32 que correspondem a "Serviços de agenciamento, treinamento e fornecimento de mão-de-obra em geral", e a "Serviços de organização e administração de empresas", respectivamente. O processo percorreu os trâmites impostos pelo INPI e, em 03 de janeiro de 1995, foi deferido pelo Diretor de Marcas daquela Autarquia e expedido o Certificado de Registro de Marca número 815990995, garantindo, a partir de então, o uso exclusivo da marca nominativa "ENDOMARKETING" aos requisitantes.

Esse ato burocrático, questionável sob todos os aspectos, foi suficiente para inibir as pesquisas, produções científicas e trabalhos literários nessa área de conhecimento, a ponto de, no decorrer desses anos, registrarem-se poucas publicações abordando o ENDOMARKETING na literatura nacional. O desconhecimento do significado de um registro de marca nominativa tem gerado embaraços entre os pesquisadores, e seus proprietários parecem ter alcançado os objetivos preliminares de manter um vasto, inexplorado e exclusivo mercado para a exploração de treinamentos, palestras e consultorias nesta área.

Bekin (1995, p.2), ao comentar que foi o primeiro a utilizar a expressão ENDOMARKETING, afirma que "muito mais que um nome ou uma marca, ENDOMARKETING é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças".

Entretanto, a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, em suas Disposições Preliminares, prevê que a concessão do registro de marca efetua-se para a "proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País", preconizando ainda, em seu artigo 132, Inciso IV, que o titular da marca registrada não poderá "impedir a citação da marca em discurso, obra científica ou literária ou qualquer outra publicação, desde que sem conotação comercial e sem prejuízo para seu caráter distintivo". Mais do que uma informação adicional, esta é uma indicação para que prossigam estudos, pesquisas e contribuições nesta área.

Encontramos, ainda que de certa forma limitado, material suficiente para a

pesquisa na área de Endomarketing; contudo, pouco material disponível sobre *cases* de sucesso na sua implementação. Portanto, a proposta constante no capítulo 7 deste estudo apresenta-se como matéria teórica, utilizando-se de ferramentas amplamente adotadas e validadas por outras áreas do conhecimento, sendo necessária a sua aplicação prática para os acertos e ajustes que, naturalmente, devem surgir com a sua implementação.

3.1. Definição de Endomarketing

Cerqueira (1994, p. 51), faz a seguinte definição de Endomarketing:

> São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas.

Brum (1994, p.23) define Endomarketing como:

> Um conjunto de ações de *Marketing* para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para 'vender' sua imagem aos funcionários e seus familiares". Vai além, ao afirmar que "Comunicação Interna, *Marketing* Interno ou Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que têm como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados.

Em suas considerações finais, a autora ressalta a impossibilidade de controlar o uso que os funcionários darão às idéias transmitidas, mas que é possível minimizar esse efeito com uma maior e melhor comunicação com o público interno. Destaca, também que, "com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um 'agente de *marketing*'. E esse *Marketing* será intuitivo" (p. 132).

Quadro 01 - Instrumentos de Comunicação Interna

INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO	INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO
Fazer uso de muitas cores nos instrumentos de Comunicação Interna	Aproximar o funcionário de sua família; e abrir as portas da empresa para seus familiares
Trabalhar a Comunicação Interna por meio de uma personagem ou slogan	Aproximar-se dos sindicatos
Escolher os instrumentos de comunicação de acordo com a realidade e cultura de cada empresa	Criar um bom programa de incentivos
Fazer uso de cartilhas, boletim interno, jornal interno (que deve ser entregue na casa do funcionário), encartes com informações sobre salários, cartas aos funcionários e outros	Permitir a conquista da ascensão funcional
Comunicar-se por meio de frases de efeito	Priorizar a criatividade
Orientar os funcionários sobre o cumprimento das metas determinadas	Valorizar, publicamente, os funcionários
Incentivar o funcionário à leitura	Incentivar atividades esportivas e ginástica
Fazer uso de sistema interno de rádio	Estimular os funcionários a criarem suas próprias metas
Fazer o Marketing (capitalizar) dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários	Utilizar programas culturais para o treinamento dos funcionários
Informar primeiro o público interno e depois o público externo	Proporcionar momentos de lazer aos funcionários
Dar voz ao funcionário	Desenvolver ações para aproximação com a comunidade

Bekin, (1995), apresenta em sua obra aspectos conceituais e práticos do Endomarketing, como uma resposta à atual situação de mercado globalizado, enfocando a nova estrutura organizacional ligada à cultura de serviço, estimulada pela implantação do Endomarketing.

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde "o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas" (Bekin, 1995, p. 6). Com base nesta afirmação, Bekin defende a idéia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna. Neste sentido, o marketing deve ser um valor presente em todas as atividades da empresa, situação esta instigada pelo Endomarketing. Bekin cita alguns teóricos do marketing e Qualidade, como Robert Waterman e Edward Deming, para justificar as ações que enfatizam o fator humano nas organizações, como a redefinição do papel do gerente de nível médio e o comprometimento dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos com os objetivos da empresa, ações estas capazes de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. Reforça seu ponto de vista ao reiterar a criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas, com a valorização da mão-de-obra, treinada e motivada.

Ao examinar a relação entre *Marketing* e Endomarketing, o autor reforça a importância de se estender a todos os setores da organização, e não apenas ao departamento de *Marketing*, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente ''o *Marketing* deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente" (Bekin, 1995, p. 22).

Considera essa concepção uma "evolução sofisticada do marketing" e que a "velha noção de marketing como uma mera atividade de propaganda" (p. 22) está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia sua prática, como um valor que percorre toda a empresa.

Afirma ainda que a direção das empresas deve estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todo funcionário, sobretudo os da linha de frente, deve estar apto a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. "A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa" (Bekin, 1995, p. 22).

O Endomarketing sempre existiu, mesmo que de forma intuitiva, naquelas empresas com espírito de liderança integradora. O autor faz esta afirmação ao constatar que algumas empresas de grande eficiência adotavam condutas compatíveis com o conceito, objetivo e função do Endomarketing, mesmo sem o seu conhecimento. Bekin estabelece como objetivo do Endomarketing "fazer com que os funcionários 'comprem' a empresa" (Bekin, 1995, p. 22), fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos. Nesta relação cliente interno – cliente externo, o autor sustenta que muitas empresas acionam planos de avaliação do cenário ambiental externo, sem considerar a avaliação do ambiente interno, ao conferir a ambas o mesmo grau de importância, pois é preciso conquistar o mercado interno para então lançar-se ao mercado externo.

A avaliação interna, segundo Bekin (1995), consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa. Se há pontos de vista e interesses divergentes, esses conflitos devem ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. "A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes" (Bekin, 1995, p. 36). Considera três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de Endomarketing:

1) O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;

2) Funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;

3) Funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o *Marketing* externo.

Assim, o autor constata que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. Considera, também, o Endomarketing como um processo holístico, onde por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Endomarketing, consideradas por Bekin (1995) de importância decisiva.

Portanto, o Endomarketing:

1) Deve integrar a estratégia global da empresa;

2) Requer informação, conhecimento e apoio da alta direção;

3) Deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

O autor enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de "transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo 'pessoas de marketing'" (Bekin, 1995, p. 42). Não somente àqueles lotados nos setores de linha de frente, considerados pelo autor como clientes preferenciais do Endomarketing, mas também àqueles que não têm contato direto com o cliente.

Por fim, Bekin estipula os alvos de Endomarketing e suas cinco etapas, conforme ilustra a figura que segue:

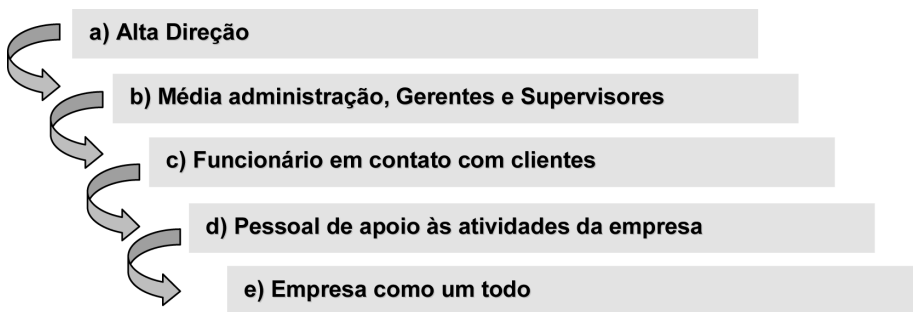


Figura 01 – Alvos de Endomarketing e suas Etapas

Um programa eficiente deve se ajustar à realidade da empresa. Neste momento é importante observar os seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos. Obtido o diagnóstico, Bekin indica os três níveis de abrangência do Endomarketing: a primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo nível ou situação se dá quando apesar de já haver estabelecido uma cultura de serviços, é necessário um novo processo para mantê-la. Por último, a situação onde é necessário expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários. Alerta, entretanto, que independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação. A linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

O sucesso de um programa de implantação do Endomarketing, segundo Bekin (1995), depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

3.1.1. Comparativo das diferentes abordagens por Cerqueira, Brun e Bekin

Ainda que discorram em torno de um mesmo tema, os autores Cerqueira, Brum e Bekin apresentam abordagens muito peculiares do Endomarketing.

O que se pode observar, à primeira vista, é a preocupação desses autores em legitimar suas perspectivas mediante a adaptação de suas teses ao sentido etimológico de Endomarketing. Ainda que apresentem certa similaridade entre os fundamentos da disciplina, no decorrer dos respectivos textos, tomam rumos diversos.

Encontramos tal diversificação de métodos na aplicação do Endomarketing, lançando o tema em uma complexa profusão teórica, à qual são adicionados conceitos das mais diversas áreas do conhecimento, tais como: Recursos Humanos, Psicologia, *Marketing* e Comunicação. Mesmo tendo em comum a idéia de que o Endomarketing deve motivar os trabalhadores de forma a gerar diferencial competitivo às empresas, não apresentam, entre si, um conjunto ordenado e similar de técnicas para a consecução de seus objetivos.

Ao passo que Brum (1998) dirige a visão de Endomarketing para o uso diligente de técnicas de comunicação, e Cerqueira (1994) trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Bekin (1995) busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do *Marketing*.

Contudo, há certa similaridade nos fundamentos que norteiam as três abordagens, como se pode observar no quadro 02:

Quadro 02 – Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIM
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de *Marketing* para o público Interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de *Marketing* da empresa
OBJETIVO	Estabelecer norte Cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresa / Funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o Trabalho	Relações Públicas	*Marketing* como Filosofia

3.2. Conceitos de Consultoria e a Relevância do Papel de Consultor

A atividade de Consultoria é uma das mais antigas ocupações. As pessoas sempre prestaram auxílio e consulta a outras, nos mais diferentes assuntos; mas, somente nas últimas décadas, essa consulta passou a ser cobrada e a Consultoria tornou-se uma atividade remunerada e, consequentemente, um negócio.

Em um sentido geral, toda vez que realizamos um trabalho para mudar ou melhorar uma situação, sobre a qual não temos controle direto, mas tornando disponíveis, a quem possa alterá-la, informações técnicas ou ferramentas, estamos prestando uma atividade de Consultoria.

Ainda assim, Consultoria, mais que um ato, é um processo e lida com objetivos de médio e longo prazo. O seu ponto nevrálgico é que o consultor não tem autoridade nem autonomia sobre a implementação das mudanças, as quais dependem e estão a cargo exclusivamente do cliente. Contudo, na definição de Peter Block, "o Consultor competente, efetivo é o que consegue exercer influência e impacto, fazendo com que suas experiências e recomendações sejam aceitas e aplicadas".

As competências exigidas para um Consultor vão além da especialização técnica no assunto que é objeto da solicitação ou necessidade do cliente. Além de dominar o conteúdo, o Consultor precisa ter desenvolvido habilidades interpessoais e de consultoria para realizar um trabalho nos padrões de qualidade exigidos pelos atuais níveis de competitividade.

A Consultoria pode ser interna ou externa, conforme explicitamos a seguir:

A Consultoria Interna é o conjunto de atividades desenvolvidas por um profissional multidisciplinar da organização, com o objetivo de desenvolver, influenciar e assessorar de forma consistente e articulada os clientes internos. Como empregados de alguma organização, esses profissionais são chamados de assessores, analistas, pesquisadores, conselheiros, auditores ou consultores Internos.

Já a Consultoria Externa, enfoque deste trabalho, envolve, necessariamente, de um lado uma empresa/cliente com suas necessidades de mudança de uma situação atual para outra melhor e, de outro, um consultor, que atua de forma independente, com suas habilidades e vontade de ajudar no processo de mudança por um tempo determinado por ambas as partes. Ou seja, aqueles que se arriscam em um mercado maior, com clientes diversificados e vivem dos honorários que recebem, são chamados de "Consultores Externos".

O Consultor é um "agente de mudanças", podendo agir tanto como um "catalizador" das mudanças quanto como um "líder" do processo. Dependendo de como o processo de consultoria se desenvolve dentro da empresa, das características pessoais e da personalidade do Consultor e de seu maior ou menor envolvimento real nos problemas do cliente, é que as relações consultor – cliente se delinearão de uma ou outra forma.

A empresa-cliente pode estar querendo apenas mais um cérebro para acrescentar idéias àquelas que já possuem, alguém "neutro" para propor soluções imparciais ou, ainda, habilidades, cenários e linhas de raciocínio diferentes.

Via de regra, as organizações buscam uma Consultoria esperando receber, em troca, um diagnóstico, uma orientação ou uma melhoria que agregue valor ao seu produto, ou comportamento; em suma à sua eficácia, uma vez que pressupõe que a Consultoria tenha uma visão mais ampla, já que atende a vários clientes, podendo inclusive indicar as melhores práticas ou *benchmarking*, o que requer que seja uma Consultoria especializada e atualizada na área em que atua.

Portanto, é necessário criar uma relação de confiança e credibilidade entre as partes. Se o Cliente não estiver aberto ao *feedback* e a Consultoria não tiver a competência necessária para promover essa abertura, contratar uma Consultoria pode ser um desperdício de tempo e dinheiro e dor de cabeça para ambos.

A vantagem de se contratar uma Consultoria é ter alguém neutro, isento, que tem instrumentos e conhecimentos que o Cliente necessita e está disposto a pagar por isso. O comportamento ético da consultoria é um ponto chave para se precisar a sua real vantagem.

3.2.1. Definições e Tipos de Consultoria Organizacional

De acordo com o Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido, Consultoria Organizacional é "o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para identificação e investigação de pro-

blemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações".

"É exercer influência sobre um indivíduo, ou grupo, ou uma organização, que está em posição de fazer escolhas para produzir mudanças" (BLOCK, 1991).

Para Schein (1995) "Consultoria de Processo é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que auxilia o cliente a perceber, compreender a atuar sobre eventos inter-relacionados que ocorrem no seu meio ambiente".

Conforme Weinberg (1990): "Consultoria é a arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo". Isto é, este profissional deve ter o dom de persuasão, deve ter vocação para esta profissão.

Podemos concluir que Consultoria é um processo interativo de um agente de mudança externo à organização, o qual assume a responsabilidade de apoiar os executivos e profissionais de uma organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Existem dois tipos de Consultoria Organizacional, segundo sua aplicação:

- Consultoria de Conteúdo ou Recurso

O consultor fornece informações técnicas e serviços, ou recomenda um programa de ação, transferindo conhecimento para o indivíduo, grupo ou organização.

- Consultoria de Processo ou Procedimento

O consultor ajuda a organização a resolver seus problemas, tornando-a consciente dos processos organizacionais, das consequências destes e das técnicas apropriadas para realizar a mudança, preocupa-se em transferir a sua abordagem, métodos e valores de forma que a própria organização possa diagnosticar e resolver problemas existentes.

3.2.2. Papel e Objetivos do Consultor

O produto do trabalho do consultor chama-se "intervenção". Intervenção é a produção de qualquer mudança na organização de forma planejada, seja ela de natureza estrutural, política ou de procedimentos. Por meio dela, as pessoas aprendem algo de novo.

As intervenções têm como objetivos:

- Facilitar a comunicação e a tomada de decisão;
- Criar capacitação interna de autodiagnóstico e autorrenovação, que permita à organização / clientes atingir estágios superiores de desenvolvimento;
- Assessorar tecnicamente o cliente na operacionalização de diretrizes e procedimentos da empresa;

- Conduzir e orientar processos de aperfeiçoamento em função de objetivos do negócio, partindo da realidade situacional da organização-cliente;
- Alcançar resultados por meio de terceiros;
- Estimular a criatividade;
- Estabelecer um relacionamento de colaboração;
- Contribuir para aumento da eficácia de curto e longo prazo; garantindo atenção tanto ao problema técnico-administrativo, quanto ao relacionamento.

O objetivo da atividade do Consultor depende do seu conhecimento sobre inúmeras situações e problemas organizacionais e sua aquisição de habilidades necessárias à identificação e resolução de problemas, busca e encontro de informações relevantes, análise e sintetização e a escolha entre as alternativas de solução.

O consultor não precisa saber tudo sobre as tecnologias de processo e conteúdo, mas, como afirmam Foguel e Souza: "é requerido do consultor, flexibilidade para atuar em processo e em conteúdo, como também a capacidade de reconhecer suas próprias limitações".

Quando essas competências não existem internamente, o consultor deve contribuir com o cliente na identificação de outros especialistas capacitados para as intervenções necessárias. Assim, é imprescindível, para a profissionalização do consultor e para o desenvolvimento competente e efetivo do seu papel de ajuda, que ele faça a autoavaliação quanto ao domínio das habilidades, resumidas no quadro a seguir, e busque aperfeiçoar-se.

Quadro 03 - Quadro geral das habilidades de consultoria

QUADRO GERAL DAS HABILIDADES DE CONSULTORIA		
Habilidades Técnicas	**Habilidades Interpessoais**	**Habilidades da Consultoria**
Específicas de sua disciplina	Aplicam-se a todas as situações	Requisitos de cada fase da consultoria
Informática	Assertividade	Fase 1 – Contratação: Negociar desejos; Enfrentar motivações conflitantes
Engenharia	Apoio	Lidar com preocupações relativas à exposição e perda de controle
Planejamento	Confrontação	Estabelecer contrato triangular
Recursos Humanos	Gerar confiança	Fase 2 – Diagnóstico: Trazer à tona vários níveis de análise
	Processos grupais	Lidar com clientes políticos Resistir à necessidade de dados mais completos
Marketing	Estilo gerencial	Ver entrevista como um intervenção
Produção	Negociação	Fase 3 - *Feedback* e decisão de agir: Aprofundar dados Identificar e trabalhar com resistências
Finanças	Colaboração	Apresentar dados pessoais e organizacionais
Outras	Dar e receber *feedback*	Conduzir reuniões em grupo Enfocar as escolhas no momento
	Ouvir	Não encarar as reações como pessoais
	Administrar conflitos	Fase 4 – Implementação: Dividir a responsabilidade Negociar a estratégia do trabalho Detalhar plano de trabalho Manter cliente posicionado Transferir tecnologia para o cliente
		Fase 5 - Extensão, reciclagem, término: Dar *feedback* ao cliente Pedir *feedback* ao cliente Discutir projetos futuros

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO-FOCO

4.1. O *Core-Business*

Para resguardar a identidade da empresa optamos por omitir o verdadeiro nome, considerando o nome fictício de ORBICOM. Entretanto, as informações apresentadas neste trabalho são reais.

A ORBICOM é a maior fornecedora independente de serviços *on-site* do mundo, sediada em Estocolmo, na Suécia e com presença em 17 países da Europa, Ásia, América Latina e Oriente Médio.

A empresa é líder em implantação de tecnologias de última geração, fornecendo serviços para redes de dados e de telecomunicações a seus clientes por meio de contratos de *outsourcing*.

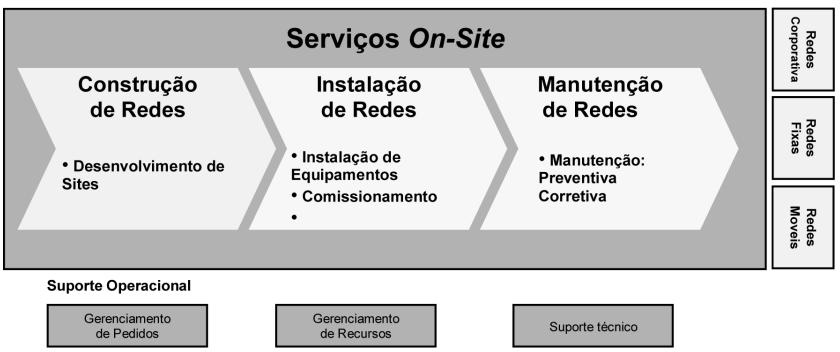


Figura 02 – Core-business ORBICOM

4.2. Dados da ORBICOM Mundial

Sede: Estocolmo – Suécia

Presença Mundial: 17 países

Receita: US$ 1 Bilhão

Nº. de funcionários: 15.000

Principais Clientes: Telenor, Telia-Sonera, Telmex, Nextel, Siemens, Ericson, Cotronic, WestNet, Elisa, Tigô, Tikka...com, Securitas, DB Schenker

Dados Informados em Julho/2007

5. CENÁRIO E HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO-FOCO

Precisamos fazer uma retrospectiva do que aconteceu no Brasil em termos de avanços no setor das telecomunicações, para entendermos o contexto de mercado no qual a ORBICOM está inserida.Foi um período de turbulência pelo qual a empresa atravessou quando decidiu entrar no segmento de prestação de serviços de instalação e manutenção de redes de telefonia fixas, móveis e corporativas no

Brasil. A empresa enfrentou uma série de dificuldades em termos de gestão de pessoas e implantação de novos processos, até conseguir promover uma mudança sem precedentes no cenário e na vida das pessoas que nela trabalham.

5.1. A história da telefonia no Brasil

O Brasil faz parte da história das telecomunicações desde o advento da invenção do telefone.

Quando o primeiro telefone de Alexander Graham Bell estava sendo lançado em uma exposição na Filadélfia, em 1876, D. Pedro II, imperador do Brasil, que ali estava presente, encomendou um dos primeiros modelos. O telefone foi instalado no palácio de verão do Imperador em Petrópolis, ligando-o ao seu palácio no Rio de Janeiro. O Brasil dava seus primeiros passos rumo à modernização.

5.2. A privatização da telefonia no Brasil

Nos anos 80 e 90, ocorreram extraordinárias mudanças de ordem econômica internacionalmente. O Brasil também foi envolvido pela avassaladora onda liberal, com a consequente desregulamentação de quase todos os setores da atividade. Aliado a isso, o fim da reserva de mercado criada pela lei de informática fez com que o Brasil necessitasse de novas regras para propriedade intelectual de *software* e da implantação de um marco regulatório de suas telecomunicações.

Em 16 de julho de 1997 foi sancionada, pelo Presidente da República, a Lei Geral das Telecomunicações - LGT nº 9.472 que regulamenta a quebra do monopólio estatal do setor; autorizando o governo a privatizar todo o Sistema Telebrás e a criar a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, com a função de órgão regulador das Telecomunicações e como uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações.

Assim, iniciou-se a privatização dos sistemas estatais de telecomunicações e a criação das chamadas empresas-espelho - sempre que se vendia a concessão de uma área, ou que se vendia uma concessionária, fazia-se um leilão no momento subsequente, para a criação de uma empresa-espelho -, com vistas a evitar o monopólio. Chegou ao fim o sistema estatal Embratel/Telebrás e de todas as concessionárias estaduais igualmente estatais de serviço telefônico. O processo foi conduzido por meio de leilões de privatização.

A primeira fase pós-privatização foi marcada pela expansão acelerada devido às metas de universalização criadas pela Anatel, permitindo às operadoras que cumprissem suas metas cruzar os limites de suas áreas originais de atuação. Assim, na primeira década do século XXI, o setor de telecomunicações caracterizou-se pela explosão da demanda e a explosão da oferta, com a grande participação de ambos os lados.

A partir desse momento, a briga não seria mais por quilômetros cabeados, mas por clientes. O desafio era conseguir a fidelidade dos clientes e a diferenciação por meio do aumento do nível de serviço.

A preocupação com a qualidade na prestação dos serviços passou a ser considerado um fator essencial para atração e manutenção de clientes, bem como um gerador de vantagem competitiva e da melhoria da imagem das empresas. É fato que o setor de telefonia nas décadas que antecederam as privatizações não se preocupava com a manutenção de clientes, com o atendimento das necessidades destes, com a concorrência e, muito menos, com a própria imagem. Em alguns momentos, na década de 90, uma linha de telefone fixo chegou a valer o equivalente a R$ 4.000,00 (quatro mil reais).

5.3. O principal cliente

Com a notícia de 1998, sobre a privatização do sistema telefônico brasileiro (Telebrás), um consórcio liderado pela Telefônica saiu vencedor no leilão da empresa Telesp, que operava no estado de São Paulo. Na mesma data, outros grupos, em que também estava presente a Telefônica, arrematataram duas das operadoras de telefonia móvel do Brasil, que cobriam os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe. Foi a maior operação de compra empreendida até então pela empresa e resultou na entrada massiva da Telefônica no mercado brasileiro.

O Grupo Telefônica é hoje, um dos três maiores conglomerados de telecomunicações do mundo, pelo critério de número de clientes, com mais de 226 milhões de acessos nos 23 países em que está presente. É gerador de emprego direto para cerca de 244 mil profissionais.

A participação do Brasil na receita do Grupo no mundo é de 13,7%. No Brasil, o Grupo Telefônica é um conglomerado empresarial privado, com R$ 20,5 bilhões de receita líquida em 2007. Além disso, é o maior contribuinte em impostos e o segundo empregador, com 76.907 contratados diretos e mais de 41 mil indiretos.

São empresas do Grupo Telefônica no Brasil:

- Telefônica SP
- Atento
- A.Telecom
- Terra
- TGestiona
- TESB
- Telefônica Internacional Wholesale Services (TIWS)
- VIVO

Pouco tempo após a compra da Telesp, a empresa espanhola, para diminuir o número de funcionários, públicos em sua maioria, decidiu terceirizar a manutenção de sua rede para mais de uma centena de pequenas empresas, chamadas "empreiteiras", oriundas do setor de construção civil.

Foi uma fase de muitas mudanças e reclamações e a Telefônica era uma das campeãs no PROCON.

Em meio a esse cenário, decidida a modificá-lo, a Telefônica elaborou um plano estratégico e, em pouco menos de cinco anos, reverteu o quadro. Tendo aberto licitações para diminuir o número de prestadoras de serviços e profissionalizar o setor, hoje conta com aproximadamente 12 subcontratadas para todo o estado de São Paulo, sendo a ORBICOM uma delas.

5.4. A História da ORBICOM no Brasil

A história da ORBICOM nos remete a outubro de 2000, quando a multinacional americana TGM iniciou operação no Brasil. Suas atividades principais consistiam em projetos para construção, instalação e manutenção, apenas na rede de telefonia móvel.

Em junho de 2001, a empresa, que contava com aproximadamente 60 funcionários, foi adquirida por um grande grupo econômico norte-americano chamado Elektronics International. Criava-se, então, a ENS (Elektronics Network Services), a divisão da empresa para serviços de telecomunicações.

Tendo como estratégia uma forte penetração no mercado de construção e manutenção de rede de telefonia fixa, em 31 de dezembro de 2003, a ENS realizou a primeira aquisição de uma empresa nesse segmento, cujo principal cliente era a Telefônica, passando, em janeiro de 2004, de 60 para 1.136 funcionários.

As aquisições prosseguiram durante o ano de 2004, chegando ao final deste com um expressivo quadro de 2.300 funcionários.

Com a integração dos novos funcionários, a implantação de metodologias e processos de qualidade que aumentaram a produtividade nos contratos com o cliente Telefônica, a competência estava sendo atestada junto ao cliente e ao restante do mercado. Isso deu visibilidade e credibilidade à ENS que, no ano seguinte, obteve um crescimento orgânico exponencial com o sucesso em outros processos de licitação.

5.5. Dados da ORBICOM Brasil

O principal negócio da empresa no Brasil é a prestação de serviços para redes fixas, móveis e corporativas, em quase todo o território nacional. A ORBICOM é responsável pela manutenção de mais de 4 milhões de terminais fixos em serviço no país e de aproximadamente 2.500 estações rádio-base, além de contratos de instalação de equipamentos e implantação de redes em diferentes tecnologias.

Sede: São Paulo, capital

Escritórios: 20 escritórios operacionais distribuídos de norte a sul do país

Receita: A empresa só fornece o número consolidado mundialmente

Nº. de funcionários: 8.300

Principais Clientes: Telefônica, Telemar, TIM, Nokia, Vivo e Motorola

Dados Informados em Julho/2007

O quadro a seguir mostra o aumento da base instalada de terminais de rede de telefonia fixa de janeiro de 2004 a julho de 2007

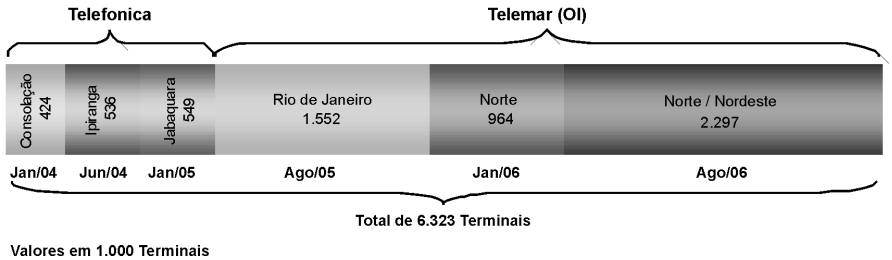


Figura 03 – Evolução Base Instalada de terminais de rede de telefonia fixa - ORBICOM

5.6. Fusão: Nova Mudança Organizacional

Em meados de 2005, paralelamente à implementação de novos projetos e em pleno processo de expansão de suas operações, a Elektronics International, proprietária da ENS, anunciou a assinatura de um acordo de intenções para promover a fusão de sua divisão de serviços de rede (ENS) com a Telavom, companhia norueguesa controlada por um grupo de investidores. Com este acordo, a Elektronics teria 35% das ações da companhia que surgiria com a fusão.

As duas empresas de serviços se fundiram em uma terceira, nascendo, assim, a ORBICOM.

TELAVOM + **ENS** = **ORBICOM**

A nova empresa criada possuía cerca de 10 mil colaboradores e presença em 17 países. Tornou-se a líder global em serviços para rede de telecomunicações, mantendo as características de provedor de serviços independente. Combinando as forças das duas geradoras, a empresa aumentou seu escopo de atuação nos mercados de serviços de implantação, manutenção e operação, construindo um negócio com visibilidade de longo prazo, sólido e autossuficiente.

Enquanto isto, a filial Brasil, sediada na cidade de São Paulo e com cerca de 20 escritórios operacionais distribuídos de norte a sul do país, seguiu a mesma estratégia de crescimento no mercado, elevando, assim, a importância da operação no Brasil para toda a organização e passando a ser o foco de atenção da matriz, na Suécia.

5.7. Visão da ORBICOM

*Alcançar a liderança mundial como o fornecedor independente de serviços para redes de dados e telecomunicações mais **Confiável, Competente e Eficiente.***

5.8. Missão da ORBICOM

- Ser uma empresa lucrativa,
- Gerando crescimento e valor,
- Fornecendo serviços de valor agregado,
- Superando as mais altas expectativas de nossos clientes.

5.9. Valores da ORBICOM

*Satisfação do cliente alcançada a partir da nossa habilidade em oferecer serviços para redes de dados e telecomunicações ao redor do mundo de forma **Confiável, Competente e Eficiente.***

6. AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO

Por meio da realização de diversas visitas e reuniões com o envolvimento da Diretoria Geral e de Recursos Humanos foi possível identificar, de forma preliminar, as causas que levaram a ORBICOM a pensar na necessidade de mudança. Saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medidas a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa e a existência de pontos-de-vista e interesses divergentes, que devem ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça.

6.1. O início da situação problemática

O ritmo acelerado de fusões, aberturas de novos escritórios operacionais, canteiros de obras e implementação de novos projetos não permitia que a empresa parasse para se reestruturar. Soma-se a isto o fato de que o crescimento da estrutura das áreas de suporte não acompanhou o crescimento das áreas operacionais, tornando-as lentas e deficitárias, principalmente no atendimento às necessidades dos clientes internos, cumprimento de prazos, acuracidade das informações e controles.

Um dos aspectos mais relevantes nessas fusões eram os modelos empresariais, sob os quais os profissionais das empresas adquiridas tinham trabalhado por longo tempo, como, por exemplo, a informalidade de algumas delas e a postura pouco focada em resultados de outras, usualmente das advindas do modelo de empresas estatais.

Além disso, o aumento da competitividade do setor de telecomunicações exigiu da empresa esforços para redução de custos e implantação de um sistema de gestão da qualidade, buscando melhoria da produtividade, como forma de manter a margem estabelecida nos *Business Cases, e*laborados nas estratégias de negociação dos novos contratos.

As seguidas fusões geravam grandes choques culturais e, por consequência, mudanças organizacionais ocorridas em um curto espaço de tempo, transformaram a empresa em uma gigantesca organização, cada vez mais difícil de controlar e com grande dificuldade de manter a propagação da cultura e focos institucionais preconizados pelos acionistas.

Em vista disso, todas as tentativas de melhorias de mudanças nos modelos e processos obtiveram pouco êxito. A falta de uma identidade corporativa comum, do senso de "pertencer", o excesso de conflitos e brigas por poder inibiram todo o esforço que a ORBICOM despendia para a integração das pessoas e formação de uma cultura corporativa comum, necessária como o início de um processo de mudança organizacional.

6.2. Choque cultural

Os conflitos oriundos dessa diversidade de culturas e a consequente necessidade de um processo de gestão de mudanças com foco no realinhamento em direção a uma cultura empresarial mais focada em modelos de gestão sólidos e na obtenção de melhores resultados ficou evidente:

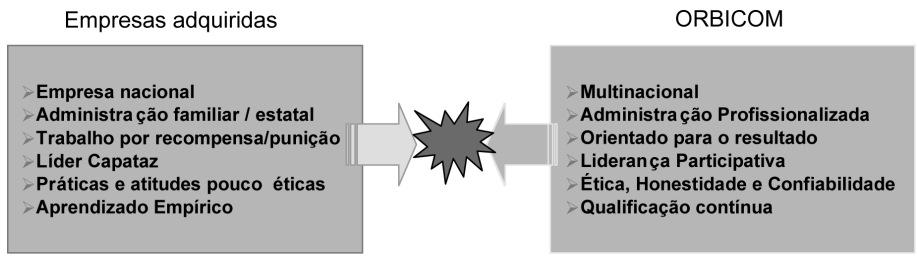


Figura 04 – Choque cultural ORBICOM

Ao propormos a implementação de um programa de Endomarketing, devemos conhecer com profundidade a cultura da ORBICOM. Bekin enfatiza que o Endomarketing apresenta, como um de seus inimigos, a resistência que pode ser

oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, nesse caso em particular, porque o programa requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

6.3. Conhecendo a cultural organizacional

No planejamento de um programa de Endomarketing, é necessário o conhecimento da cultura da organização: história, funções, objetivos, interesses, realidade e as relações com os públicos. Busca-se conhecer, igualmente, os anseios e costumes dos colaboradores para propor um plano de trabalho que seja aceito por todos os seus membros.

No sentido de entender os motivos reais que movem a empresa, ou seja, descobrir quais os objetivos não declarados que devem ser levados em conta, surge a necessidade de "pesquisar, de forma sistemática e planejada, a temperatura do clima interno e verificar as disfunções que provocam os ruídos, insatisfações e anseios", de acordo com Torquato (1991, p. 8).

O conhecimento das relações entre os grupos, indivíduos, departamentos e setores que compõem a instituição possibilita a implantação de um projeto voltado para aquela realidade. Sabendo quais os interesses dos colaboradores, diretores e acionistas, além dos problemas que prejudicam o andamento da empresa, será mais fácil adequar os projetos de acordo com a cultura da organização.

Conhecer a cultura é importante, do ponto de vista da organização, para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica da comunicação interna, é imprescindível, pois ajuda a detectar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

O autor indica que é necessário analisar determinados elementos, a fim de que a inovação e a mudança organizacional ocorram, como por exemplo: a preparação sócio-psicológica da comunidade interna, natureza da mudança e inovação, preparação dos agentes da mudança (equipe preparada para a implantação dos projetos), definições conceituais, técnicas e operacionais (necessidade de esclarecer a importância, significado e natureza das mudanças), cronograma de ações, simplificação e racionalidade, controle frequente de climas e priorização das mudanças.

O sucesso da organização não sofrerá alterações se os colaboradores entenderem por que a mudança é necessária e aderirem a ela, conforme ilustra Torquato: "Aceitando as situações, entendendo por que elas acontecem e o que significam, os colaboradores partem para a participação. Como consequências do engajamento, as normas são internalizadas pelos colaboradores e estes passam a ter uma atitude de pré-disposição proativa, voltando os interesses e sentimentos comunitários aos objetivos da organização".

Não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo *cultura organizacional*. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre estas está a de Schein (1995), para quem "a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-los válidos e, portanto, levá-los a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas Schein (1995, p.25).

Fleury (1995), uma das mais destacadas estudiosas do tema, acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein, propondo que a cultura organizacional "é o conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação". Fleury (1995, p.78).

Torquato (1991, p. 3) indica que a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos colaboradores e laços informais, a outra ponta do sistema cultural. Cultura é definida pelo autor como "a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psico-sociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais".

Analisando diferentes definições, podem-se destacar alguns pontos:

- A cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- A cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- Símbolos, rituais e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- A cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- A comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

O desenvolvimento da cultura organizacional depende do grau de maturidade da própria organização. Essa cultura é formada por todos os colaboradores da empresa que apresentam comportamentos e atitudes influentes nas unidades de trabalho, e com alguns traços impostos, muitas vezes, pelos fundadores da instituição.

Após o conhecimento dos fatores que movem a empresa, é possível mudar alguns aspectos da cultura organizacional de forma a preparar a organização para uma otimização de suas atividades.

6.4. Análise do setor no atual cenário

O setor das telecomunicações sempre foi um grande impulsionador do crescimento das economias avançadas e mudou a forma de se fazer negócios no mundo. O setor investiu e acreditou na tecnologia da informação, muitas vezes abrindo novas estradas para enfrentar problemáticas típicas de outros setores.

Diante de investimentos em infraestruturas para 3G, *broadband* (banda larga) e, de modo geral, para o *triple play* (convergência de voz, dados e imagens), são necessários conteúdos e serviços inovadores, capazes de tirar benefícios da crescente largura de banda à disposição e, por conseguinte, modelos e soluções para administrar e governar um sistema cada vez mais complexo e dinâmico de ofertas, de tipologias de clientes e de infraestruturas.

6.5. Análise SWOT da ORBICOM

SWOT é um anagrama que deriva do idioma Inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Não se sabe ao certo a origem desta análise, mas, terá sido criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores de Harvard). O modelo é normalmente designado de Modelo de Harvard.

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que pode ser aplicada a diferentes entidades (uma empresa, um país, uma pessoa, um setor de atividade, etc).

Para a sua concepção é necessário olhar para dentro da entidade e igualmente para o seu exterior. No ambiente interno deveremos ser capazes de identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos. No ambiente externo procuramos Oportunidades e Ameaças. É importante que a identificação desses elementos resulte de um processo de análise criterioso que envolva o máximo de variáveis possíveis. O envolvimento de pessoas externas à organização é positivo e deverá ser fomentado neste tipo de análise.

A análise SWOT nos permitiu comparar as capacidades e os recursos internos da ORBICOM com as ameaças e as oportunidades inerentes ao meio envolvente.

S . = STRENGTHS → FORÇAS

W . = WEAKNESSES → FRAQUEZAS

O . = OPPORTUNITIES → OPORTUNIDADES

T . = THREATS → AMEAÇAS

Interno	**S** Liderança mundial em serviços de telecomunicações Competência *multivendor* Líder em serviços de tecnologia de última geração Presença global Respaldo financeiro Profissionais globais qualificados	**W** Dispersão regional Diversidade cultural Elevado índice de *turnover* Falta de sistema de gestão integrado Baixo nível de escolaridade dos profissionais Falta de lealdade e comprometimento dos funcionários
Externo	**O** Aproveitamento dos recursos entrada em novos segmentos: energia / gás Clientes potenciais em término de contrato com atuais fornecedores Oportunidades de expansão de clientes em telefonia móvel Entrada no mercado de serviços corporativos	**T** Constantes fusões e aquisições Entrada de grandes concorrentes Meta Operadoras: ter apenas dois fornecedores por estado Fortalecimento dos sindicatos dificulta negociações Mercado ainda aceita fornecedores com práticas ilícitas Pregão eletrônico: vence preço mais baixo

Figura 05 – SOWT da ORBICOM

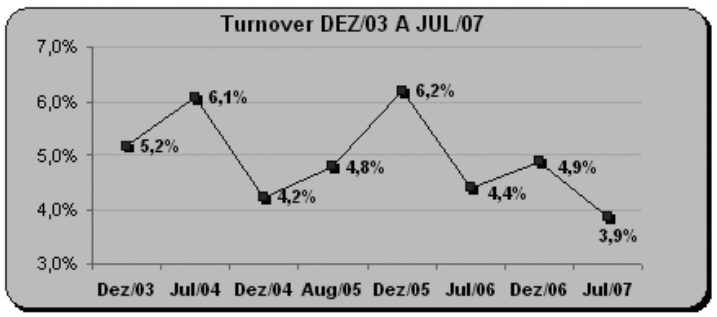
6.6. Indicadores Fornecidos pela ORBICOM

Figuras 06, 07, 08, 09 – Headcount, Turnover, Absenteísmo, Índices demográficos

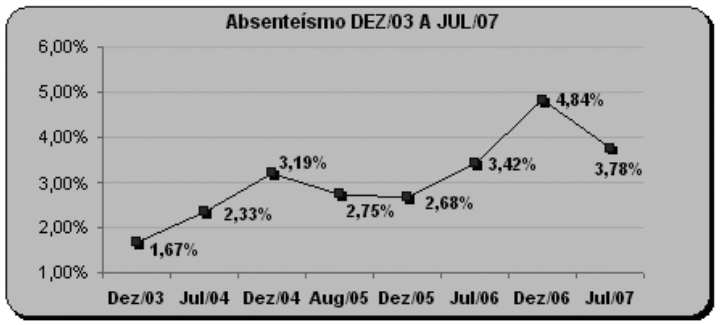
6.6.1. Headcount



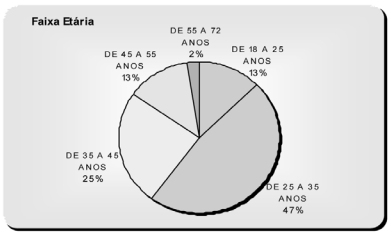
6.6.2. Turnover

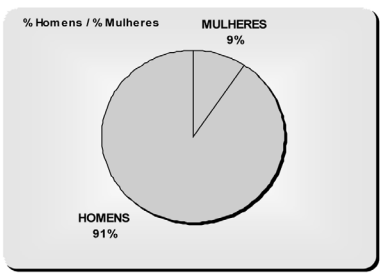


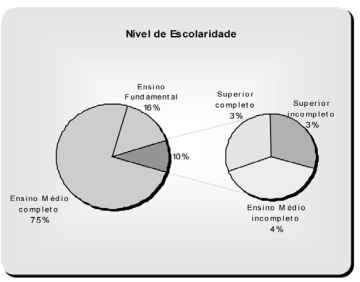
6.6.3. Absenteísmo



6.6.4. Índices demográficos







6.6.5. Organograma

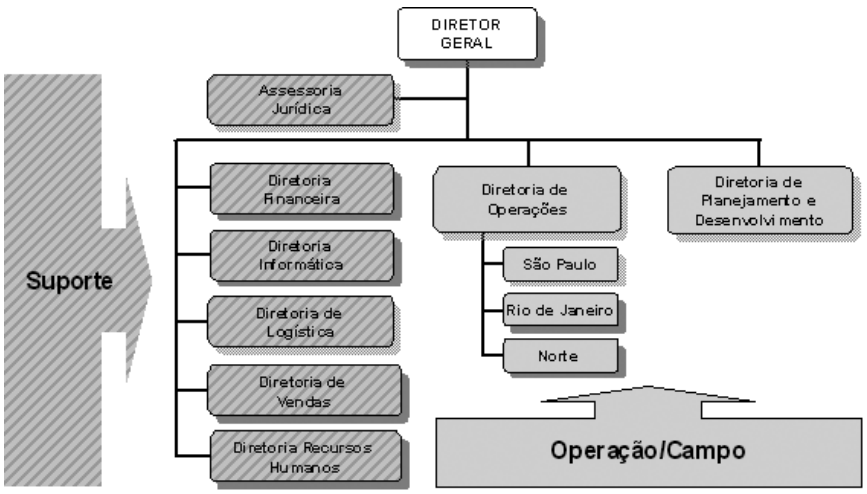


Figura 10 – Organograma da ORBICOM

6.7. Competências essenciais da ORBICOM



Figura 11 – Competências Essenciais da ORBICOM

6.8. Caracterização da unidade de negócio–foco: RH

Tendo em vista que a gestão das organizações é, fundamentalmente, multidisciplinar pois, independentemente do mercado em que atua a empresa, forma um organograma com profissionais de diferentes áreas, distribuídos por grupos de atribuições distintos, é preciso conceber soluções que congreguem diferentes campos do conhecimento. Nesse sentido, a área de recursos humanos assume o papel de organizar as competências necessárias e mobilizar as pessoas acerca dos resultados esperados.

Considerando que o gerenciamento de marketing interno é organizado pelo composto de Endomarketing, empresa, trabalho, ambiente e comunicação interna, análogo aos 4 P´s, (preço, produto, praça, promoção) e sendo a área de recursos humanos, independentemente da denominação apropriada ao setor (gente, talentos, inteligência, etc), responsável pela configuração do "produto vendido", ou seja, as políticas de gestão de pessoas, cabe, então, a seu gestor garantir que as práticas de venda, distribuição e relacionamento das pessoas com seu produto sejam efetivas e tenham sua chancela.

Ainda, ao profissional de recursos humanos cabe a sensibilização dos líderes da empresa, sejam diretores, gerentes ou chefias, para que empreendam o processo de mudança, sendo co-responsáveis e estejam autenticamente envolvidos pelas demandas identificadas no planejamento das ações de marketing interno. Não havendo a identificação dos líderes com as pretensões da empresa em relação a seu público interno, toda construção posterior estará prejudicada, sob pena de não atingir os resultados esperados e desperdiçar os esforços empregados até então.

Por esta razão, a Diretoria de Recursos Humanos da ORBICOM terá a importante missão de liderar o projeto de implementação do programa de Endomarketing.

6.9. Conclusão do diagnóstico

Os principais problemas identificados no diagnóstico estão enumerados abaixo:

1. Nível de formação dos líderes inadequado;

2. A comunicação não chega a todos os níveis da organização. Por alguma razão, não existe interesse ou disposição por parte dos coordenadores e gerentes em fazer chegar a informação no campo. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna, não está conseguindo atingir os objetivos de interligar os processos de mudança com a postura adotada pelos diferentes grupos dentro da organização;

3. Ineficiência na gestão de projetos: além da falta de controles, os projetos que envolvem evolução tecnológica têm o seu desenvolvimento prejudicado em função da falta de profissionais preparados para implementá-los;

4. Falta de confiança na informação: a falta de processos e ferramentas de controles rígidos incentiva a adulteração / manipulação dos números;

5. Treinamentos:

   a) Comportamentais: ineficientes pois não provocam mudanças;

   b) Técnicos: investimento insuficiente devido ao elevado número de colaboradores e alto índice de *turnover*;

6. Dificuldade em reter os profissionais-chave para a organização;

7. Elevado índice de *turnover*;

8. Dificuldade para atrair profissionais preparados que atendam às exigências dos cargos e desafios da organização;

9. Baixo índice de produtividade com impacto negativo nos resultados organizacionais.

Após a análise do diagnóstico da ORBICOM, identificou-se que seu desafio é a melhoria da Gestão das Pessoas com vistas a gerar idéias para o desenvolvimento e acelerar a compreensão dos colaboradores quanto aos novos fenômenos provocados pela hiper-competitividade.

Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, a ORBICOM necessita ter uma comunicação efetiva com os empregados, como recurso fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos funcionários.

Para transformar tal desafio em ações, a empresa precisa focar nos seguintes aspectos:

1. Investimento em treinamento técnico, curso de formação e desenvolvimento comportamental;

2. Focar a comunicação interna, horizontal e vertical, fundamental para o bom funcionamento do Endomarketing;

3. Programas e palestras com o foco nas lideranças;

4. Formação de multiplicadores internos;

5. Fortalecimento das relações interpessoais das áreas de suporte administrativo;

6. Criação de indicadores para medir os resultados produzidos pela área de Treinamento e Desenvolvimento.

Conforme avançamos no diagnóstico, revelou-se a importância da relação entre a comunicação e a cultura da organização, de forma a mostrar como ambas interagem e se relacionam no processo de mudança que vislumbramos para a ORBICOM.

Com o intuito de melhor abordar os aspectos aqui relacionados, nossa sugestão de melhoria faz-se por meio da implementação de um programa de Endomarketing, pelo fato de ser uma ferramenta que visa a estabelecer lealdade no relacionamento com o público interno, na difusão de uma linguagem própria e homogênea, abrangendo todos os níveis hierárquicos, propiciando fortalecer e harmonizar essas relações, melhorando, assim, sua imagem interna e externa.

Esta oferta precisa estar integrada com a cultura da empresa e as expectativas dos clientes internos (funcionários). Não adianta fazer apenas a comunicação unilateral: cartazes, anúncios, painéis. É preciso envolver, engajar.

O maior desafio no desenvolvimento deste programa é fazê-lo de forma a atingir todos os níveis hierárquicos da empresa, vendendo a credibilidade de um programa assertivo e inovador.

7. GLOSSÁRIO

Benchmarking = Processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representativas das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização.

Business Case = Forma profissional de preparar e apresentar projetos estratégicos para agregar valor ao negócio da empresa.

Core business = É um termo em inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa. Por exemplo: O 'Core Business' da Wikipédia é informação. Utiliza-se também para definir a área de atuação onde não pode, ou não deve, existir terceirização. Em suma, Core business é o cerne das atividades do negócio.

Feedback = *s.m.* Em inglês de negócios, significa retroalimentação. Poderia ser encarado como uma espécie de retorno posterior a respeito de algo. Em comunicação é utilizado como processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

Multivendor = Capacidade de atender a diferentes tecnologias e fabricantes.

Outsourcing = (em inglês "Out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligado a idéia de sub-contratação de serviços.

Em outras palavras, "Outsourcing" é a transferência das atividades conhecidas como atividades-meio, e nunca as atividades-fim (produto final), para uma empresa terceirizada.

Triple play = É um serviço prestado por empresas de telecomunicações que combina voz, dados e multimídia sob um único canal de comunicação de banda larga.

Turnover = É um termo em inglês que significa rotatividade de recursos humanos.

Workshop = É um evento de caráter prático e sua realização requer, do palestrante (também chamado "facilitador") uma profunda abertura ao diálogo, ao envolvimento, ao confronto. Normalmente, durante um *workshop*, estimulam-se trabalhos de recortes, de construções em sub-grupos, de organizações de painéis, de plenárias com recursos multimídia. Diferencia-se de uma palestra, por alguns eixos conceituais básicos. Nele, a platéia não é apenas mera espectadora. Em determinados momentos (ou em todos eles, dependendo da organização do trabalho e do estilo de aprendizado proposto), o auditório é convocado a participar, normalmente vivenciando experiências que remetem ao tema em discussão.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando Sobre ENDOMARKETING. São Paulo: Makron Books, 1995.

BÉON, Philippe. Como Desenvolver a Comunicação na Empresa. Sintra: Publicações Europa-América, 1992.

BRASIL. Lei da Propriedade Industrial, Nº 9.279, de 14 de Maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 15 mai. 1996.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing* como Estratégia de Gestão/Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998

BAHIA, Juarez. Introdução à Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BLOCK, Peter. Consultoria o Desafio da Liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991.

CARDOSO, Olga Regina. Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado. Florianópolis, 1995. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

ELY, Rosângela. Consultoria em Relações Públicas. Rio Grande do Sul, Monografia - PUC – Rio Grande do Sul – Faculdade de Comunicação Social.

LEITE, Luiz Augusto M. da Costa, CARVALHO, Ieda Vecchioni, OLIVEIRA, João Luiz C. Rocha "et al". Consultoria em gestão de pessoas. FGV Management – Série Gestão de Pessoas, 2005.

FLEURY, Maria Teresa. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas,1995.

INKOTTE, Alexandre Luiz. Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico. Santa Catarina, 2000. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle*. São Paulo: Atlas, 1991.

O'DONNEL, Ken. *Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

SCHEIN, Edgard. *Cultura organizacional e liderança*. USA: Jossey Bass Publishers, 1995.

SUIÇA. OIT. Oficina Internacional del Trabajo. Participación de los Trabajadores en las Decisiones de la Empresa. Genebra, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira. 1991.

WEINBERG, Gerald M. Consultores: O Segredo do Sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

9. ANEXO

PROPOSTA DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE CORPORATIVA COMUM

Proposta para : ORBICOM

Elaborada por : Veronica Mafra

Juliana Brasil

Ao Sr(a).

Nome do cliente de contato

Empresa: ORBICOM

REF : Consultoria de Serviços

Prezado(a) Senhor(a),

Após tomarmos conhecimento dos requisitos colocados pela ORBICOM, submetemos nossa Proposta de Serviço Especializado de Consultoria à apreciação de Vossa Senhoria. Certificamos que todos os documentos e necessidades foram examinados e que tivemos o cuidado de responder aos mesmos de forma criteriosa.

A nossa experiência no mercado de consultoria na gestão de Recursos Humanos é extensa e, também, um fator importante para o sucesso do projeto. Nossa proposta está baseada na clara compreensão dos negócios e dos desafios enfrentados pela ORBICOM.

Desde já, asseguramos nosso compromisso em oferecer um serviço altamente profissional, baseado em princípios rígidos de qualidade, garantindo o sucesso imediato e em longo prazo do projeto de gestão em RH da ORBICOM.

Atenciosamente,

Veronica Didolich Mafra

Juliana Brasil

Declaração de Confidência e das Exceções

O conteúdo deste documento deve ser tratado como propriedade confidencial da VMJB, não podendo ser divulgado a terceiros sem a prévia aprovação da mesma. Este documento não poderá ser reproduzido de forma parcial ou integral, tampouco utilizado para outros fins que não a avaliação de propostas sem o prévio consentimento da VMJB e sob a condição de que sejam incluídas notas sobre os direitos autorais da VMJB ou outros na referida reprodução.

Nenhuma informação sobre o conteúdo ou assunto desta proposta poderá ser fornecida ou comunicada de qualquer maneira – seja ela qual for – para terceiros sem o prévio consentimento da VMJB.

A VMJB garante - por parte daqueles que prepararam este documento – que todo o cuidado necessário foi aplicado na preparação do mesmo e que valida seu conteúdo até a data prevista para sua expiração.

A VMJB não pode, no entanto, garantir a veracidade de materiais que estejam fora de seu controle e da mesma forma não poderá garantir a validade de informações que não constem deste documento.

Esta proposta é válida até 31/10/2008.

Tabela de Conteúdo

1. Sumário Executivo

2. Nosso Entendimento

3. Planejamento de Ações

4. Estratégia de Implementação

5. Organização - tempo e recursos

6. Premissas do Projeto

7. Condições Comerciais

8. ANEXO I - Diferenciais da Consultoria VMJB

9. ANEXO II - Treinamento e Desenvolvimento

10. ANEXO III - Processo de propriedade de direitos

11. ANEXO IV - Metodologia de Gestão de Projetos

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. Objetivo macro do projeto

Implementação de um Programa de Endomarketing para a Construção de uma Identidade Corporativa Comum para a empresa ORBICOM.

Esta proposta refere-se ao convite efetuado pela ORBICOM para contratação de serviços especializados de consultoria para apoiar a implementação de um programa de Endomarketing para Construção de uma Identidade Corporativa Comum, visando a aumentar a competitividade da empresa e a qualidade de vida de seus profissionais e demais pessoas envolvidas nas atividades da empresa, direta ou indiretamente.

Para fazer com que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a ORBICOM terá que garantir que seu mercado interno - colaboradores/empregados – seja capaz de cumprir as promessas feitas aos consumidores.

O objetivo desta proposta é apresentar um modelo de trabalho conjunto visando a implementação de um Programa de Endomarketing com os objetivos de sintonizar e sincronizar as pessoas, preparando, informando e estimulando positivamente seus sentidos de forma a poderem sentir-se motivadas e criativas, a fim de assegurar seu alinhamento e contribuição com o cumprimento dos objetivos estratégicos da ORBICOM.

1.2. Objetivos específicos do projeto

- Sensibilizar todos os funcionários da Organização para a necessidade de mudança;
- Medir a satisfação do clima Organizacional;
- Proposição de ações visando o maior controle sobre o índice de *turnover;*
- Diagnosticar causas do absenteísmo;
- Reorganizar as estruturas de relacionamentos;
- Reestruturar as formas de comunicação, estabelecendo uma comunicação de mão dupla;
- Criar as bases de um relacionamento interpessoal que desenvolva a autoestima das pessoas;
- Estabelecer uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com as pessoas e das pessoas com a organização.

1.3. Fatores críticos do sucesso de um projeto de Endomarketing

- Visão da importância do Endomarketing no negócio da empresa – Diretorias e Gerências
- Escolha da Metodologia e da Ferramenta para nortear o Projeto e que o suportará
- Definição de um número pequeno de Áreas Críticas Operacionais para o primeiro ciclo do Projeto
- Definição de uma equipe de Projeto "Regional".

Com isto pretendemos apoiar a ORBICOM a alcançar um maior patamar de efetividade, possibilitando a implementação de ações visando o aumento da produtividade, a melhoria do relacionamento interpessoal e, como consequência, o incremento da competitividade no mercado, independentemente das constantes mudanças do setor, que envolve questões regulatórias e de mercado.

2. Nosso entendimento

A implementação de uma estratégia de mercado focada em aquisições resulta em mudanças de processos e procedimentos que se refletem na maneira como as pessoas executam suas atividades. Via de regra, essas mudanças geram apreensão e insegurança que levam a resistências veladas ou declaradas à nova realidade. Essas resistências devem ser identificadas e trabalhadas para evitar o comprometimento dos resultados da empresa.

Nesta situação, a Gestão da Mudança é fundamental para assegurar que os indivíduos sintam-se comprometidos, de forma que esta seja utilizada no seu *dia a dia* com tranquilidade. Sua importância reside no fato de que a organização é feita de recursos humanos, físico-tecnológicos e processos, desenhada e executada por um grupo de pessoas que se relacionam e que trabalham sob uma identidade corporativa comum, ou seja, mesma visão, valores e missão.

O sucesso na mudança organizacional requer um diagnóstico apropriado e uma cuidadosa intervenção nas dimensões humana e cultural das organizações. Uma utilização eficiente dos recursos depende de processos bem desenhados, os quais devem ser executados por pessoas qualificadas, motivadas e dirigidas por um grupo de líderes com uma visão de futuro e valores positivos comuns.

Por outro lado, enquanto as soluções técnicas podem até ser desenvolvidas por especialistas externos à organização, as soluções humanas e culturais necessitam ser cuidadas pelas pessoas que compõem a equipe de profissionais da própria empresa, pela sua experiência na história organizacional, seu conhecimento do presente e a sua capacidade de visualizar e escolher alternativas para o futuro, suportadas por modelos e empresas que tragam a visão da modernidade e da forma como o mercado trata tais situações, proporcionando uma visão mais abrangente de como tratar esses aspectos.

2.1. Relacionamentos e comunicação

O elemento estratégico por excelência, no Endomarketing, constitui-se de relacionamentos e comunicações. Sem que estes funcionem de modo adequado, nenhum esforço corporativo será permanente, duradouro ou atingirá a eficácia necessária.

Portanto, assim que os objetivos corporativos gerais e locais forem definidos ou levantados, deve-se iniciar o trabalho de análise das comunicações e relacionamentos no âmbito da empresa.

Algumas questões importantes deverão ser respondidas por meio de pesquisa de clima organizacional, entrevistas com gestores e demais funcionários:

- Até que ponto os funcionários sabem o que a empresa espera deles?
- Qual é o seu grau de motivação?
- Quais são os obstáculos para que se sintam mais motivados?
- De que maneiras são operados e quais são os resultados dos relacionamentos horizontais e verticais?
- Qual é o grau de envolvimento e integração dos escalões superiores no dia-a-dia das equipes?
- Quais são os critérios de comunicação adotados pela empresa?
- Esses critérios estão suficientemente adequados?
- Como a empresa informa os funcionários sobre seus planos e necessidades?

Esta análise das comunicações e relacionamentos permitirá a elaboração do perfil de Clima Organizacional, elemento fundamental para o planejamento estratégico do Programa de Endomarketing.

Toda empresa possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contêm, em si, elementos positivos que devem ser maximizados e elementos negativos que precisam ser atenuados ou eliminados.

Partindo-se da premissa real que o Endomarketing tem em sua natureza o marketing intracorporativo, é fundamental que se possa compreender de que maneira o clima organizacional auxilia, estanca ou impede o alcance dos objetivos propostos. E tal se dá por meio da análise dos ciclos de comunicação e relacionamentos internos.

2.2. Definição da estratégia de comunicação a ser empregada.

Será fundamental definir uma estratégia de comunicação eficaz e consoante com os objetivos traçados nesse programa de Endomarketing.

Basicamente, nossa estratégia de comunicação deverá contemplar:

■ Divulgação eficaz de evento inicial, eventos menores de apoio ou reuniões informativas sobre o lançamento do programa de Endomarketing.

■ Materiais impressos: vídeo, newsletter, cartazes, *buttons* e outros, bem como sua distribuição eficaz, pontos de instalação, etc.

■ Formas de comunicação interativa, de modo a assegurar o *feedback* dos participantes, as quais podem ser delineadas através de *e-mail* próprio, caixas de coleta de sugestões, ramal de atendimento ou outras formas a analisar.

■ Painéis ou *outdoors* informativos sobre o andamento dos resultados alcançados pelo programa de Endomarketing, quer sejam metas, volumes de vendas, qualidade, satisfação de atendimento, etc. Os destaques individuais e bons desempenhos devem sempre ser valorizados e divulgados, funcionando como elemento motivacional para os demais.

■ "Efeito-surpresa" - uma tática de comunicação localizada e específica que visa criar impacto motivacional local para os setores ou departamentos que obtiverem mais rapidamente os resultados que se espera no trabalho de Endomarketing.

3. PLANEJAMENTO DE AÇÕES

3.1. Escopo do projeto

Este projeto é específico para a realização de um piloto no estado de São Paulo, onde se localiza a matriz da empresa, sua equipe de gestão e o maior volume de profissionais.

3.2. Ações a serem implementadas

Tendo em mãos um retrato dos objetivos a serem alcançados bem como do perfil das comunicações e relacionamentos da empresa, inicia-se o planejamento das ações.

■ Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados, gerando oportunidades por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de *feedback*.

■ Tornar supervisores/gerentes responsáveis pela retransmissão de informações com a instalação de sistemas que estimulem os gerentes a documentar a transmissão de informações aos Empregados.

■ Desenvolver canais que levem informações para supervisores e gerentes com rapidez. Através dos sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis de administração.

■ Expandir as comunicações de baixo para cima - Criação de Programas de Sugestões que proporcionem tanto reconhecimento como recompensa financeira.

3.3. Motivação, Participação e Premiação

A melhor maneira de incrementar o alcance dos resultados esperados pelo programa de Endomarketing é por meio do envolvimento que se dá pelo equilíbrio entre três fatores:



- Motivação

Motivação é dar motivo, causa a alguém em direção a alguma coisa. Em outras palavras, é estimular o funcionário a perseverar em prol de uma meta, de um resultado, de um patamar, que lhe permita o reconhecimento e satisfação pessoal e ante o grupo.

A motivação, por lidar com um estado mental, precisa ser sustentada por fatores exteriores repetitivos, de modo a criar um estado mental de assimilação para o desempenho.

- Participação

Este programa de Endomarketing deverá permitir a ampla participação de todos os envolvidos, estimulando as sugestões, observações e conquistas auferidas pelos funcionários, de acordo com o *budget* definido pela ORBICOM.

- Premiação

Toda conquista deve ser exaltada e premiada. Há dois tipos básicos de premiação: a honorífica e a material.

A premiação honorífica tem por objetivo destacar ante o grupo o desempenho alcançado, reconhecendo os esforços e dedicação do funcionário.

A premiação material tem por objetivo transferir dinheiro ou um bem material específico ao funcionário, reconhecendo igualmente seus esforços e dedicação.

A ORBICOM poderá optar pelo equilíbrio entre os dois tipos de premiação, atendendo aos desejos mais naturais de quem se empenha em obter resultados.

4. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A VMJB baseou sua estratégia de implementação conforme descrito abaixo.

4.1. Processo de Gestão de Mudanças

Conforme o exposto até aqui, para o sucesso da implementação da estratégia de negócio da ORBICOM, esta deve ser suportada por um plano de Gerenciamento de Mudança, capaz de oferecer aos profissionais da empresa ferramentas adequadas para identificar mudanças e evoluções nos aspectos relacionados às pessoas, cultura e identidade organizacional. Dessa forma, nossos principais objetivos são:

- Assegurar o atingimento dos objetivos e metas do projeto nos prazos desejados.
- Desenvolver a liderança de forma a permitir o entendimento de seu papel no suporte aos esforços de mudança.
- Formar uma equipe de projeto de alto desempenho capaz de se tornar agente de mudança.
- Desenvolver uma política adequada de recompensa capaz de motivar as pessoas envolvidas para atingirem suas metas.
- Alinhar a estrutura organizacional existente de forma a suportar os novos processos de negócio.
- Habilitar as pessoas da organização aos novos papéis frente aos novos processos de negócios no menor período de tempo possível.
- mplementar um processo de transição de forma a garantir a mudança necessária, minimizando seus impactos e riscos em todas as dimensões organizacionais.

Fase 1 – Preparação

Nesta fase serão realizadas as seguintes atividades:

- *Team building* da equipe de projeto - o trabalho de *team building* da equipe de projeto terá início em um *workshop* com NN dias de duração, quando serão trabalhados aspectos de relacionamento, habilidades de trabalho em time e as pessoas terão, por meio de diversos exercícios, a oportunidade de se conhecerem melhor. Conteúdo do *workshop*:
  - Apresentação e discussão dos papéis e responsabilidades dentro do modelo de trabalho da ORBICOM;
  - Realização de exercícios de desenvolvimento da habilidade de dialogar para resolver divergências de opinião;
  - Aprendendo a entender e lidar com o desconforto das mudanças;

- Liderança visionária;
- Exercícios diversos de integração.

■ Elaboração do plano de comunicação do projeto - desenhado, em detalhes, considerando as características culturais da organização e os meios de comunicação disponíveis, o plano de comunicação para os públicos internos (Diretoria, Gerentes, Administrativos,...) e externos (Comunidade, Fornecedores,...). O plano compreende a definição:

- Das estratégias de comunicação;
- Dos meios de comunicação;
- Das mensagens por fase;
- Dos papéis e responsabilidades de comunicação;
- Do cronograma de comunicações.

■ Preparação da equipe de projeto para as reuniões de apresentação e aprovação do planejamento do projeto - este trabalho capacitará a equipe de projeto a elaborar e realizar apresentações executivas dos produtos elaborados ao longo da Fase 2. Isso compreende: técnicas de apresentação; técnicas de condução de reuniões; técnicas para lidar com problemas.

■ Realização da comunicação de início de projeto - nesta fase será elaborada também a comunicação do início do projeto, passando à organização, as primeiras mensagens definidas pelo plano de comunicação.

Elaboração do plano de ação para lidar com os riscos potenciais – compreendendo:

- A identificação e discussão dos riscos potenciais organizacionais relacionados com o projeto;
- A definição de planos preventivos para evitar que os riscos potenciais ocorram e planos corretivos, que definirão as diversas linhas de tratamento dos problemas que ocorrerem.

■ Discussão e validação dos planos - ao final da Fase 1 todos os planos de gestão de mudanças apresentados, discutidos e validados com o Comitê Diretor do projeto.

Fase 2 – Planejamento

Nesta fase serão realizadas as seguintes atividades :

■ Estruturação do plano de trabalho com a equipe de projeto - este trabalho compreende propor, discutir e programar todas as atividades que envolverem a equipe em atividades relacionadas com o projeto de gestão de mudanças. São exemplos das atividades a serem planejadas:

- Treinamento de mapeamento de impactos organizacionais;
- Mapeamento dos principais impactos organizacionais decorrentes das aquisições e integrações com outras empresas;
- Definição do escopo e abrangência do projeto;
- *Workshop* de preparação da equipe de suporte ao projeto;
- Eventos de integração da equipe.

■ Detalhamento do plano de trabalho com a equipe de projeto - este trabalho compreende propor, discutir e programar todas as atividades que envolverem a equipe em atividades relacionadas com o projeto de gestão de mudanças. São exemplos das atividades a serem planejadas:

- Treinamento de mapeamento de impactos organizacionais;
- Mapeamento dos principais impactos organizacionais decorrentes das aquisições e integrações com outras empresas;
- Definição do escopo e abrangência do projeto;
- *Workshops* de preparação da equipe de suporte ao projeto;
- Eventos de integração da equipe.

■ *Workshop* de preparação da equipe para mapeamento dos impactos organizacionais - neste *workshop* a equipe de projeto será treinada para apoiar o trabalho de mapeamento da estrutura organizacional, principais eventos e seus impactos organizacionais.

■ Realização de evento de encerramento de fase - compreende a realização de um *workshop* que marca o encerramento da fase de Planejamento e dá início à fase de realização. Neste *workshop* são tratados assuntos diversos de interesse da equipe de projeto tais como:

- Discussão dos desafios da fase de realização;
- Avaliação de oportunidades de melhoria da equipe de projeto;
- Avaliação das necessidades de mais ações de comunicação; integração;
- Prevenção de riscos potenciais; etc.

■ Ajuste e complementação dos planos - compreende uma revisão de todos os planos elaborados na Fase 2, ou seja, os planos de: comunicação; riscos potenciais; integração; trabalhos com a equipe de projeto.

■ Apresentação de relatório de evolução do projeto ao Comitê Diretor - ao final da Fase 2 será apresentado ao Comitê Diretor um relatório recomendando os principais pontos de atenção a serem trabalhos na Fase 3.

Fase 3 - Execução - Realização

■ Realização das ações previstas de comunicação - compreende a execução das ações de comunicação planejadas e aprovadas, assim como a realização de comunicações extras que se façam necessárias.

■ Realização das ações preventivas e corretivas planejadas - compreende a execução das ações planejadas que visam a prevenir os riscos potenciais identificados, assim como a realização das ações corretivas para os problemas surgidos.

■ Levantamento de Indicadores - compreende o levantamento dos principais indicadores a serem implantados, coletados e aferidos, de forma a permitir a análise da efetividade das ações de gestão de mudança implantadas e a geração de plano de ajuste.

■ Realização dos eventos de integração planejados - compreende a execução das ações de integração planejadas na etapa anterior.

■ Elaborar desenho detalhado das estruturas organizacionais, pessoas, funções, eventos e mapeamento dos impactos organizacionais - compreende todo o trabalho de desenho dos fluxogramas organizacionais e mapeamento dos diversos impactos organizacionais decorrentes da aquisição e integração de empresas.

■ Estruturação de projetos para lidar com os impactos mapeados - compreende o trabalho de estruturação de projetos a serem realizados visando a preparar a organização para tratar os pontos focais de atrito, resistência e formação de lideranças não construtivas.

■ Apresentação dos impactos e dos projetos para lidar com os mesmos ao Comitê Diretor - compreende apresentar e discutir com o Comitê Diretor:

  ■ Os principais impactos organizacionais decorrentes das aquisições e integrações e dos projetos que deverão ser realizados para tratar desses impactos.

■ Definição dos eventos de iniciação do projeto - Para que o programa de Endomarketing tenha a repercussão necessária, é preciso planejar eventos informativos, de celebração ou de calibração ao longo do trabalho, de modo a envolver, motivar e ajustar o programa junto ao seu público-alvo.

  ■ Um evento macro, com a participação da diretoria e todos os funcionários, para exposição do programa como uma meta da empresa.

  ■ Eventos setoriais de informação específica e para sanar dúvidas, com o acompanhamento da consultoria, preparando as diversas equipes para o desafio futuro.

- Reuniões de calibração, a ser realizadas entre a consultoria, RH e setores, com o objetivo de avaliar o andamento do programa e seus resultados, bem como sanar problemas, reorientar lideranças e analisar os desafios e dificuldades.

- Reuniões periódicas de caráter motivacional e de celebração pelos resultados alcançados, motivando os outros setores a prosseguir no desafio.

- *Workshop* com gestores para apresentação dos impactos organizacionais - compreende a realização de *workshops*, onde serão apresentados os fluxos organizacionais dos novos processos, seus impactos organizacionais e a forma como eles devem ser equacionados e tratados.

- Realização de evento de encerramento de fase - compreende a realização de um *workshop* que marca o encerramento da fase 3 – Realização, e dá início à fase de preparação final. Neste *workshop* são tratados assuntos diversos de interesse da equipe de projeto tais como: discussão dos desafios da nova fase; avaliação de oportunidades de melhoria da equipe de projeto; avaliação das necessidades de mais ações de comunicação; integração; prevenção de riscos potenciais; etc.

- Apresentação de relatório de evolução do projeto ao Comitê Diretor - ao final da Fase 3 será apresentado ao Comitê Diretor um relatório recomendando os principais pontos de atenção a serem trabalhos na Fase 4.

Fase 4 - Controle

- Implantação de Indicadores - compreende a implantação dos indicadores definidos. Essa implantação passa pela definição dos indicadores, seu processo de aferição, manutenção, coleta e análise dos mesmos..

- Coordenação dos trabalhos dos projetos de tratamento dos impactos mapeados - compreende a continuidade do trabalho de coordenação dos diversos projetos de tratamento dos impactos organizacionais mapeados.

- Elaboração do plano de desmobilização da equipe de projeto - compreende o trabalho de discutir e equacionar junto às lideranças da companhia, o programa de desmobilização da equipe de projeto, considerando as novas necessidades e planos da companhia.

Fase 5 - Encerramento

- *Workshop* encerramento - neste *workshop*, a ser realizado após o fechamento do projeto, iremos:

  - Identificar os principais problemas ocorridos durante o projeto;

  - Fazer a análise inicial dos principais indicadores implantados;

  - Entregar a documentação gerada;

- Apoiar a elaboração do plano de equacionamento dos problemas identificados.

4.2. Entregas do projeto

Os seguintes documentos serão entregues quando do encerramento do projeto, ou de acordo com o planejado:

- Relatório contendo síntese da pesquisa de clima organizacional;
- Gráfico comparativo entre o índice de *turnover* medido no intervalo de N meses antes e após implementação do projeto;
- Mapa dos principais ofensores causadores do absenteísmo e demais incidentes/acidentes ocorridos com os profissionais;
- Gráfico comparativo entre o índice de absenteísmo medido no intervalo de N meses antes e após implementação do projeto;
- Indicadores de desempenho implementáveis
- Relatório contendo as variações dos indicadores de *performance*;
- Gráfico comparativo entre o índice de satisfação do cliente medido no intervalo de N meses antes e após implementação do projeto;
- Matriz de oportunidades de melhoria (fragilidades, oportunidades,..) identificados no projeto.

4.3. Medição de Resultados, Reavaliações e Aprimoramentos

Para que o programa de Endomarketing da ORBICOM se justifique e seja mantido por um longo tempo, maximizando os investimentos e os esforços empreendidos, é fundamental que, periodicamente, se realize a medição dos resultados, os ajustes e aperfeiçoamentos necessários.

Para possibilitar a medição desse resultado é necessário o estabelecimento de indicadores. Nossa proposta é que esses indicadores sejam definidos e acordados durante o projeto, de forma a buscar não só os indicadores objetivos, como também o comprometimento da equipe na implantação, manutenção, aferição e avaliação dos mesmos.

5. ORGANIZAÇÃO - TEMPO E RECURSOS

5.1. Organização da equipe do projeto

Nossos projetos são organizados usando um conceito de equipes mistas. Para cada membro alocado pela Equipe de Projeto da VMJB haverá a contrapartida de alocação de pessoas do Cliente.

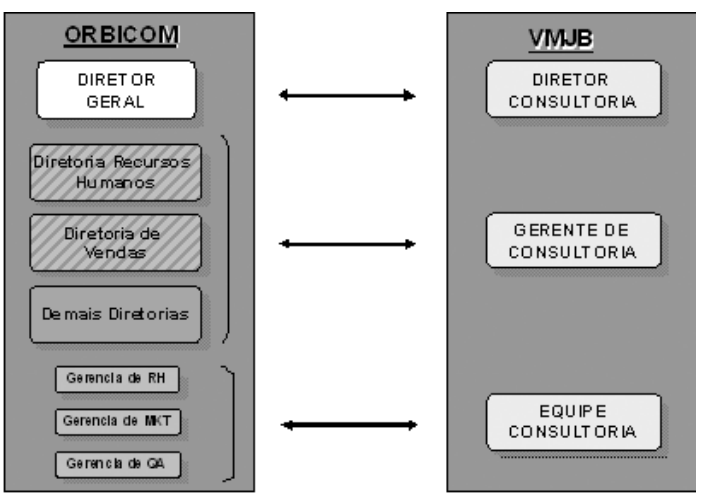
No dia a dia do projeto, entendemos que a designação de tarefas, revisão

inicial dos produtos finais, monitoramento de progresso, aconselhamento e assistência aos membros da equipe sejam responsabilidade dos líderes de cada equipe. A coordenação e integração de cronograma de projeto e de produtos, resolução de pendências, solução de conflitos, controle do orçamento total do projeto, alocação de recursos, monitoramento de *status* e reporte são de responsabilidade dos gerentes de projeto.

Os líderes das equipes devem trabalhar com os membros de sua equipe no dia-a-dia e entender quais os problemas e pendências que impedem o progresso do trabalho. Os gerentes de projeto realizarão reuniões periódicas com os líderes das equipes. Durante essas reuniões, todos os líderes reportarão o *status* das atividades em andamento, definirão que pontos requerem atenção e identificarão os esforços requeridos para o período seguinte. Os gerentes de projeto serão responsáveis por todas as pendências envolvendo o escopo ou que necessitem de uma decisão executiva.

Um elemento-chave de nosso sucesso é a habilidade de mesclar os grupos de trabalho com recursos da consultoria e do cliente, formando um único time.

5.2. Equipe de projeto



Endomarketing depende de parcerias internas e externas. As parcerias internas se referem aos agentes difusores e apoiadores do programa dentro da estrutura. Em geral, são gerentes, supervisores ou pessoas que possuem credibilidade e reputação dentro da empresa, as quais podem facilitar muito a implementação de medidas e projetos que façam parte do programa. A elas deve ser dada atenção especial e, quando possível, ampla participação dentro do escopo definido. Além disso, é importante contar com fornecedores de materiais e demais serviços eventualmente necessários, que possuam experiência prática no tema.

Agregados são profissionais que, pela especificidade de seus campos de atuação podem vir a contribuir decisivamente com algumas etapas do programa, na área motivacional, nas atividades de equipe, na orientação de grupos, no *design* de materiais, entre outras.

5.3. Atribuições e responsabilidades

As atribuições dos papéis identificados na estrutura do projeto estão definidas nas próximas páginas, incluindo as responsabilidades associadas e as habilidades requeridas. Todos os papéis são considerados de dedicação integral, a menos que seja mencionado algo em contrário. Em alguns casos pode haver a sobreposição de papéis e, portanto, de responsabilidades, devendo sempre se respeitar o perfil requerido para cada papel.

Atividades	Produtos Finais
❑ Refinar o plano do projeto incluindo missão, *drivers* do projeto, do negócio e critérios de sucesso. ❑ Mobilizar a equipe do projeto. ❑ Planejar e conduzir o *kick-off* do projeto. ❑ Definir procedimentos de projeto, incluindo comunicação, documentação, entre outros. ❑ Treinamento de primeiro nível da equipe do projeto.	❑ Definição refinada da equipe do projeto e de seus papéis. ❑ Plano de projeto em alto nível. ❑ *Kick-off* executivo. ❑ Processo de reporte de *status*. ❑ Processo de acompanhamento e solução de questões. ❑ Formato dos produtos finais.
Responsabilidades da Contratante	**Responsabilidades do Contratado**
❑ Organizar os membros da equipe do projeto, facilidades, comunicação, etc. ❑ Liderança na definição dos produtos finais principais. ❑ Definir o projeto, obter comprometimento dos executivos, definir expectativas dos membros da equipe.	❑ Ajudar a organização do projeto e *Kick-off.* ❑ Prover treinamento na metodologia e nos principais produtos finais. ❑ Planejamento técnico, estimativas e preparação de modelos.
Comitê Diretor (ORBICOM/ VMJB) : 1 Reunião mensal	
Responsabilidades: ▪ Liderança ativa do projeto e agente revisor do seu progresso, analisando mudanças no escopo, tempo e visão do projeto; ▪ Prover suporte político e direção para o time do projeto, removendo os obstáculos para o seu sucesso e delegando autoridade ao time do projeto; ▪ Assegurar que os recursos e informações necessárias estejam disponíveis ao time de projeto; ▪ Tomar decisões estratégicas e resolver pendências levantadas pelo time do projeto.	

Gerência do Projeto (ORBICOM/ VMJB) : Tempo integral
Responsabilidades: ▪ Servir como a principal interface com o Comitê Diretor; ▪ Gerenciar o risco do projeto; ▪ Desenvolver e aplicar o processo de gerenciamento de pendências; ▪ Ser o árbitro final para a solução de pendências do projeto; ▪ Prover direção para o projeto e manter o controle do seu escopo e orçamento; ▪ Criar e controlar o cronograma detalhado do projeto; ▪ Desenvolver e conduzir a estratégia de implementação; ▪ Gerenciar o *status* do projeto de acordo com o seu cronograma e orçamento.

Apoio Administrativo (ORBICOM) : Tempo integral
Responsabilidades: ▪ Prover toda a logística do projeto; ▪ Agendar as reuniões do time de projeto, inclusive controlando a disponibilidade das salas e canhões para apresentações e emitir as correspondências do projeto; ▪ Preparar e enviar atas de reuniões e outros documentos relativos ao projeto; ▪ Controlar ligações telefônicas; ▪ Divulgar calendário de treinamento e de outros eventos relevantes; ▪ Gerir a numeração dos documentos produzidos no projeto.

Consultor em Gestão da Mudança (ORBICOM/VMJB) : Tempo integral
Responsabilidades: ▪ Participar no desenvolvimento do cronograma detalhado das atividades de Gestão da mudança; ▪ Monitorar e reportar o progresso do plano e identificar e resolver pendências; ▪ Trabalhar com a Gerência do Projeto para identificar e obter recursos; ▪ Administrar a execução das atividades de Gestão da mudança;; ▪ Administrar a solução de potenciais obstáculos organizacionais; ▪ Participar na criação e administração do plano de entrada em produção.

5.4. Cronograma

Um programa de Endomarketing deve ter uma validade, no mínimo semestral, sendo ideal que tenha metas a serem conquistadas em período de um ano.

Sua primeira etapa, a de implantação, consumirá de 1 a 3 meses de planejamento e configuração, etapa em que a reavaliação e os aprimoramentos deverão ser frequentes.

O período de alcance de metas e de construção de resultados se dá logo após a implantação, até o fim do período considerado.

Nessa etapa, é fundamental que, ao menos uma vez por mês, se façam reuniões de calibração com as equipes internas, o RH e a consultoria, de modo que o processo de Medição de Resultados, Reavaliações, Aprimoramentos ocorra em tempo hábil de serem implementados e se refletirem nos resultados.

Para tornar as ações do grupo de trabalho objetivas, bem como economizar tempo e recursos na fase de planejamento de ações, será estabelecido um cronograma de reuniões periódicas, com metas claramente traçadas para cada reunião.

Essas reuniões deverão definir ações e táticas específicas, trazer informações, sanar dúvidas, obter adesões e permitir a sintonia entre os membros dos grupos de trabalho.

Numa segunda etapa, o mesmo cronograma deverá abranger o estabelecimento de ações de Endomarketing, sua análise, repercussões e eventuais correções ou aperfeiçoamentos.

O projeto será desenvolvido no prazo estimado de 180 dias.

Cada membro do grupo terá uma tarefa distinta em prol do programa. Todos participam amplamente, opinando e auxiliando.

5.5. Infraestrutura do projeto

A ORBICOM deverá disponibilizar:

- Uma sala com infraestrutura para conexão via *Internet*, linha telefônica e capacidade para N estações de trabalho.
- Uma sala para reuniões e/ou palestras com capacidade mínima para 25 pessoas;
- Acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do projeto
- Agenda das pessoas definidas para participação nos eventos.

6. PREMISSAS DO PROJETO

Para a elaboração desta proposta foram levadas em consideração as seguintes premissas:

- O esforço interno é fundamental para o sucesso da implantação e continuidade do projeto.
- Os prazos e recursos mencionados aqui se baseiam em um time de projeto formado por profissionais da ORBICOM e consultores da VMJB, para cada frente de trabalho.
- Para qualquer implementação em outras empresas, que a ORBICOM venha a adquirir, será necessário realizar a revisão de escopo, prazos e preços.
- A ORBICOM deverá seguir a metodologia de Gestão de Projetos e a metodologia de implantação da VMJB, com o uso das ferramentas e modelos a ela associados.
- A ORBICOM será responsável pela estratégia e pelo gerenciamento da comunicação no projeto e pelas eventuais mudanças organizacionais.

■ O time de projeto da ORBICOM deverá estar disponível, de acordo com o programa de trabalho que será estabelecido entre o gerente de projeto da ORBICOM e da VMJB durante a Fase 1 (*Preparação do Projeto*), respeitando-se o número mínimo de profissionais com dedicação em tempo integral, conforme citado anteriormente.

■ A ORBICOM tornará disponível todas as informações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, visando a atingir os objetivos citados anteriormente, por meio de entrevistas e *workshops* com seus colaboradores das várias áreas da empresa.

■ Decisões estratégicas sobre o projeto que afetem o cronograma devem ser compensadas de modo que o planejamento inicial não seja prejudicado. Os custos decorrentes dos eventuais atrasos poderão ser faturados contra a ORBICOM.

■ O projeto será desenvolvido nas instalações e equipamentos da ORBICOM.

■ A responsabilidade do gerenciamento do projeto será compartilhada entre a ORBICOM e a VMJB, conforme atribuições e responsabilidades definidas e que poderão ser revisadas no início do projeto (Fase 1 – Preparação do projeto).

■ A VMJB poderá substituir seus consultores no projeto por motivo de força maior, devendo, os substitutos, serem aprovados pela ORBICOM.

■ A ORBICOM poderá solicitar substituição de consultores, o que não implicará na obrigação da VMJB em garantir disponibilidade imediata de novos recursos. O prazo máximo para a substituição deverá ser de 15 (quinze) dias úteis. Essa substituição será avaliada por ambas as partes de forma a não causar impacto no projeto como um todo.

7. CONDIÇÕES COMERCIAIS

O Valor do investimento para os Serviços de Consultoria em Implementação dePrograma de Endomarketing para a Construção de uma Identidade Corporativa Comum, considerando a equipe e alocação estimadas, é de R$ XXX.XXX,00 (XXXXXXX Reais), a serem pagos da seguinte forma :

■ 1ª parcela de R$ XX.XXX,00 (_____ Reais) quando da assinatura do contrato;

■ 2ª parcela de R$ XX.XXX,00 (_____ Reais) 30 dias após o inicio do projeto;

■ 3ª parcela de R$ XX.XXX,00 (_____ Reais) após a realização do *workshop* de encerramento e da entrega documentação do projeto.

■ Os valores acima deverão ser acrescidos ou decrescidos dos devidos impostos federais, estaduais e municipais vigentes quando da emissão das faturas, assim como dos impostos ou taxas que vierem a ser modificados, criados ou extintos pelo governo.

■ Caso haja atraso no desenvolvimento do projeto em decorrência de fatores inerentes à ORBICOM, as horas excedidas até o limite de 40 horas serão pagas mediante fatura adicional.

■ A ORBICOM arcará com os custos advindos dos eventos realizados fora da empresa, assim como das despesas de passagens, transporte, alimentação e estadias em viagens para fora da cidade de São Paulo.

■ Faturamento - As faturas deverão ser emitidas no dia 15 (quinze) do mês da prestação do serviço, sempre com uma antecedência de 05 (cinco) dias da data de vencimento, a qual deverá ocorrer até o último dia desse mesmo mês.

■ Validade do Contrato - O Contrato é válido por 15 dias úteis a contar da data de entrega do mesmo.

■ Alteração no Escopo dos Serviços - Qualquer alteração que envolva os serviços contemplados neste projeto, implicará em uma revisão técnica e financeira.

■ Reajustes - Na ocorrência de eventuais variações dos encargos sociais, taxas e impostos em prática, aumentando ou diminuindo os valores, serão repassados aos preços nas mesmas proporções em que participam do valor deste projeto.

Esta proposta tem validade de NN dias.

8. ANEXO I - DIFERENCIAIS DA CONSULTORIA VMJB

Uma solução de negócio bem sucedida depende de pessoas dedicadas. A VMJB possui consultores experientes e uma rede de parceiros certificados que se dedicam a garantir o sucesso e qualidade do projeto.

O que faz a Consultoria VMJB única:

- Uso de seu extensivo *know-how* para entregar as soluções que os clientes requerem. Além disso, possui uma ampla rede de consultores e parceiros, que consolidam suas experiências, técnicas e casos práticos de mercado para garantir a assertividade, qualidade e sucesso nos projetos.

- Assume a responsabilidade pelo sucesso das soluções dos clientes por todo seu ciclo de vida. Tal fato é possível, pois a consultoria VMJB fornece serviços verdadeiramente integrados, abrangendo a consultoria de negócios, a entrega de serviços ou da solução e a implementação e acompanhamento da mesma, assim como sua melhoria contínua.

A missão da consultoria VMJB é ajudar o cliente na implementação de processos que busquem viabilizar sua estratégia corporativa de forma perene e sustentável.

A consultoria VMJB agrega grande valor aos seus clientes por meio de:

- Compreensão dos desafios de aprendizagem e de gerenciamento de mudanças, graças à cooperação próxima e de longo prazo com clientes e parceiros;

- Utiliza os mais recentes modelos, processos e tecnologias de suporte a mudanças;

- Permite medir e repetir o sucesso de aprendizagem, usando as melhores práticas de avaliação e de medidas do retorno sobre o investimento (ROI);

- Gerenciamento do projeto e liderança durante todo o processo;

- Responsabilidade e único ponto de contato para todo o projeto;

- Uso de metodologia comprovada e poderosas ferramentas para resultados rápidos e com custos efetivos;

- Garantia de alto retorno sobre os investimentos dos clientes.

9. ANEXO II - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Um dos resultados indiretos, porém importantíssimos para o programa de Endomarketing é a identificação de necessidades de treinamento que surgem em sua esteira.

A lógica deste conceito é a seguinte: se a pretensão é obter resultados permanentes quanto às mudanças, motivação e alcance de metas, é fundamental que se identifiquem os membros corretos dos grupos de trabalho e que eles sejam preparados para serem multiplicadores eficazes no escopo do Endomarketing.

Algumas definições fundamentais se apresentam de forma antecipada: para ser um multiplicador de Endomarketing eficaz é necessário saber expressar-se adequadamente, dominar as técnicas básicas de comunicação pessoal e em público, conhecer marketing pessoal, bem como ser um perfeito conhecedor das metas da empresa.

Ademais, é bastante comum que, ao longo do processo de análise de relacionamentos e comunicações, sejam identificados uma série de problemas passíveis de serem sanados pelo treinamento.

O próprio Endomarketing, como instrumento de aprimoramento profissional, se atrelado ao plano de carreira, quando este existir, indicará necessidades de treinamento específicas.

Porém, de maneira básica e fundamental, é importante considerar que o estabelecimento de um programa de Endomarketing poderá demandar uma preparação mínima dos agentes multiplicadores, via treinamento.

9.1. Visão geral das possibilidades de treinamento da VMJB

A área de treinamento da VMJB visa a garantir que nossos clientes e parceiros tenham o conhecimento e a habilidade que precisam para obter o valor máximo de seu investimento nos projetos.

Os treinamentos da VMJB são projetados com base nos conceitos de "Efetividade na Transferência de Conhecimento" e "Metodologias de Treinamento" para garantir um efetivo resultado dos investimentos realizados. São utilizadas ferramentas para a medição contínua da satisfação dos alunos e do nível de conhecimento adquirido. Contamos com consultores experientes e certificados nas mais recentes soluções VMJB e de modelos de mercado, que fornecem a capacitação e o conhecimento necessário para que os usuários possam utilizar todo o potencial das mesmas.

As exigências do treinamento variam de cliente para cliente. O que fazemos é preparar a empresa para que possamos desenvolver e entregar treinamento e suporte precisos e completamente customizados, visando a atender as necessidades específicas de cada organização.

9.2. Treinamento usuários-chave

Os projetos de implementação das soluções VMJB utilizam o conceito de equipes mistas; ou seja, para cada consultor VMJB da empresa de consultoria contratada há a alocação de técnicos do contratante, chamados de usuários-chave.

O usuário-chave é a pessoa que detém o conhecimento sobre os processos e modelos de trabalho, liderança e cultura existentes na organização e que auxiliará na implantação com a maior perenidade e perpetuação dos processos de endomarketing definidos. Para tanto, é necessário que os usuários-chave sejam treinados nas soluções

e modelos, não só para auxiliar na implementação, como especialmente, para adquirir conhecimentos que os possibilitem realizar revisões contínuas nos processos e/ou procedimentos na organização. Com isso, garante-se a transferência de conhecimento, permitindo maior autonomia das organizações clientes VMJB.

9.3. Treinamento usuário multiplicador

Na fase de execução do projeto, novos funcionários são requeridos, com a tarefa de reverberar os modelos e processos definidos. A esse time de pessoas denominamos usuários-multiplicadores. As atividades que desempenham no projeto estão relacionadas à área de conhecimento de cada um.

Para esse time a metodologia de transferência de conhecimento da VMJB prevê um tipo de treinamento dirigido à área funcional de cada um, realizado por meio de cursos presenciais ou *e-learning*. Os usuários-multiplicadores serão apoiados por uma equipe de consultores da área de Educação da VMJB com o objetivo de elaborarem todos os treinamentos dirigidos aos usuários finais.

10. ANEXO III – PROCESSO DE PROPRIEDADE DE DIREITOS

A VMJB garante que todas as informações e documentação de propriedade da ORBICOM, serão respeitadas, por meio do termo de confidencialidade abaixo, que será assinado pelos profissionais que atuarão neste projeto.

COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE / RESPONSABILIDADE

COMPROMITENTE:

Nome: Função:

CPF: RG:

Endereço:

Pelo presente COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE, o Compromitente acima identificado e infrafirmado, na condição de prestador de serviços da empresa VMJB, considerando que no desempenho de suas funções terá acesso a informações sobre produtos, relações empresariais com o mercado, processos, operações e estratégias gerais de negócios da empregadora e/ou de seus CLIENTES (incluindo custos das vendas, lucros, formação de preços, sistemas financeiro/contábil/fiscal e estrutura organizacional), em especial perante o cliente ORBICOM, firma o presente compromisso formal para os devidos fins de direito, o qual, visa a regular a proteção de informações confidenciais que terá acesso quando da prestação de serviços à VMJB, compromisso esse nos termos abaixo declarados: É expressamente vedado ao Compromitente revelar a terceiros, em especial concorrentes da VMJB, ou utilizar-se, para quaisquer fins extracontratuais ou além das expressas instruções emanadas pela VMJB, das Informações Confidenciais que obtiver em função de sua prestação de serviços, ou quaisquer outras informações obtidas através de acesso aos recursos/sistemas da VMJB e/ou de seus CLIENTES

(incluindo telefone, computadores, redes, intranet, internet, correio de voz, etc.), ou mesmo outras informação aqui não elencadas, mas que pela sua natureza possam ser consideradas como confidenciais, reconhecendo que é expressamente proibida a reprodução/divulgação de quaisquer dos materiais a que tem acesso, salvo se por expressa autorização da VMJB, sob pena de responsabilização, seja por culpa (negligência imprudência ou imperícia) ou dolo, declarando estar ciente que estará sujeito às implicações legais civis e criminais, inclusive quanto ao ressarcimento das perdas e danos e lucros cessantes ocasionados diretamente à VMJB ou qualquer de seus clientes. Por fim, declara o Compromitente que foi devidamente informado pela VMJB e que esta mantém sistema tecnológico de rastreamento interno e externo de acessos aos seus sistemas informatizados e dos links que mantém com seus clientes, sendo vedado expressamente o acesso a sistemas não vinculados diretamente a atividades do Compromitente, assim como, ter ciência de que são de propriedade da VMJB os recursos que lhe são disponibilizados à prestação de seus serviços, tais como: acesso à rede, conta e-mail, acessos internet/intranet, sistema de telefonia, hardwares e softwares, sobre os quais a empresa mantém sistema de auditoria interna e externa permanente com vistas ao uso adequado e estritamente profissional dos mesmos. Este Termo obriga o Compromitente e seus sucessores, qualquer que seja a forma de sucessão, em todos as obrigações assumidas, por força desta declaração e, representa o total entendimento em relação à matéria aqui tratada, devendo prevalecer sobre quaisquer outros entendimentos anteriores sobre a mesma matéria, sejam estes verbais ou escritos, comprometendo-se, também, a não revelar a terceiros os termos do presente Compromisso de Confidencialidade. Este Termo é entregue nesta data pelo Compromitente à VMJB que o aceita, assumindo a guarda do mesmo doravante. A obrigação de confidencialidade aqui declarada pelo Compromitente perdurará por prazo indeterminado, a contar da data de assinatura deste contrato, inclusive após eventual término da relação de trabalho entre as partes. Este instrumento legal e regido pelas Leis do Brasil, declarando-se o foro da Comarca da cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, como o competente para dirimir quaisquer controvérsias oriundas deste Termo de Confidencialidade, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja. Nesses termos e de livre espontânea vontade assina o Compromitente o presente Termo, na presença das 2 (duas) testemunhas abaixo assinadas.

_____, ___ de _____ de 200__.

COMPROMITENTE

Testemunhas: _____ _____

11. ANEXO IV - METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

A Gestão de Projetos é a prática de aplicar procedimentos, padrões e ferramentas estabelecidos, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Quando implementado corretamente permite reduzir significativamente os riscos do projeto e maximizar os resultados esperados.

A metodologia de gestão de projetos da VMJB é baseada no padrão internacional certificado pelo *Project Management Institute's A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOK® Guide)*.

A metodologia VMJB está adequada às melhores práticas e contextualizada ao ambiente atual de gestão de projetos, sendo que os processos podem ser vistos em quatro grandes grupos de processos, relacionados entre si, que representam cada uma das fases de um projeto: Iniciação, Planejamento, Execução/ Monitoramento/Controle e Fechamento. Essas fases aparecem resumidamente descritas abaixo:

1- Descoberta/Avaliação

A fase de Descoberta e Avaliação começa reunindo documentação que será pertinente ao projeto. Durante essa fase é estabelecido o entendimento dos requisitos e necessidades do negócio do cliente, que será utilizado para a execução dos processos de BID e contratação.

2- Iniciação

A fase de Iniciação formalmente reconhece a existência de um novo projeto e é aqui obtida a autorização para que o novo projeto prossiga. A elaboração de um *Project Charter* é desenvolvida, além do alinhamento da organização que cerca o escopo desse novo projeto.

3- Planejamento

A fase de Planejamento determina, mais especificamente quais serão as necessidades que serão atendidas, como os objetivos serão atingidos, quem são os envolvidos na solução, quando esta solução será implementada além de quanto isto representará em termos de custos. Nessa fase será desenvolvido o Plano de Gerenciamento do Projeto que será utilizado como guia para condução do projeto. Esse plano inclui de forma detalhada aspectos relacionados a orçamento e cronograma.

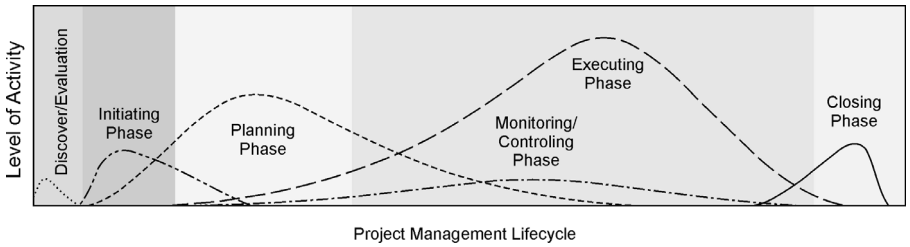
4- Execução/Monitoramento/Controle

A fase de Execução/Monitoramento/Controle gerencia o trabalho realizado e as métricas, além de gerar os relatórios de *performance* do projeto. A aprovação formal do cliente é o critério primário de saída para esta fase.

5- Encerramento

A fase de Encerramento finaliza e arquiva os registros e documentos do projeto, lições aprendidas e assegura o reconhecimento à equipe do projeto.

Aplicando a metodologia

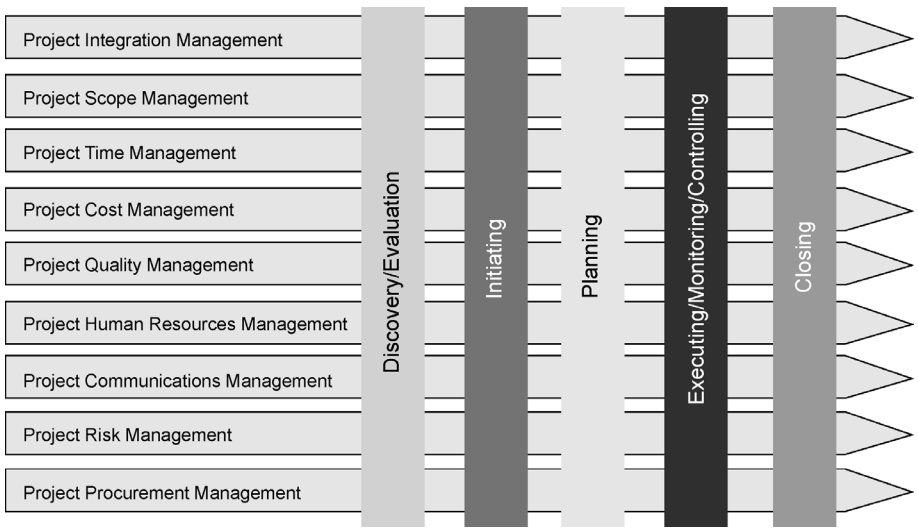


(Adaptação PMBOK, 2004, p.68)

Como se mostra no diagrama acima, a metodologia VMJB documenta a progressão por meio dessas fases no nível do projeto – desde reconhecimento do projeto e seu escopo até o encerramento formal do mesmo. Dentro de cada projeto, a mesma abordagem é aplicada no nível das fases com o apropriado nível de esforço. Na fase de iniciação o Gerente de Projeto e a equipe de projeto asseguram alinhamento em torno do escopo da fase (*Initiating*). Durante a fase de iniciação o Gerente de Projeto e a equipe também definem e validam cada tarefa, identificando como e quando cada uma delas deverá ser completada, desta forma, designando o trabalho a ser executado (*Planning*). O Gerente de Projeto e a equipe de projeto gerenciam e controlam a completude do trabalho e obtém o documento da aceitação dos clientes e *stakeholders* no final de cada fase (*Executing/Monitoring/ Controlling*). Quando todos as fases tiverem sido aceitas, então a fase estará formalmente encerrada por meio da atividade de Encerramento de Fase.

Integração das fases da VMJB e PMBOK Knowledge Áreas

Um Gerente de Projetos eficiente conduz o projeto por meio da aplicação de habilidades nas nove áreas de conhecimento de gerência de projeto. Essas áreas de conhecimento permeiam por todas as fases de projeto como mostrado embaixo:



Esta integração proporciona ao Gerente de Projeto as ferramentas e flexibilidade necessárias para administrar as muitas prioridades de um projeto, incluindo o Triângulo de Ferro de Carlos Matus. O Gerente de Projeto continuamente deve equilibrar escopo, prazo e custo, junto com o impacto desses parâmetros na Qualidade do projeto. As mudanças em qualquer um dos parâmetros, causam, imediatamente, impacto nos demais parâmetros, e vice-versa.

Projeto Integrado de Negócios
Sabor Slim

MBA em Gestão Empresarial

Turma GE ABC 63

Alessandra Gregio
Douglas A. Pereira
João Batista Lopes
Joel Carlos Bahia
Maria Luiza Rodrigues

Professor Orientador: José Eduardo Nasser, Msc

SUMÁRIO

Resumo, 145

Sumário executivo,147

1. Visão do negócio, 149
2. Missão do negócio, 149
3. Descrição do negócio, 149
4. Análise dos consumidores, 161
5. Análise da concorrência, 162
6. Análise de mercado, 164
7. Análise da ambiência externa, 169
8. Análise da ambiência interna, 172
9. Definição de cenários, 174
10. Ações estratégicas, 180
11. Projeções financeiras, 188
12. Estrutura organizacional, 194
13. Modelo de gestão de competências, 196
14. Filosofia corporativa, 197
15. Anexos, 198
16. Referências bibliográficas, 204

RESUMO

Trata-se o presente trabalho da elaboração de um Plano de Negócios para implementação de um empreendimento inovador: O Sabor Slim.

O Sabor Slim é um restaurante *fast-food delivery* de saladas, que busca suprir às restrições de tempo de pessoas que buscam uma alimentação saudável e que possuem uma vida agitada, nos grande centros.

Apresentamos neste projeto um detalhado estudo do conceito do negócio, dos consumidores, da concorrência, do mercado, e do ambiente. Com base nesse estudo, projetamos cenários, desenvolvemos um plano estratégico e fizemos projeções financeiras. Isso para que o Sabor Slim seja um negócio de sucesso, e não apenas uma ideia criativa.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, percebe-se uma tendência alimentar oriunda do estilo de vida nos grandes centros urbanos, onde muitas pessoas procuram:

- Uma alimentação saudável, preocupadas com a saúde e qualidade de vida;
- Administrar o pouco tempo disponível comprando alimentos prontos para o consumo e, de preferência, recebendo-os em casa ou no trabalho.

Tendo em vista atender a essas necessidades, apresentamos o projeto inovador do Sabor Slim, um restaurante *fast-food delivery* de saladas saborosas, saudáveis e nutricionalmente balanceadas. A inovação se apresenta não somente no tipo de negócio, mas também no cardápio, que permite fáceis combinações e é composto, em grande parte, por alimentos orgânicos e funcionais, e no simples processo de preparação que permite rapidez e baixos custos e investimentos.

Além disso, o Sabor Slim é um projeto muito interessante para seus investidores, pois além de atuar em um mercado com uma demanda crescente, apresenta uma taxa interna de retorno (TIR) de 47% e a recuperação do valor investido (*payback*) ocorre em pouco mais de um ano e seis meses.

O público-alvo é formado por pessoas entre 20 a 49 anos, classes A e B, que tenham uma vida agitada e que busquem se alimentar de forma saudável, com comodidade e por um preço justo. Por esse motivo, nossa proposta é iniciar o negócio na cidade de Santo André, Jardim Bela Vista, um local próximo a um centro comercial e a bairros de classe A e B.

1. VISÃO DO NEGÓCIO

Ser reconhecida por nossos clientes como a principal solução em refeições saborosas, leves e saudáveis com comodidade e praticidade. Além disso, ser líder em nosso nicho de mercado em termos de vendas, satisfação dos clientes e lucratividade.

2. MISSÃO DO NEGÓCIO

Contribuir para uma alimentação saudável, entregando aos nossos clientes refeições saborosas, leves, saudáveis e em simples combinações, prontas para consumo, com rapidez, comodidade e cortesia, na região de Santo André.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O Sabor Slim é um restaurante *fast-food*[1] *delivery*[2] de saladas, saborosas e nutricionalmente balanceadas, que deseja atender às pessoas que se preocupam com uma alimentação saudável mas que têm uma vida agitada e não tem tempo para preparar suas próprias refeições.

Com o foco nas necessidades desse público é que nasceu o conceito inovador do Sabor Slim, que se resume no fornecimento de um produto saudável, por meio de um processo enxuto baseado nos utilizados pelas redes tradicionais de *fast-food*. Dessa forma, o Sabor Slim serve a um público até o momento não atendido diretamente, com uma operação viável e lucrativa por possuir uma estrutura de baixo custo e investimento inicial relativamente pequeno, como será apresentado no capítulo "Projeções Financeiras".

O processo do "Cliente ao Cliente", ilustrado na figura 1, será a base das explicações do funcionamento e dos detalhes do Sabor Slim:

---

[1] "Comida rápida" em inglês, e nome genérico dado a refeições que podem ser preparadas e servidas em um intervalo pequeno de tempo.

[2] "Entrega" em inglês, e nome genérico dado ao serviço de entregas de refeições.

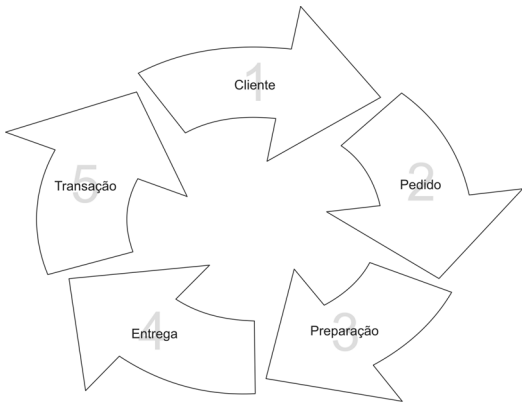


Figura 1: Processo "do Cliente ao Cliente"

O cliente (1) entrará em contato com o Sabor Slim para realizar seu pedido (2). Após a confirmação, será realizada sua preparação (3) e, então, a entrega (4). Nesse momento será feito o pagamento do pedido pelo cliente (5).

3.1 Cliente

O cliente, motivado pelo desejo ou pela necessidade de uma refeição saudável, prática e que atenda a suas restrições de tempo, entrará em contato com o Sabor Slim para fazer seu pedido. Mais detalhes referentes aos consumidores do Sabor Slim serão apresentados no capítulo "Análise dos Consumidores".

3.2 Pedido

Existem dois canais para que o cliente faça seu pedido: telefone ou *site*. Pelo telefone, a atendente do Sabor Slim conduzirá o cliente no processo de escolha, enquanto que pelo site, o próprio cliente montará sua refeição / pedido de forma interativa.

É neste momento que o cliente percebe o primeiro diferencial do Sabor Slim: o cardápio. O conceito de *menu* é inovador para esse tipo de alimentação, pois as refeições são oferecidas de forma modular ou combos, semelhante às grandes redes de sanduíches como McDonald's e Burger King, por exemplo. O cliente pode rapidamente e facilmente montar uma combinação de sua preferência, ciente da quantidade de calorias e demais principais informações nutricionais de sua refeição. Além disso, esse modelo de cardápio permite otimizar a preparação dos alimentos e diminuir a diversidade de ítens, proporcionando a redução de custos operacionais e de desperdícios. O cardápio do Sabor Slim é ilustrado na figura a seguir:



Figura 2: Cardápio Sabor Slim

O consumidor segue cinco passos, de forma simples e rápida: primeiro seleciona a salada de sua preferência, composta por folhas verdes claras e escuras e alguns vegetais e legumes em sua maioria orgânicos[3]. Em seguida, como segundo passo, escolhe uma carne branca (as opções são baseadas em peixes e aves) que representam a proteína da refeição. A escolha do pão é o terceiro passo, que complementa a porção de carboidratos de sua refeição. Para finalizar, o cliente escolhe um molho de sua preferência. Como quarto passo, elege um grão que é o último passo e é denominado o "toque especial".

O "toque especial" é o segundo grande diferencial do Sabor Slim, pois complementa a composição de alimentos funcionais[4] na refeição escolhida pelo consumidor. Alimentos funcionais são aqueles que apresentam um ou mais efeitos para o nosso organismo, como melhorar o estado de saúde e bem-estar ou reduzir o risco de uma doença, além de suprir necessidades nutricionais. Alimentos funcionais são ainda reconhecidos por contribuir com a melhora de humor, atuando contra depressões, angústias e irritações. Alguns exemplos[5] de alimentos funcionais e seus benefícios:

■ Semente de linhaça: reduz os níveis de colesterol sanguíneo e os riscos de doenças cardiovasculares, pois contém o composto isoflavona;

■ Nozes: controle da glicemia e do colesterol, pois contém o composto betaglucana;

■ Amêndoa: Alivia sintomas da menopausa, reduz o risco de doenças

[3] Alimentos orgânicos são aqueles cultivados sem o uso de adubos químicos ou de agrotóxicos. Eles evitam problemas de saúde causados pela ingestão de substâncias químicas tóxicas e são mais nutritivos, além de proteger a qualidade da água, a fertilidade do solo e a vida silvestre (Planeta Orgânico).
[4] Portaria nº 398 de 30/04/99, da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde no Brasil.
[5] Fonte: SBAF – Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais – tabela de alimentos.

cardiovasculares e osteoporose e reduz o risco de câncer de mama e de próstata, pois contém o composto isoflavona;

A questão dos benefícios proporcionados pela ingestão de alimentos funcionais será muito explorada junto ao cliente do Sabor Slim, que é uma pessoa que se preocupa com uma alimentação saudável.

O balanceamento nutricional adequado, as informações e o uso de alimentos funcionais e orgânicos na medida certa em todas as opções disponíveis no cardápio do Sabor Slim serão assegurados por um nutricionista, parceiro contratado do negócio.

Na confirmação de seu pedido pela *internet*, o cliente verá uma tela com as informações nutricionais e também os principais benefícios proporcionados pela composição escolhida. Essas informações também serão adesivadas à embalagem de entrega para que o cliente que fizer seu pedido por telefone também as receba. Segue na figura abaixo um exemplo de tela com as informações:



Figura 3: Exemplo de tela com informações sobre o pedido do cliente

Além das saladas o cardápio oferecerá também sopas (para cobrir a sazonalidade do produto no inverno) e também sucos, refrigerantes com baixas calorias, algumas frutas e sobremesas *light*, além de outros complementos.

Nesse processo, o Sabor Slim conta com quatro atendentes de *delivery*, sendo que duas atuam no período do almoço e duas no jantar, além de possuir uma infraestrutura tecnológica adequada para o seu site (www.saborslim.com.br), com um provedor confiável.

Após a confirmação do pedido, o processo seguinte é a preparação.

3.3 Preparação

O processo de preparação precisa ser eficiente, atendendo ao tempo adequado de preparação de cada um dos pratos com baixo custo e eficaz, entregando os pedidos com um nível excelente de qualidade, considerando atributos como sabor, textura e aparência. Só assim será possível aumentar as receitas, fidelizar os clientes e fortalecer a marca, mantendo o negócio viável e com crescimento de lucro sustentável.

Por esses motivos o processo de preparação foi desenhado com base nas seguintes premissas:

- Os insumos são comprados higienizados e, quando aplicável, pré-preparados;
- A maior parte dos ingredientes não necessita de cozimento ou aquecimento. Os pratos oferecidos são frios, com exceção das sopas, que são adquiridas prontas e congeladas do fornecedor e apenas aquecidas para a entrega;
- Os pratos são de simples montagem, não exigindo grande especialização por parte dos funcionários, o que pode se refletir positivamente nos custos de folha de pagamento.
- Os princípios de produção enxuta – fluxo contínuo (redução de estoques), tempo de tacto (melhor distribuição das atividades entre postos de trabalho), princípio de puxar (produzir apenas a quantidade que o cliente necessita) e zero defeitos – orientam todo o fluxo produtivo;
- Dessa forma, o empreendimento deve ocupar um espaço relativamente pequeno, o que é uma vantagem em termos de custo para um restaurante *delivery*.

Para atender ao volume máximo de 80 refeições por hora, em horário de pico, que é a capacidade da cozinha, a equipe de empregados no processo de preparação e montagem dos pedidos é composta por um cozinheiro júnior e três ajudantes de cozinha no período do almoço e três ajudantes de cozinha no período do jantar. Além disso, há a supervisão de um gerente auxiliar e de um dos sócios-proprietários do empreendimento.

O processo ocorrerá da seguinte forma:

- O cozinheiro júnior e um ajudante iniciam logo cedo a preparação dos alimentos, como cozinhar, assar e separar o que for necessário em recipientes que facilitem a posterior montagem dos pratos;
- Uma hora antes do início do atendimento, iniciam suas atividades os outros dois ajudantes da linha de montagem. É feita a pré-montagem de algumas saladas com maior saída, e abastecida a linha com todos os ingredientes;
- Ao início dos pedidos, na linha de montagem, o primeiro ajudante retira uma salada do *rack* e inclui a carne, o ingrediente especial escolhido e fecha a embalagem, repassando para o segundo ajudante que coloca o

sachê com o molho, a embalagem com o pão, fecha e adesiva o pacote com as informações nutricionais e dispõe para entrega.

■ O cozinheiro e o outro ajudante ficam na área de pré-preparação, montando as saladas conforme são retiradas do *rack* e também abastecendo a linha de montagem com os demais ingredientes necessários.

■ Com essa organização, a cozinha consegue produzir um pedido a cada 45 segundos.

Após finalizada a preparação do pedido, inicia-se o processo de entrega.

3.4 Entrega

A eficiência na entrega de pedidos aos clientes do Sabor Slim será determinante no sucesso da empresa, uma vez que o conceito básico do empreendimento é o *delivery*. Sendo assim, a localização geográfica é o primeiro ponto a ser cuidadosamente definido, pois será estratégico.

O Sabor Slim estará localizado no centro geográfico de uma região com um grande número de prédios comerciais e residenciais, além de ser uma área nobre. Será no Jardim Bela Vista, em Santo André. O raio de atendimento do empreendimento é de cinco quilômetros, que cobre uma área de 19,6 km^2. Essa área de atuação foi definida com base em consultas a empresas especializadas em *delivery* que são nossas parceiras no negócio e pretende atender ao objetivo de entregar um pedido em, no máximo, trinta minutos após a confirmação do cliente, por meio do telefone ou *internet*.

O processo de entrega ocorre, resumidamente, da seguinte forma:

■ Após a confirmação do pedido pelo cliente, quando inicia-se o processo de preparação, o endereço de entrega já é inserido em um *software* otimizador de rotas, já existente no mercado, que distribui as entregas entre os *motoboys*, considerando a localização e tempo para entrega;

■ Dessa forma, o *motoboy* já retira os pedidos na loja e os entrega aos clientes com uma previsão realista de tempo e distância;

■ Isso permite saber em quanto tempo aproximadamente o *motoboy* retornará à loja para retirar novos pedidos;

Para este processo, o Sabor Slim contará com um parceiro especializado em entregas, ou seja, contratará o serviço de entrega e não os *motoboys* como empregados diretos. Os benefícios com esse modelo de negócio são:

■ Maior flexibilidade para atender às variações de volume de vendas;

■ Maior eficiência na gestão das entregas, utilizando a competência de uma empresa especializada;

■ Redução de riscos relacionados a absenteísmo, pois a empresa deve encaminhar outro motoqueiro em caso de ausências;

■ Redução de riscos trabalhistas de gestão dos motoqueiros (em caso de acidentes etc.);

Ao final do processo de entrega, ocorrerá o processo de transação, descrito abaixo.

3.5 Transação

O cliente irá dispor de diversas alternativas para pagamento da refeição: dinheiro, cheque, vale-refeição ou cartão de débito e crédito. As três primeiras serão aceitas quando o pagamento for realizado no momento da entrega do pedido pelo *motoboy*, que receberá e retornará à loja para acertar com o caixa. Para o cliente que fizer seu pedido pela *internet*, ou que eventualmente venha a retirar seu pedido na loja, haverá a possibilidade de utilização de cartões de crédito e débito.

Além dos sub-processos acima detalhados que descrevem bem a operação do Sabor Slim, há ainda um processo que é estratégico para o sucesso do negócio e será descrito abaixo: a comunicação.

3.6 Comunicação

Por meio de uma comunicação cuidadosamente desenvolvida e gerenciada é possível fortalecer a marca e aumentar as vendas dos produtos, de forma sustentável.

O objetivo é vincular a marca ao estilo de vida saudável, ou seja, quando o cliente solicitar um prato do Sabor Slim, ele mostrará que é uma pessoa que tem um estilo de vida saudável, que se preocupa com seu corpo e sua saúde, buscando uma alimentação saudável e, provavelmente, praticando atividades físicas. É o mesmo que ocorre quando alguém está em um restaurante e pede um refrigerante *light* ou quando se vê alguém no escritório comendo uma barra de cereais. Esse posicionamento de marca é o que permitirá ao Sabor Slim fidelizar seus clientes e é o fundamento de sua estratégia de expansão futura.

O cuidado com o desenvolvimento da marca tem início com a criação de sua logomarca. Apresentada na figura a seguir, a logomarca do Sabor Slim representa os seus principais atributos, que são a leveza, o sabor, a saúde e o bem-estar.

O logotipo remete a uma silhueta feminina, que é estereótipo de saúde, bem-estar e boa forma. Além disso, essa silhueta é composta pelas duas iniciais do nome "Sabor Slim", sendo a segunda o "S" espelhado. As cores também foram cuidadosamente definidas de acordo com seu significado[6]:

■ Verde: associado a produto saudável e de emagrecimento por ser a cor predominante de frutas, verduras e legumes.

[6] Significados informados por alunos de Comunicação da UMESP – SBC;

■ Branco/bege: remete à saúde.

■ Vermelho: é uma cor vibrante e dinâmica, que no setor alimentício é associado ao saboroso e ao temperado. Estimula o apetite também.

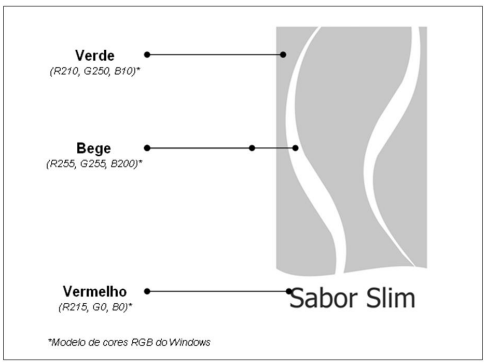


Figura 4: Logomarca Sabor Slim

O nome também foi estrategicamente definido, pois é um nome curto, de fácil memorização e que esclarece de maneira simples e objetiva qual o tipo de negócio e o produto oferecido: "Sabor", pois trata-se de um restaurante que preza por esse atributo, e "Slim"[7], pois proporciona uma alimentação leve e saudável, para aqueles que buscam a boa forma.

Os principais pilares da estratégia de comunicação do Sabor Slim são:

■ Parcerias em eventos esportivos e academias, relacionando a marca a hábitos saudáveis e atingindo um público específico, que se preocupa com uma alimentação saudável;

■ Parcerias com nutricionistas e médicos endocrinologistas, considerando que esses profissionais são fortes influenciadores e que poderiam indicar o Sabor Slim como uma alternativa aos seus pacientes que possuem um dia a dia agitado e não têm como preparar seu almoço ou jantar;

■ Programas de fidelidade, buscando não só reter os clientes, mas também transformá-los em defensores da marca. A chamada propaganda "boca a boca" é uma ferramenta muito forte nesse ramo de negócio;

■ Comerciais e promoções na *internet*, que a cada dia são ferramentas mais presentes nas atividades cotidianas das pessoas e, por isso, também um importante meio de comunicação.

As ações de comunicação do Sabor Slim estão descritas mais adiante no Plano de Mídia, no capítulo "Ações Estratégicas".

[7] "Magro" ou "Fino" em inglês;

3.7 O Valor do Sabor Slim

Resultado de toda a descrição acima, podemos aqui sintetizar que o cliente Sabor Slim terá uma refeição:

- Leve e saborosa;
- Saudável, com alimentos orgânicos e funcionais;
- Balanceada nutricionalmente;
- Com rapidez e praticidade, em seu escritório ou residência, por meio do *delivery*.

Dessa forma, essa refeição ajudará nosso cliente a melhorar ou manter a saúde e boa forma, além de mostrar que é *Slim*, ou seja, que possui um estilo de vida saudável e se preocupa com uma alimentação leve e balanceada. Esse é o valor para o cliente.

Já para os acionistas é um negócio lucrativo, possui uma boa margem bruta (diferença entre valor de venda e custo das matérias-primas) com baixo investimento inicial, além de grandes possibilidades de crescimento e expansão do negócio, por meio de lojas próprias ou franquias.

A grande questão é: como é possível criar e manter um negócio que oferece diversos benefícios aos clientes a um preço adequado, com baixos custos de operação, mantendo assim uma margem de lucratividade muito atrativa para os acionistas? A resposta é que o Sabor Slim descobriu um "Oceano Azul", ou seja, um espaço ainda não explorado por nenhum concorrente.

3.8 Curva de Valor

Utilizando o conceito apresentado por Kim e Maugbourne (2005) no livro A Estratégia do Oceano Azul, o Sabor Slim justifica seu modelo de negócio. A curva de valor apresentada abaixo demonstra quais os principais atributos de valor do negócio e a comparação de como cada um desses atributos são tratados pelo Sabor Slim e por seus concorrentes.

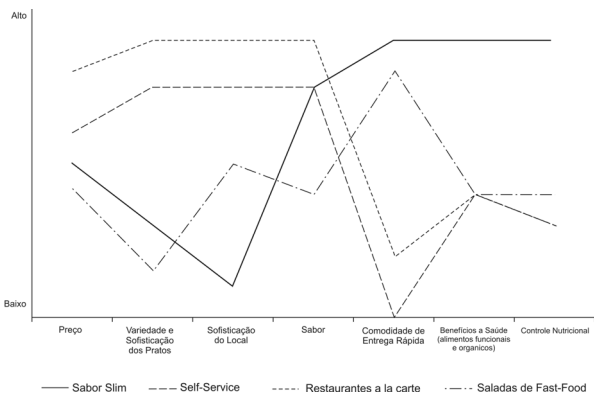


Figura 5: Curva de Valor do Sabor Slim

O Sabor Slim foca nos atributos que são mais valorizados pelo público-alvo do negócio, que são a comodidade de entrega rápida, os benefícios à saúde e o controle nutricional, sem descuidar do sabor. Tudo isso com um preço atrativo, obtido com a redução de custos na sofisticação dos pratos e das instalações, pois o foco é o *delivery*.

O gráfico demonstra que o nosso público-alvo ainda não era adequadamente atendido, pois atributos de grande valor para pessoas com a vida agitada e que desejam manter uma alimentação saudável não são foco de outras opções de alimentação como restaurantes self-service, a la carte, e redes de *fast-food*. Esse é o oceano azul descoberto pelo Sabor Slim, que vem com um novo paradigma de que alimentação *fast-food* não é, necessáriamente, alimentação prejudicial à saúde.

3.9 Cadeia de Valor

Para demonstrar como o valor descrito acima é gerado no negócio, apresentamos a cadeia de valor do Sabor Slim, que segundo Porter (1989) é o instrumento básico para a análise das fontes da vantagem competitiva por meio da análise de todas as atividades executadas por uma empresa e a forma como elas interagem. Ela pode ser representada da seguinte forma:

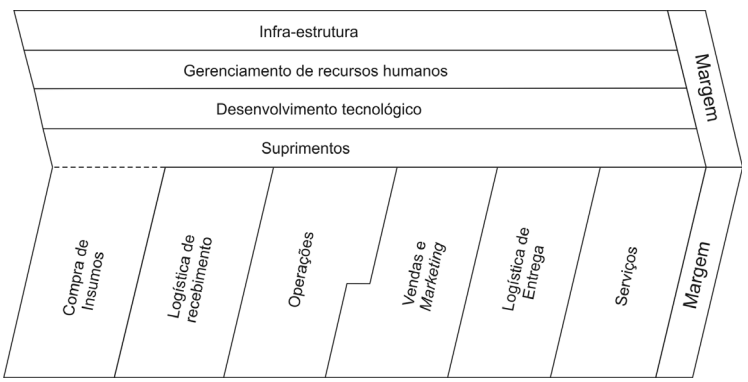


Figura 6: Cadeia de Valor do Sabor Slim

Em relação à cadeia genérica apresentada por Porter (1989), as alterações feitas foram:

- Inclusão de "Compras de Insumos" como atividade primária, pois em um restaurante os insumos são a base para a preparação de um produto de qualidade excepcional;
- Inversão de "Vendas & *Marketing*" e "Logística de Entrega", pois considerando o foco *delivery* do negócio, primeiro vende-se o produto e depois realiza-se a entrega e;

■ Uma indicação de um processo integrado entre "Operações" e "Vendas & *Marketing*", pois os alimentos são preparados e, após a venda, finalizados para entrega.

As atividades de valor que podem ser listadas de acordo com essa cadeia são:

Atividades Primárias

■ Compras de Insumos

- Desenvolvimento e seleção de fornecedores confiáveis e de qualidade;

- Programação de compras e recebimento de insumos;

- Negociação de preços adequados para os insumos;

■ Logística de Recebimento

- Controle de qualidade dos alimentos;

- Condições de armazenagem/estoque;

- Controle de estoque;

■ Operações

- Gestão e controle dos pedidos;

- Limpeza no preparo dos alimentos;

- Semi-preparação de alimentos;

- Preparação das refeições;

- Montagem dos pratos;

■ Vendas & Marketing

- Comerciais para parceria com academias, nutricionistas e endocrinologistas;

- Marketing da marca e propaganda em eventos;

- Definição dos combos e manutenção do cardápio (pratos atraentes e saborosos);

- Atendimento de clientes para coleta de pedidos;

- Desenvolver sistema de relacionamento e fidelidade (banco de dados com preferências dos clientes e datas especiais);

- Contas a receber;

■ Logística de Entrega

- Garantir a entrega do pedido correto;

- Definição e otimização de rotas de entrega;

■ Serviços

- Informações nutricionais dos combos;

Atividades de Apoio

■ Infraestrutura

- Identificação/aquisição dos itens necessários;

- Manutenção dos equipamentos e local;

- Definição de *lay-out* do local;

■ Gestão de Recursos Humanos

- Treinamento/acompanhamento dos funcionários;

- Administração da política de remuneração dos funcionários;

- Administração da política de desenvolvimento dos funcionários;

■ Desenvolvimento tecnológico

- Acompanhamento das principais tecnologias que podem ser aplicadas na gestão do negócio e estudo de viabilidade das implementações ou atualizações;

- Análise das principais metodologias e conceitos de produção, atendimento ao cliente e entregas e avaliação sobre possibilidades de melhoria;

■ Suprimentos

- Identificação/aquisição dos itens necessários;

- Compras gerais;

- Contas a pagar;

3.10 Fatores Críticos de Sucesso

Concluindo a descrição do negócio apresentada até aqui, é fundamental destacar quais os fatores críticos de sucesso que serão cuidadosamente tratados pelo Sabor Slim:

■ Aquisição de alimentos (insumos) com preço adequado e qualidade – parceiros confiáveis;

■ Eficiência na preparação dos pratos (velocidade, precisão nas quantidades, montagem, tempero e baixo desperdício);

■ Embalagem (deve manter o sabor, a apresentação da refeição e ser visualmente atrativa);

■ Atendimento ao cliente no processo de vendas e suporte (rapidez, cordialidade, precisão, prontidão/acessibilidade);

■ Logística de entrega (rapidez, eficiência, cordialidade e apresentação do entregador, manter o alimento nas devidas condições, otimização de rotas etc.);

- Definição e manutenção do cardápio, nutricionalmente balanceado, saboroso e atrativo para os clientes;
- Propaganda e posicionamento da marca (propagandas em academias, eventos esportivos, parcerias etc., conforme já descrito);
- Limpeza e higiene;
- Facilidades e formas de pagamento.

4. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

Nossos consumidores são pessoas que têm procurado manter uma alimentação saudável não só para manter a saúde, mas para evitar doenças e ter qualidade de vida. Com a correria do dia a dia, a alimentação passou a ser um fator de preocupação para as pessoas.

Hoje, os números de obesos são assustadores. Segundo o IBGE, o Brasil nunca foi tão gordo. Um em cada dois brasileiros adultos está acima do peso ideal. Na década de 70, esse índice era muito menor: um em cada quatro. Atualmente, somam 43 milhões, o equivalente a 43% da população adulta, em quase três vezes mais do que o contingente, em meados da década de 90.

Segundo o IBGE, o setor de alimentação saudável teve um crescimento de 870% nos últimos dez anos.

- A proporção de jovens com sobrepeso quadruplicou nos últimos 30 anos e chegou a 14% na faixa etária dos 8 aos 18 anos. A culpa é da vida sedentária e do excesso de comida industrializada, rica em farináceos e gorduras. O efeito perverso desse ganho precoce de peso é o aumento das doenças cardiovasculares e do diabetes tipo 2.
- 40% da população brasileira está acima do peso.
- De acordo a Sociedade Brasileira de Cardiologia, 30% dos brasileiros têm colesterol acima do nível recomendado (200 miligramas por decilitro de sangue).
- 80% dos jovens afirmam, em pesquisas, procurar alimentos mais saudáveis e naturais.
- 35% dos domicílios brasileiros consomem produtos *diet* e *light*.
- 21% consomem produtos orgânicos. (IBGE)

Segundo reportagem publicada em julho deste ano pelo site do jornal Paraná Online, o consumo de alimentos funcionais em 2007 cresceu 36% e movimenta R$ 650 milhões por ano.

4.1 Público-alvo e Mapeamento

O Sabor Slim terá como público-alvo mulheres e homens na faixa etária de 25 a 49 anos, que trabalham e fazem parte da classe média ou média alta. Dentre

esses, aqueles que se preocupam com o corpo, a estética e a saúde, e que, portanto, estão constantemente em dieta de redução ou manutenção de peso, seja por meio de uma alimentação mais balanceada, substitutos de refeições (por ex.: *shakes*) ou até mesmo medicamentos.

Características demográficas

Em pesquisa realizada com 79 pessoas em Santo André no mês de junho, concluímos que 89% dos consumidores comprariam comida saudável com a frequência de uma ou duas vezes por semana e que estariam dispostos a pagar de R$ 12 a R$ 15. A pesquisa era composta de cinco questões a respeito dos hábitos dos consumidores.

Tabela 1: Mapeamento do Público-Alvo

População	Homens	Mulheres	Crianças	Total	% Pop. Total
Total de Santo André	272.207	296.158	99.526	667.891	100,0%
Com idade entre 20 e 49 anos	152.547	165.969	0	318.515	47,7%
Com idade entre 20 e 49 anos e renda maior a 10 salários min.	17.289	11.557	0	28.846	4,3%
Clientes potenciais - destes acima, quantos pediriam nosso produto	15.320	10.240	0	25.560	3,8%

Segundo a tabela acima, fornecida pelo IBGE, a população de Santo André em 2007 era de 667.891 pessoas, em que 44,3% eram mulheres e 3,8% da população total estava na faixa que o Sabor Slim quer atender.

Diante disso, temos um mercado que está em grande ascensão e teremos muito a fazer para conseguirmos conquistar e fidelizar nossos clientes.

5.ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O crescimento da procura por uma alimentação saudável está em curva ascendente.

Agrupamos nossos concorrentes por categoria de negócios porque a maioria dos estabelecimentos se preocupa com a saúde dos seus consumidores.

Para identificarmos nossos concorrentes, utilizamos o Grid Comparativo, que é uma ferramenta que permite analisar e organizar categoria por categoria e em que precisamos focar nossas atenções para atender melhor nosso cliente.

Tabela 2 – Grid Comparativo dos Concorrentes

Competências e Ativos Tangíveis e Intangíveis	Panificação/ Restaurante	Restaurante por kilo	Restaurante a la carte	Churrascaria	Fast Food	Restaurante Natural
Nome da Marca (Brand Name)						
Abrangência de Produtos						
Recursos Financeiros						
Atratividade do Preço Praticado						
Marketing						
Crescimento Sustentado						
Eficiência na Entrega						
Sofisticação do Ambiente						
Equilíbrio Nutricional						

Legenda: Forte Médio Baixo

Seguem nossos principais concorrentes na região:

- **Panificação/restaurante:** Vitória Régia, Portugal e Brasileira

Ponto Forte: marca forte e qualidade dos alimentos

Ponto Fraco: não tem *delivery*

- **Restaurante por quilo**: Alfarre, Viena e Baruffa

Ponto forte: diversidade de produtos e bom preço

Ponto fraco: não tem *delivery*

- **Restaurante a la carte**: Garoupa e Pilão Mineiro

Ponto forte: marca forte, sofisticação do ambiente

Ponto fraco: valor alto, pouca variedade de produtos e não tem *delivery*

- **Churrascaria**: D'Brescia e Tendal Gril

Ponto forte: marca forte, variedade dos produtos e qualidade dos alimentos

Ponto fraco: valor alto e não tem *delivery*

- ***Fast Food***: China in Box, Mc'Donalds, Habbib's

Ponto forte: tem *delivery*, rapidez no atendimento e marketing eficiente

Ponto fraco: sem equilíbrio nutricional e ambiente pouco sofisticado

■ Restaurante natural: Vegethus

Ponto forte: atratividade do preço praticado e equilíbrio nutricional

Ponto fraco: marca pouco conhecida, pouca variedade dos produtos, sem *delivery* e ambiente pouco sofisticado.

Nós, do Sabor Slim, acreditamos que temos um grande mercado a atender. Basta termos foco no cliente, que está cada vez mais exigente, procurando comodidade, qualidade e preço atrativo.

6. ANÁLISE DE MERCADO

O Sabor Slim será localizado na cidade de Santo André, que integra o grupo de municípios conhecidos como Grande ABC, na Região Metropolitana de São Paulo. Essa cidade teve seu desenvolvimento econômico marcado pela indústria metalúrgica que, aos poucos, foi cedendo espaço para o setor de comércio e empresas prestadoras de serviços. Antigos galpões de fábricas foram convertidos em *shopping centers*, supermercados e escolas.

Santo André tem área de 175 km2, e segundo o IBGE, em 2007, tinha população de 667.891 habitantes. A população está dividida considerando a faixa etária e sexo conforme gráfico a seguir, População Residente - Censo Demográfico 2000 (IBGE).

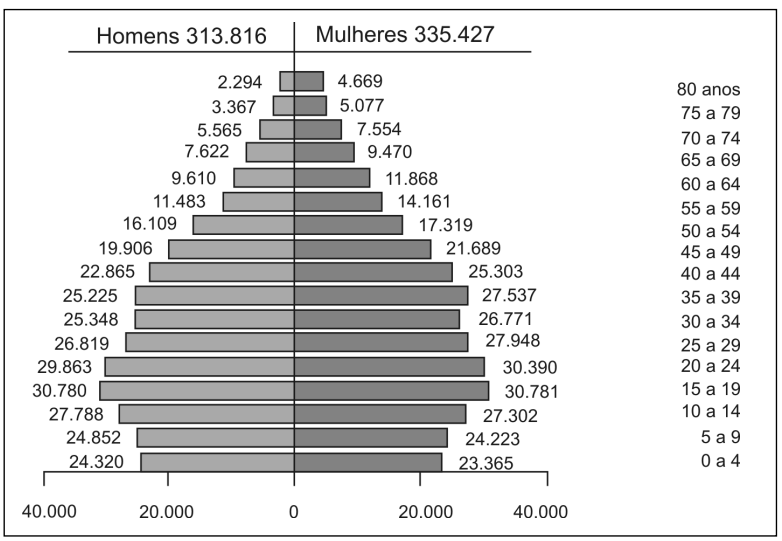


Figura 7 – Censo Demográfico Santo André 2000

O público-alvo do Sabor Slim está na faixa etária de 20 a 50 anos. Segundo dados do Produto Interno Bruto 2005, o PIB de Santo André é de R$ 11.426.975.000,00 o que equivale a um PIB per capta de cerca de R$ 17.000,00, um dos maiores do Brasil, cuja média à época era da ordem de R$ 11.000,00.

Ainda considerando o mercado, pesquisa divulgada em setembro de 2008 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), demonstra que no período de 2001 a 2007, houve uma melhora no nível de renda no Brasil e que 13,8 milhões de brasileiros subiram de faixa social. Desse total, 74%, ou 10,2 milhões, saíram da classe de renda baixa (até R$ 545,66 de renda familiar), e 3,6 milhões de pessoas passaram da classe intermediária (de R$ 545,66 a R$ 1.350,82) para a classe de renda mais alta (renda familiar superior a R$ 1.350.82).

A seguir é apresentada uma análise do mercado dividida em três segmentos, que se integram para efeito desta avaliação, uma vez que o Sabor Slim atuará nos três.

- Mercado de Alimentação Saudável.
- Mercado de Alimentação Fora do Lar.
- Mercado de Alimentação *Delivery*.

6.1 O Mercado de Alimentação Saudável

A alimentação saudável tem se mostrado uma tendência cada vez mais presente no mercado brasileiro. Segundo o SEBRAE, esse mercado cresceu 870% nos últimos 10 anos. Ainda segundo o SEBRAE, 35% dos domicílios brasileiros consomem alimentos *light* ou *diet*, o que deixa evidente a preocupação dessa parte da população com saúde e evidencia que no Brasil há oportunidades de negócio em várias cidades de pequeno, médio e grande porte.

Em São Paulo, o mercado de produtos *light* e *diet* movimentou, em 2006, US$ 3,6 bilhões e já representa 5% do total das vendas de alimentos. A expectativa é que o setor continue crescendo a altas taxas (acima de 10% ao ano).

6.2 O Mercado de Alimentação Fora do Lar (*Food-Service*)

O segmento de *Food Service* cresceu no Brasil 318,9% nos últimos dez anos. No triênio atual, o crescimento foi em média três vezes maior que o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Segundo pesquisas do IBGE, e também de acordo com a Abrasel (Associação Brasileira de Bares & Restaurantes), o setor de *Food Service* representa 2,4% do PIB brasileiro e emprega diretamente 5,2 milhões de pessoas.

Em entrevista ao Jornal "Gazeta Mercantil" de 23/11/2005 Paulo Solmucci Jr., presidente da Abrasel, reiterou que dois fatores são decisivos para o desenvolvimento do *Food Service*: crescimento da renda e deslocamento de mão-de-obra feminina para o mercado de trabalho. Ele pondera que nos últimos 30 anos a participação da mulher quase que dobrou na PEA (População Economicamente Ativa), passando de 23% para 43%, enquanto a renda vem evoluindo muito lentamente, inclusive com momentos de queda, o que limita a expansão da alimentação fora do

lar. Atualmente o brasileiro gasta 26% de seu orçamento com alimentação fora de casa e a projeção é que esse gasto atinja 40% entre 2020 e 2025.

De 2005 até 2008, o que mudou é que a desigualdade de renda entre os trabalhadores brasileiros caiu quase 7% entre o quarto trimestre de 2002 e o primeiro trimestre de 2008, segundo estudo divulgado em 23 de julho de 2008 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Outra pesquisa, divulgada em 21 de agosto de 2008 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), informa que comparado a julho de 2007 houve um aumento de 3,0% na renda per capita do consumidor brasileiro.

No enfoque regional, em relação a julho de 2007, essa pesquisa do IPEA informa que houve alta no rendimento em Salvador (6,7%), Belo Horizonte (3,7%), Rio de Janeiro (4,8%) e São Paulo (2,8%), e quedas em Recife (4,5%) e Porto Alegre (0,9%).

Segundo a Abrasel, as compras dos estabelecimentos especializados em alimentação fora do lar, junto às indústrias de alimentos e bebidas, crescerão 81%, chegando a um volume de R$ 91 bilhões em 2012. A participação do *food service* nos gastos com alimentação do consumidor brasileiro passará dos 24% registrados pelo IBGE em 2003 para algo em torno de 28% e 30% em 2012. Os fatores que impulsionam esse crescimento do setor são a participação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho e o aumento da distância e do tempo gasto entre o local de trabalho e a residência, especialmente nos grandes centros.

6.3 O Mercado de Alimentação *Delivery*

No Brasil, quem percebeu primeiro o mercado de serviço de *delivery* (entrega em casa) foram as pizzarias de bairro. A prática foi ótima, para alegria das pessoas que gostam de comodidade e conforto, sem sair de casa. A popularização definitiva do serviço aconteceu quando as floriculturas e os *fast-foods* (comidas rápidas) passaram a ser entregues nos mais diferentes endereços.

Atualmente o *SnackControl*, *software* de automação e gestão para *food service* com módulo específico para *delivery*, é adotado por algumas grandes redes, como Bob´s, Spoleto, Rei do Mate, Bonaparte e Gordão Burgers, que investiram nesse sistema para garantir rapidez no atendimento, diminuindo o tempo desde o recebimento do pedido até a entrega.

Diante da facilidade que envolve principalmente o fator tempo, aliado à vida atribulada das pessoas, a violência urbana, o trânsito caótico e o desconforto de frequentar lugares públicos sempre lotados, as adesões ao *delivery* crescem diariamente em todo o Brasil. O leque de ofertas é amplo. Gás, remédios, cabeleireiros, manicure, pedicure, *buffet* de festas, churrasqueiros e comida são entregues em casa em frações de tempo cada vez menores.

Hoje é difícil encontrar algum produto que não possa ser adquirido por telefone ou pela *internet*. Profissionais liberais como massagistas, nutricionistas,

dentistas e veterinários adaptaram a forma de trabalhar para atender os clientes em casa. Entre os serviços oferecidos, a entrega de remédios e comida em casa encabeçam a lista dos mais solicitados.

Conforme exposto anteriormente, o mercado que o Sabor Slim deseja conquistar é promissor, por estar em uma região de grande poder aquisitivo e por oferecer alternativas aos consumidores de alimentos naturais, que utilizam *food service* e preferem a comodidade de receber os alimentos em casa ou no escritório.

6.4 Análise da Atratividade da Indústria e do Negócio

Analisando as barreiras de entrada no negócio, percebe-se que o investimento inicial é de médio porte porque mais que um restaurante de comida saudável, teremos um planejamento para firmar um conceito de alimentação e fortalecimento da marca. As barreiras de saída do negócio são baixas, uma vez que o capital imobilizado originalmente já está previsto na conceituação do negócio.

Resumindo, conforme mostra a figura a seguir, o nível de lucratividade previsto para o negócio, uma vez atingido, tende a se manter estável e médio.

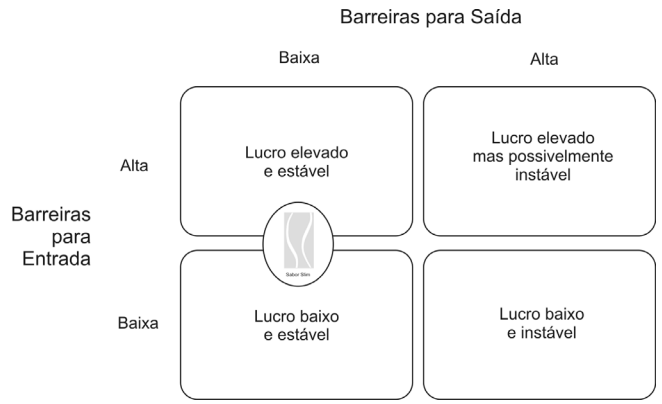


Figura 8 – Barreiras de Entrada e Saída

6.5 Análise de Cinco Forças da Concorrência

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera as "forças" competitivas que devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter se refere a essas forças como um microambiente, em contraste com o termo mais geral, macroambiente.

Análise da concorrência segundo as cinco Forças de Porter é indicada a seguir:

- Poder de negociação dos fornecedores: médio poder de negociação dos fornecedores devido à grande concorrência. Há risco da sazonalidade;

■ Poder de negociação dos clientes: baixo porque o público é diferenciado e está disposto a pagar um preço razoável pelo produto;

■ Ameaça de novos concorrentes: alta, pois não há barreiras de entrada, há fácil acesso aos canais de distribuição, insumos fáceis e baixo capital inicial;

■ Ameaças de produtos substitutos: alta porque há estabelecimentos que vendem produtos substitutos por preço baixo, nosso diferencial é *delivery* e qualidade;

■ Rivalidade entre concorrentes: média. Poucos concorrentes diretos, boa taxa de crescimento do mercado, informalidade e nível de publicidade baixo.

A figura a seguir ilustra a conceituação usada nesta análise.

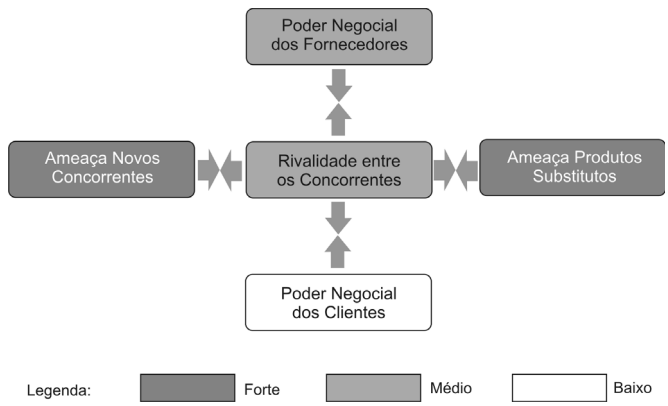


Figura 9 – 5 Forças da Concorrência

6.6 Atratividade da Indústria

A avaliação da atratividade da indústria baseou-se em metodologia que avalia, por cinco anos, desde a abertura da empresa à evolução de aspectos como a barreira de entrada, barreiras de saída, rivalidade entre concorrentes, poder dos compradores, poder dos fornecedores, disponibilidade de substitutos. Essa análise está resumida na tabela a seguir:

	Atual			Futuro (5 anos)		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Barreiras para entrada		X			X	
Barreiras para saída			X		X	
Rivalidade entre concorrentes		X		X		
Poder dos compradores			X			X
Poder dos fornecedores			X			X
Disponibilidade de substitutos	X			X		
Avaliação Geral			**X**		**X**	

Figura 10 – Atratividade da Indústria

Analisando a atratividade da indústria em um período de cinco anos, concluímos que:

- Barreiras para entrada – tenderão a se manter de porte médio e permanecerão constantes nos próximos cinco anos;
- Barreiras para saída – no início é pequena e tenderá a aumentar à medida que o tempo passar porque os custos de desmobilização de funcionários aumentarão com o tempo, conforme a legislação trabalhista brasileira;
- Rivalidade entre concorrentes – no início é média, mas tenderá a piorar com o tempo, à medida que o negócio se mostrar viável e atrair novos *players*;
- Poder dos compradores – é favorável ao negócio e deverá se manter assim devido à necessidade do consumidor final, desde que seja mantido um bom nível de atendimento;
- Poder dos fornecedores – é bom e continuará assim devido à grande quantidade de fornecedores e à concorrência entre eles, apesar da sazonalidade, aumentos eventuais de preços influirão pouco no lucro bruto, pois trabalhamos com margens elevadas.
- Disponibilidade de substitutos – devido à disponibilidade de substitutos em restaurantes *self-services* e *rotisseries* etc., haverá sempre disponibilidade de produtos substitutos.

Diante disso, a atratividade do negócio para o Sabor Slim tenderá a diminuir ao longo do tempo, devido ao aumento do custo de desmobilização de funcionários e entrada de novos competidores.

Uma alternativa a se analisar neste empreendimento, para mitigar a entrada de novos competidores, é a abertura de franquias, tomando-se assim, uma atitude proativa de ocupação de mercado.

7. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA

Os pontos considerados na análise de ambiência externa foram baseados nas informações encontradas no detalhamento dos itens "Análise dos Consumidores", "Análise da Concorrência" e "Análise de Mercado". Nessa análise, identificamos pontos importantes que envolvem as tendências, oportunidades e ameaças ao nosso negócio.

Para melhor clareza dos pontos observados, classificamos as informações por grupos, sendo que qualquer alteração desses grupos pode interferir diretamente em nosso negócio:

1- Fatores Socioculturais - fatores que implicam em alterações de cultura da sociedade

Tendências:

1- As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a saúde.

2- Crescimento da quantidade de empresas envolvidas em programas que têm como objetivo a qualidade de vida.

3- Crescimento da quantidade de pessoas que estão procurando uma alimentação saudável.

4- Devido à falta de tempo, aumenta a necessidade de praticidade na hora da alimentação.

5- As pessoas estão cada vez mais preocupadas em diminuir a ingestão de comidas gordurosas e em ter o percentual de colesterol dentro do esperado.

Oportunidades:

1- Aumento de interesse pelas pessoas na procura por um restaurante que ofereça alimentos saudáveis.

2- Na hora da alimentação, as pessoas buscam praticidade/ agilidade e uma alimentação saudável.

Ameaças:

1- Fidelidade e preferência por outros restaurantes.

2- Falta de interesse em optar por receber alimentação por meio de *delivery*.

2- Fatores Políticos – fatores que implicam em alterações Políticas.

Tendências:

1- Manutenção do quadro político e novas políticas de pagamento de impostos.

2-Incentivo do Governo divulgando a importância da alimentação/saúde das pessoas.

Oportunidades:

1- Aumento do número de pessoas interessadas em ter uma alimentação saudável.

Ameaças:

1- Aumento de impostos e, consequentemente, surge a necessidade de repassar esse custo para o preço das refeições.

3- Fatores Econômicos - fatores que implicam em alterações econômicas.

Tendências:

1- Aumento do custo de matéria-prima para os restaurantes, devido à crise de alimentos.

Oportunidades:

1- A melhoria no nível de renda e a ascensão social, incrementando a demanda por *food service.*

Ameaças:

1- Incremento nos custos das refeições em função da crise dos alimentos, causando impacto na procura pelos produtos oferecidos pelo Restaurante.

4- Fatores Tecnológicos - fatores que implicam em alterações tecnológicas.

Tendências

1- Inovações tecnológicas que beneficiem o sistema de *delivery*.

2- Equipamentos que agilizem o preparo e montagem dos alimentos.

Oportunidades:

1- Opção dos clientes solicitarem sua refeição por meio do seu próprio celular, inclusive utilizando a tecnologia 3G[8] via *Internet*.

2- Maior agilidade na entrega dos alimentos.

Ameaças:

1- Aumento do custo devido à atualizações necessárias, impactando o preço final dos produtos.

5- Fatores Naturais - fator que implica em alterações naturais.

Tendências

1- Instabilidade no clima, prejudicando a produção de alimentos.

2- Melhor aproveitamento dos alimentos no preparo das refeições.

Oportunidades:

1- Opções de pratos que poderão ser feitos com o aproveitamento dos alimentos, ou seja, com a casca de alguns alimentos é possível fazer várias receitas, evitando o desperdício.

Ameaças:

1- Aumento do custo da matéria-prima necessária para preparo dos alimentos, impactando o preço final dos produtos.

Resumo das Oportunidades

1- Aumento de interesse por partes dos consumidores pelos restaurantes que ofereçam alimentos saudáveis.

[8] Nova tecnologia de telefonia celular que permite conexão rápida via internet.

2- Oferecer praticidade e agilidade.

3- Opção dos clientes solicitarem sua refeição por meio do seu próprio celular.

4- Maior agilidade na entrega dos alimentos.

5- Opções de pratos que poderão ser feitos com o máximo possível dos alimentos, ou seja, com a casca de alguns alimentos pode-se fazer várias receitas, evitando o desperdício.

Resumo das Ameaças

1- Fidelidade e preferências por outros restaurantes.

2- Falta de interesse em optar por receber alimentação por meio de *delivery*.

3- Aumento do custo das refeições por fatores políticos, econômicos, naturais e tecnológicos.

8. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

Os pontos considerados na análise de ambiência interna foram baseados na estrutura de cadeia de valor identificada para nosso negócio. As atividades que serão citadas estão classificadas em atividades primárias, em que serão especificados pontos de atenção que são imprescindíveis para o sucesso de nosso negócio e as atividades de apoio que, embora em menor intensidade, também são importantes para nosso negócio.

8.1 Forças Atividades Primárias

Gestão de Compras e Insumos

1- A seleção de fornecedores confiáveis e de qualidade contribuirão para a qualidade de nossas refeições.

2- A programação de compras e o recebimento de insumos contribuirão para evitar a falta de insumos para determinadas refeições e, assim, evitar a possível insatisfação de nossos clientes.

Gestão de Logística e Recebimento

1- Por meio do controle de qualidade dos alimentos, evitaremos possíveis surpresas no momento do preparo dos pratos.

2- A atenção nas condições de armazenagem e controle de estoque evitará problemas com os insumos no momento do preparo das refeições.

Gestão de Operações

1- A gestão e o controle dos pedidos nos ajudarão na agilidade do preparo das refeições e no atendimento às expectativas dos clientes em relação ao tempo de entrega de seu pedido.

2- A limpeza garantirá a higiene das refeições.

3- A semi-preparação dos alimentos contribuirá com a agilidade na entrega das refeições.

Gestão de Vendas & Marketing

1- A parceria com nutricionistas e academias do bairro nos ajudará na divulgação da marca e no aumento das vendas.

2- A propaganda da marca em eventos esportivos relacionados à alimentação saudável contribuirá para a divulgação da marca e o aumento das vendas, além de aumentar o *market share* do nosso negócio.

3- O controle eficiente dos pagamentos (considerando fluxo de troco) evitará a insatisfação do cliente no momento do pagamento ao *motoboy*, na entrega de sua refeição.

4- A importância do bom atendimento aos clientes, contribuirá para a satisfação do cliente e, consequentemente, aumento de vendas e *market share*.

5- A execução das ações de comunicações definidas no plano de marketing, contribuirá para melhorar nosso *market share* e criar um bom relacionamento com nossos clientes.

6- As ações específicas de CRM[9] contribuirão com nosso *market share* e enriquecerão nosso relacionamento com os clientes.

Gestão de Logística de Entrega

1- Assegurar a entrega do pedido correto contribuirá para a satisfação do cliente e, consequentemente, o aumento de vendas.

2- Uma boa definição da rota de entrega contribuirá para a eficiência nos atendimentos dos pedidos.

3- A escolha de uma boa embalagem será um atributo importante para satisfação do cliente ao receber sua refeição.

Gestão de Serviços

1- As opções de refeições oferecidas aos clientes possuem todos os nutrientes necessários para uma refeição (proteínas, fibras e carboidrato).

2- A divulgação das informações dos componentes de cada refeição ajudará o cliente saber exatamente o que está ingerindo.

[9] Customer Relationship Management é um processo de gestão de relacionamento c/ o cliente baseado em marketing um a um.

8.2 Forças Atividades de Apoio

Gestão de Infraestrutura

1- A identificação e a aquisição dos itens necessários para o preparo dos alimentos e a manutenção dos mesmos evitará impactos no preparo dos alimentos.

2- A boa definição do *lay-out* do local de trabalho contribuirá para o bom preparo das refeições e agilidade na entrega dos pedidos.

Gestão de Recursos Humanos

1- O treinamento e acompanhamento do desempenho dos funcionários e a política de desenvolvimento dos mesmos, possibilitará a eficácia do nosso serviço e satisfação dos funcionários.

2- A política de remuneração por produtividade contribuirá para evitar insatisfação por parte dos funcionários.

Gestão de Suprimentos

1- A identificação e aquisição dos itens necessários e o controle de compras gerais relacionadas às atividades primárias contribuirão para a eficácia do negócio.

8.3 Fraquezas

Gestão de Logística de Entrega

1- Necessidade de fazermos parcerias com empresas de *motoboy* e, por este motivo, caso a empresa não tenha um desempenho de acordo com o esperado, teremos um impacto em nosso negócio.

2- O tempo de entrega é crítico, pois é um alimento perecível que, se não for entregue no tempo determinado, pode perder suas características.

Gestão de Desenvolvimento Tecnológico

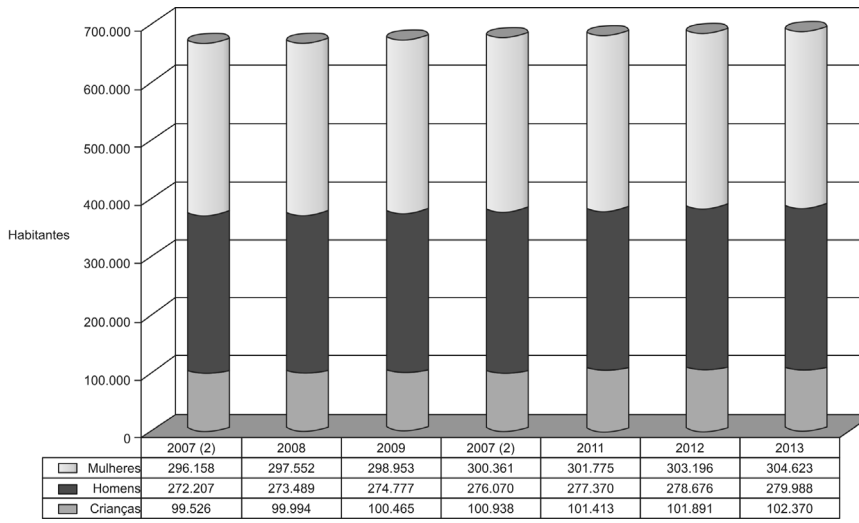
1- O objetivo nesta Gestão é identificar possíveis necessidades de desenvolvimento tecnológico que possam melhorar o retorno dos sócios e a satisfação dos clientes.

9. DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS

Para a definição dos cenários, considerou-se a população na região de interesse para a implantação do negócio, bem como a distribuição do público-alvo na mesma, com base nas informações disponibilizadas pelo IBGE.

O interesse do público-alvo pelo negócio, a frequência com que estaria disposto a consumir nosso produto, bem como os preços que estariam dispostos a pagar pelo mesmo foram definidos por meio de pesquisa exploratória realizada por amostragem do público-alvo na região considerada.

População: Conforme pode ser visto no gráfico abaixo, a população total de Santo André foi estimada pelo IBGE em 2007 em 667.891 habitantes, devendo alcançar 686.982 pessoas até 2013, considerando-se a manutenção das taxas de crescimento vegetativo da população.



	2007 (2)	2008	2009	2007 (2)	2011	2012	2013
Mulheres	296.158	297.552	298.953	300.361	301.775	303.196	304.623
Homens	272.207	273.489	274.777	276.070	277.370	278.676	279.988
Crianças	99.526	99.994	100.465	100.938	101.413	101.891	102.370

Figura 11 – Estimativa de crescimento da população de Santo André

Faixa etária: o público-alvo do Sabor Slim é formado por pessoas de 20 e 49 anos, cuja faixa etária representa 47% da população total do município. A distribuição da população por faixa etária pode ser vista no gráfico abaixo:

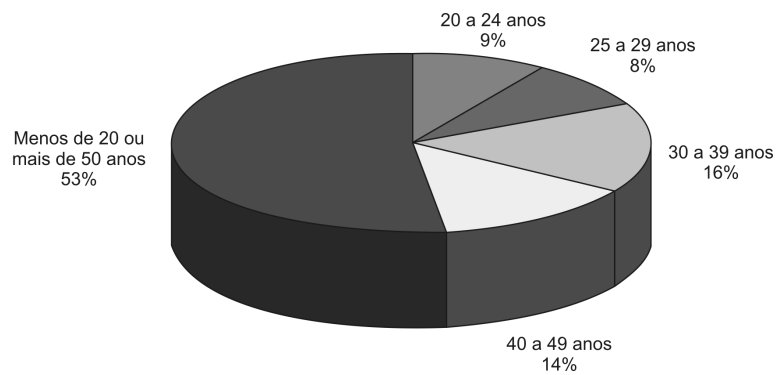


Figura 12 – Distribuição da população de Santo André por faixa etária

Classe de rendimento: o público-alvo do Sabor Slim são pessoas com rendimento médio superior a dez salários mínimos, o que, conforme pode ser visto no gráfico abaixo, representa 4% da população total.

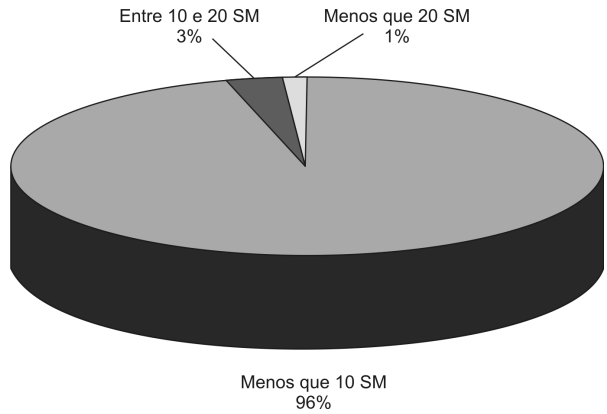


Figura 13 – Distribuição da população de Santo André por faixa etária

Área de abrangência: a área de abrangência considerada se situa em um raio de cinco quilômetros ao redor do ponto, que será no Jardim Bela Vista, em Santo André. O público-alvo para a área de abrangência do negócio foi calculado considerando-se que a densidade demográfica do município não varia de região para região, o que é estimativa conservadora considerando-se que:

a) As pessoas que trabalham no centro comercial da cidade e que moram em outras regiões serão atendidas, mas não foram contabilizadas nesta avaliação.

b) Esta região tem concentração de prédios comerciais e residenciais de classes A e B.

Público-alvo: com base no descrito acima, podemos prever que o público-alvo para o Sabor Slim na região considerada, deve ser de 3.270 pessoas em 2009, alcançando 3.332 pessoas até 2013.

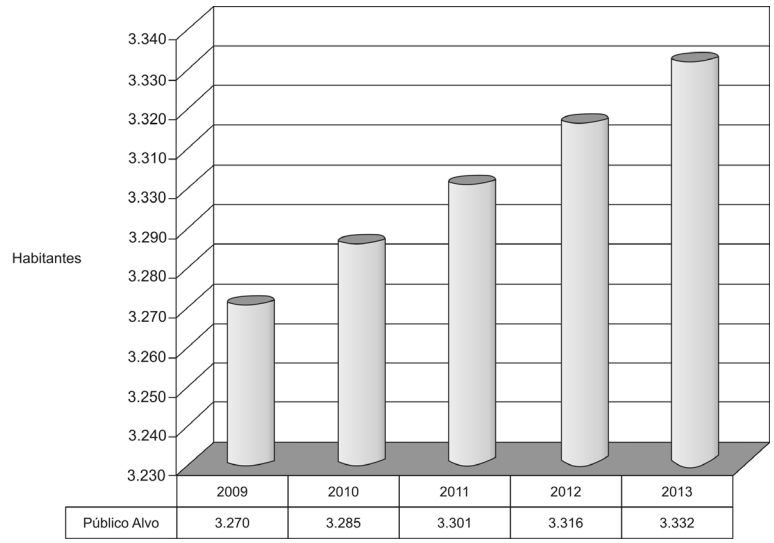


Figura 14 – Evolução do público-alvo do Sabor Slim em Santo André

Público interessado e frequência: para a determinação do público interessado e a determinação da frequência com que fariam os pedidos, realizamos pesquisa exploratória na região e público-alvo. O resultado pode ser visto no gráfico abaixo.

O resultado da pesquisa indicou que 89% dos pesquisados se interessariam em consumir, pelo menos uma vez por semana.

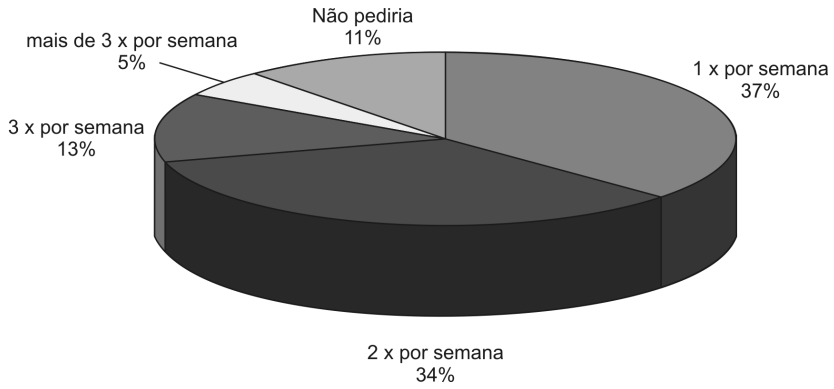


Figura 15 – Frequência que o público interessado pediria

Expectativa de crescimento do mercado: conforme pôde ser visto anteriormente, na análise do mercado, o crescimento do mercado de alimentação saudável em que se situa o Sabor Slim cresceu, de acordo com o SEBRAE, 870% nos dez últimos anos. Entretanto, adotamos taxas de crescimento mais conservadoras para a análise de viabilidade do negócio.

O gráfico a seguir mostra as expectativas de crescimento realista, otimista e pessimista adotadas para o horizonte de cinco anos que, mesmo quando comparadas com uma expectativa de crescimento constante do PIB de 4,5% a.a., mostram-se todas superiores ao final de cinco anos.

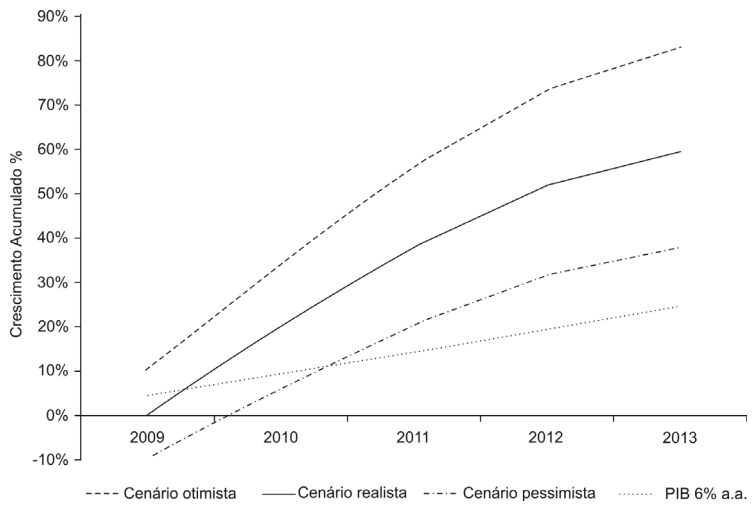
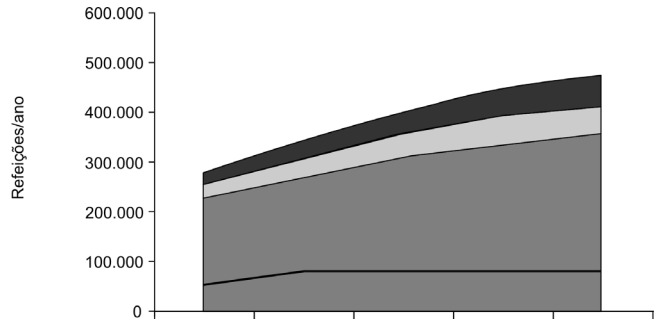


Figura 16 – Expectativa de crescimento do mercado

Mercado potencial: com base nas informações levantadas anteriormente, pudemos dimensionar o mercado potencial para o público-alvo e para a região escolhida.

O gráfico seguinte mostra a evolução prevista para o mercado, que no cenário realista deve ser de 256 mil refeições por ano em 2009 e deverá alcançar cerca de 416 mil refeições por ano até 2013.

Projeção de vendas, comparativo demanda x vendas e *market share*: a projeção de vendas foi baseada na capacidade produtiva da loja e na expectativa de ampliação da capacidade de produção e de penetração no mercado. Em 2009, o volume de vendas deve ficar ao redor de 52.716 refeições por ano, chegando ao patamar máximo de 81.100 refeições por ano já em 2010.



	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado Potencial (otimista)	281.937	345.582	404.499	451.108	478.159
Mercado Potencial (realista)	256.306	309.016	357.041	394.594	416.275
Mercado Potencial (pessimista)	230.676	273.479	311.860	341.528	358.577
Projeção de vendas (realista)	52.716	81.101	81.101	81.101	81.101

Figura 17 – Projeções de mercado versus vendas

Mesmo considerando-se o caso mais crítico para o cenário realista, em que toda a demanda não atendida pelo Sabor Slim fosse atendida pela concorrência, o Sabor Slim teria uma participação inicial de 20% no mercado de sua área de atuação, subindo até 26% quando o negócio atingisse seu amadurecimento e regredindo a 19% ao final de 2013, caso não se amplie o negócio, em função do crescimento da demanda.

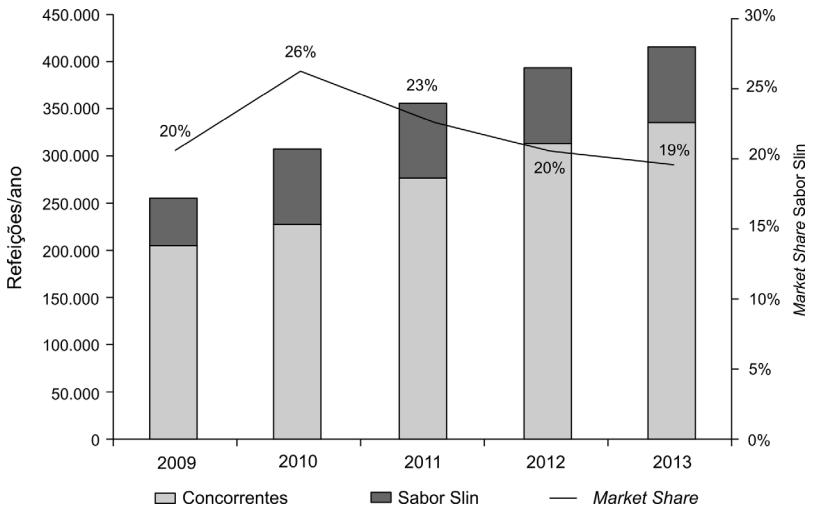


Figura 18 – Projeções de mercado versus market share do Sabor Slim

Conclusão: a demanda identificada pelo produto do Sabor Slim é bastante elevada para a região e público-alvo considerados e, mesmo utilizando-se taxas

de crescimento bastante conservadoras para o negócio, identifica-se um potencial de crescimento muito bom quando comparado às expectativas de crescimento global da economia.

Esse crescimento acentuado do mercado, comparado à diminuição do *market share* do Sabor Slim ao longo do tempo, evidenciam, não só o bom espaço para a implantação do negócio, mas também a necessidade de reinvestimento para aproveitamento da demanda gerada pelo crescimento do mercado.

10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Adotamos como ponto de partida para definição de nossas ações estratégicas, uma estratégia genérica com foco em diferenciação (Porter), em que optaremos por concentrar nossos recursos no grupo de compradores descrito anteriormente, ofertando um produto e serviço percebidos como único no mercado.

Considerando esta premissa e com o objetivo de gerenciar a estratégia de forma que ela seja efetivamente executada, utilizamos a metodologia do *Balanced Scorecard* e os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia apresentados por Kaplan e Norton (2001) para desenvolver as ações estratégicas do Sabor Slim.

10.1 Liderança dos Sócios-Executivos para Mobilizar a Mudança

O compromisso de todos os sócios-executivos no processo de implementação da estratégia do Sabor Slim é o alicerce do sucesso do negócio. A equipe participa e atua ativamente na gestão da estratégia do negócio e acredita em sua realização. Além disso, a equipe sabe de sua responsabilidade como exemplo para todos os demais colaboradores, para o sucesso da implementação.

10.2 Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

A ferramenta do mapa estratégico foi utilizada para traduzir a estratégia do Sabor Slim em termos operacionais. Dessa forma é possível avaliar e medir o desenvolvimento da estratégia do negócio nas quatro perspectivas estratégicas: financeira, mercado, processos internos e pessoas, tecnologia e infra-estrutura.

Essa metodologia permite partir dos resultados esperados com foco nas perspectivas financeiras e de mercado e definir suas causas, ou seja, os objetivos e metas que necessariamente precisam ser atingidos para que esses resultados esperados também o sejam.

Além de extremamente importante no processo de definição das ações estratégicas, o mapa estratégico serve como base para acompanhar a evolução da estratégia, tomando ações corretivas, se necessário. Tudo isso por meio de indicadores de performance, que são definidos.

Segue o mapa estratégico e, na figura seguinte, o "*balanced scorecard*" com os indicadores do mapa do Sabor Slim:

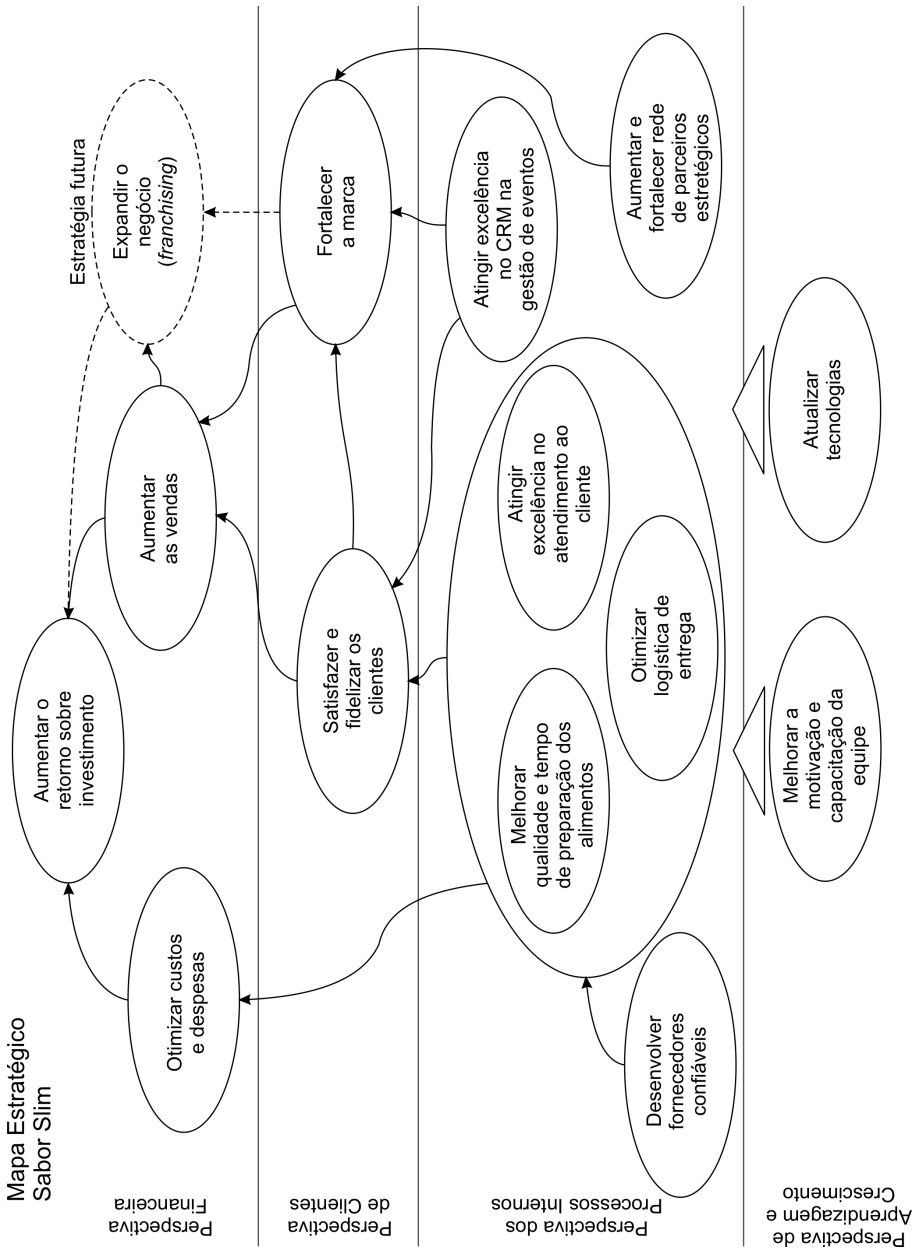


Figura 19: Mapa estratégico do Sabor Slim

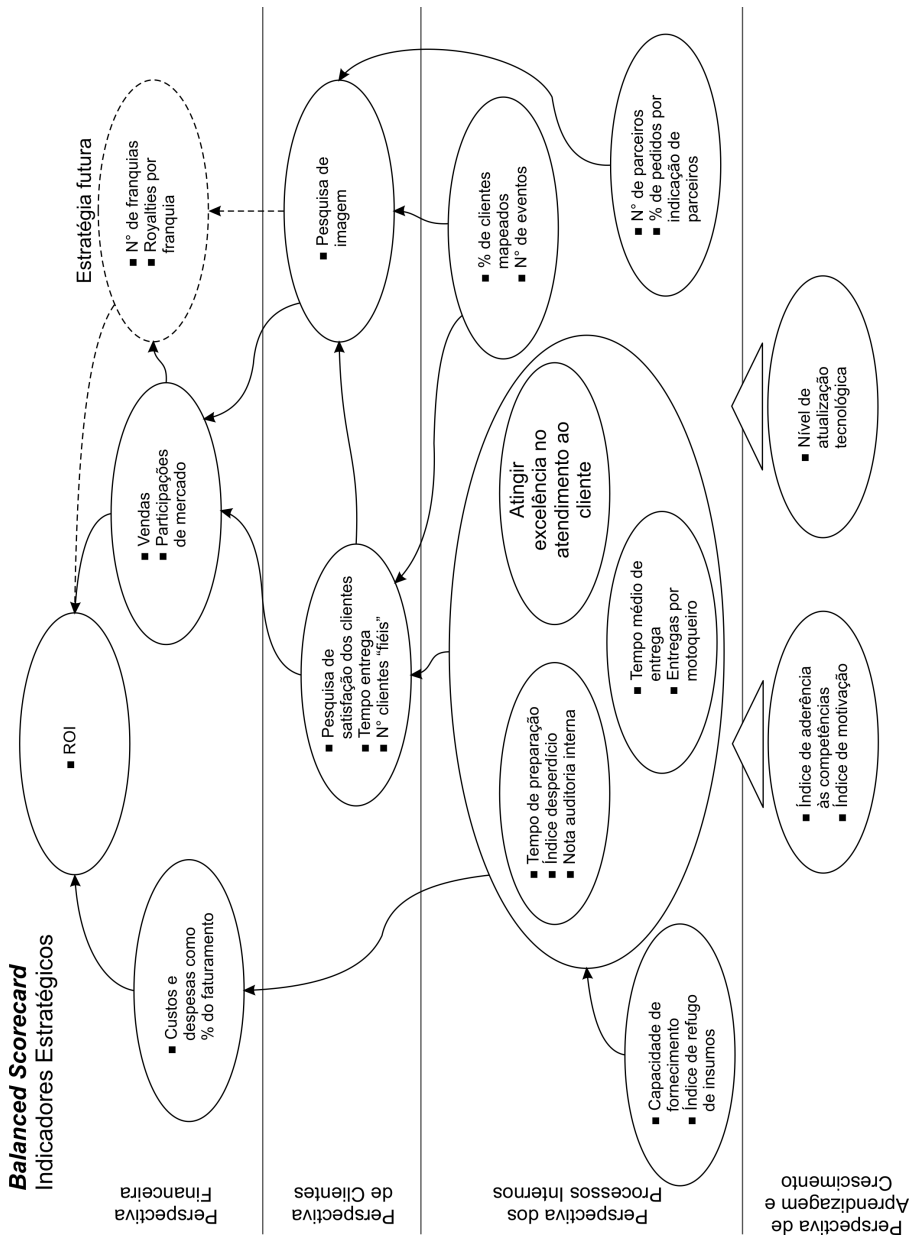


Figura 20: *Balanced Scorecard* do Sabor Slim

Com essas duas figuras é possível verificar que os objetivos estão claramente definidos, assim como seus respectivos indicadores. Alguns desses indicadores possuem metas definidas e outros ainda serão adequadamente definidos após implementação do negócio, pois precisam de dados do funcionamento como base (por exemplo, o índice de refugo de insumos, que para definição de uma meta factível precisa de dados reais do funcionamento).

É essa estrutura que será utilizada como base para acompanhamento e gestão da estratégia do Sabor Slim e que é a base do plano de ações estratégicas.

10.3 Alinhar a Organização à Estratégia

É nesse princípio que o plano de ação estratégico é definido, ou seja, ações claras são estabelecidas para que os objetivos e metas do mapa sejam atingidos. Diversas são as ações do dia a dia que contribuem com as metas estratégicas, porém, relacionamos na próxima figura as ações de grande impacto no resultado e que, por este motivo, precisam ser acompanhadas de perto.

O plano de ação foi desenvolvido com base na metodologia "5W 2H":

- O que (*What*) – ação estratégica;
- Porque (*Why*) – para atingir objetivo estratégico ao qual a ação está vinculada;
- Quem (*Who*) – responsável pela ação;
- Quando (*When*) – data limite para realização da ação;
- Como (*How*) – principais atividades para realizar a ação;
- Quanto (*How much*) – custos relacionados à ação estratégica;.

Como referência às datas do plano de ação, a previsão de inauguração do Sabor Slim é janeiro de 2009. Além das ações estratégicas, os indicadores do *balanced scorecard* do Sabor Slim serão desdobrados para as equipes, de forma que todos saibam como contribuir para que os resultados estratégicos sejam atingidos. Dessa forma, os objetivos estarão mais próximos à realidade dos colaboradores.

Objetivos Estratégicos		Ações Estratégicas				
		O quê	Como	Quando	Quem	Quanto
Perspectiva de Processos Internos	Desenvolver fornecedores confiáveis	Implementar processo de gestão de fornecedores	Desenvolver diretriz clara de como gerir os fornecedores	Novembro 2008	João	Sem custo
	Melhorar a qualidade e o tempo de preparação dos alimentos	Desenvolver e implementar conceito lean de produção	Aprender metodologia e aplicar ao processo	Dezembro 2008	Joel	Sem custo
	Otimizar a logística de entrega	Implantar software de otimização de rotas	Avaliar melhor software, adquirir e instalar	Dezembro 2008	Joel	R$5.000,00
	Atingir excelência no atendimento ao cliente	Desenvolver manual de atendimento ao cliente para atendentes	Descrever normas de comportamento e roteiro de atendimento	Novembro 2008	Luiza	Sem custo
		Implementar site na internet	Contratar desenvolvedor e orientar com base nos sites de sucesso do mercado	Novembro 2008	Luiza	R$5.000,00
	Atingir excelência no CRM e na gestão de eventos	Desenvolver e implementar Plano de CRM	Criar um masterplan do CRM e implementá-lo	Janeiro 2009	Alessandra	R$10.000,00
		Desenvolver e implementar Plano de Mídia	Avaliar ações de maior impacto com menor custo, e implementar	Dezembro 2008	Alessandra	R$50.000,00
	Aumentar e fortalecer rede de parceiros estratégicos	Implementar processo de visitas e fidelidade de parceiros	Desenvolver conceito de abordagem e agenda / roteiro de visitas	Dezembro 2008	Douglas	R$10.000,00
Perspectiva de Potencial e Crescimento	Melhorar motivação e capacitação da equipe	Contratar e treinar funcionários capacitados para o negócio	Buscar bons profissionais no mercado e oferecer a capacitação necessária	Dezembro 2008	Douglas	Sem custo
		Implementar o STAD – Sistema de trabalho de alto desempenho.	Alinhar políticas de gestão de pessoas de acordo com o STAD	Dezembro 2008	Douglas	Sem custo
	Infra-Estrutura	Montar a Infra-Estrutura do Sabor Slim	Locar imóvel, reformar, adquirir e instalar equipamentos	Dezembro 2008	João e Joel	R$122.000,00
	Atualizar tecnologias	Avaliar novas tecnologias e viabilidade de implementação	Visitar feiras e fornecedores de novas tecnologias	Contínuo	João	R$2.000,00

Figura 21: Plano de Ações Estratégicas do Sabor Slim

A seguir detalharemos o plano de mídia, que é o projeto de maior relevância para o estabelecimento da marca Sabor Slim e para um lançamento de sucesso.

Plano de Mídia

O plano de *marketing* foi estruturado considerando os quatro Ps: produto, preço, praça e promoção. O item promoção foi dividido em duas partes: promoção recorrente e ações específicas para o lançamento do produto.

Quanto à dimensão "Produto"

A estratégia do Sabor Slim *fast-food delivery* de saladas é oferecer aos clientes uma alimentação balanceada, por meio de refeições saudáveis, leves e saborosas. Além de saladas, teremos sopas, frutas e outros complementos.

A empresa garantirá aos seus clientes um serviço que contribua para que ele tenha uma alimentação saudável, com praticidade e comodidade, por meio da disponibilização de cardápio que permitirá fáceis combinações (conceito similar ao *fast-food* tradicional) e com qualidade diferenciada, por trabalhar em grande parte com alimentos orgânicos e funcionais e, sempre que possível, utilizará produtos sem agrotóxicos, óleos vegetais e azeite de oliva.

Ao entregar o produto ao cliente, será informado o total de calorias que serão consumidas no prato, informações nutricionais e os benefícios, em caso de utilização de produtos funcionais.

A empresa garantirá também que avaliará continuamente os processos logísticos para possíveis melhorias do produto final.

A empresa manterá e avaliará possíveis necessidades de ampliar o relacionamento com seus fornecedores (compras) e, consequentemente, desenvolverá novos produtos.

Quanto à dimensão "Preço"

O preço adotado para os produtos foi baseado em pesquisa feita com pessoas que estão de acordo com o público-alvo definido para os clientes da empresa.

Teremos algumas promoções que contribuirão para aumentar a percepção de valor do produto aos clientes.

Após abertura da loja, avaliaremos o volume de clientes e seu respectivo comportamento em relação ao consumo de nossos produtos e, na sequência, avaliaremos a possibilidade de ajustes de preços de forma que não tenhamos impacto na percepção do cliente e também que a receita não seja prejudicada.

Quanto à dimensão "Praça" (Distribuição)

O restaurante prestará seu serviço por meio de *delivery* em uma pequena área de atuação, garantindo agilidade de entrega, conforme explicado anteriormente em "descrição do negócio".

A empresa avaliará possíveis necessidades de investir na área de atuação e de oferecer aos clientes espaço para consumo de seus produtos no próprio local.

Quanto à dimensão "Promoção" (Comunicação)

Será adotada uma comunicação direcionada à preocupação que a empresa tem com a saúde de seus clientes, além de oferecer alimentação saudável, oferecemos também outras opções que contribuirão com este objetivo.

Definimos algumas ações que farão parte deste item:

■ Sabor Slim Cuida de você – (Disponível no site do restaurante). Cuidados nutricionais, preocupação da empresa com a saúde do cliente (divulgando a utilização de produtos orgânicos e funcionais) e respeito ao ambiente (ações feitas pela empresa que contribuirão com a preservação do ambiente).

■ Sabor Slim News – (Disponível mensalmente no site do restaurante). Divulgaremos dicas nutricionais e de vida saudável, eventos esportivos, parcerias com empresas em eventos esportivos, nutricionistas e academias do bairro.

■ Panfleto - Distribuiremos panfletos em academias do bairro, consultórios de nutrição, clubes da região e nas ruas próximas ao local do restaurante. O material será entregue por moças que representem pessoas que se preocupam e cuidam da saúde. No panfleto teremos detalhes de todos os nossos produtos e opções de contato que oferecemos aos clientes (telefone e *internet*). Enviaremos um panfleto aos clientes que estiverem fazendo a compra pela primeira vez.

■ Parceria com Nutricionistas / Academias. Faremos parceria com nutricionistas e academias do bairro, por meio da troca de indicação.

■ Patrocínio de Eventos Esportivos – Patrocinaremos anualmente eventos esportivos que aconteçam na região. O objetivo é associar a marca à preocupação com a saúde de nossos clientes. Nesses eventos seremos o patrocinador *Master*.

■ Ações de CRM. Faremos algumas ações pontuais com os clientes cadastrados em nosso restaurante. Exemplo: Promoção de aniversário, envio de *e-mail* com divulgação de produtos novos.

Quanto à dimensão "Campanha de Lançamento"

Teremos uma atenção especial para o dia da inauguração do restaurante, considerando a importância de comunicar o início de nossas atividades.

Para isso, selecionamos algumas ações, adicionais às que já estão previstas, que nos ajudarão nessa divulgação:

■ "Bicicleta Anúncio" – Bicicletas com divulgação do restaurante circularão na região próxima ao clube, academia e dentro do raio de atendimento, anunciando a localização da loja, data da inauguração, vantagens que o restaurante oferecerá aos clientes e como fazer seu pedido.

■ Patrocínio de Corrida – Patrocinaremos uma corrida na região com o objetivo de associar a marca à preocupação com a saúde de nossos clientes. Nessa corrida seremos o patrocinador *Master*.

■ Coquetel de Inauguração – Faremos um coquetel de inauguração convidando nutricionistas, funcionários das academias da região e algumas pessoas que identificarmos como clientes potenciais e influenciadores do nosso negócio. Nesse coquetel, apresentaremos todas as informações de nosso restaurante.

A figura a seguir mostra a periodicidade de cada uma das ações:

O quê	Quando
Distribuição de panfletos	Lançamento / Diário
Bicicleta Anúncio	Lançamento
Patrocínios de Corrida	Lançamento / Anual
Coquetel de Inauguração	Lançamento
Atualização do Site	Mensal
Parceria com Academia/Nutricionistas	Pontuais
Ações de CRM	Mensal

Figura 22: Tabela de ações de marketing

10.4 Tornar a estratégia tarefa de todos

Não basta definir indicadores para as equipes. Além disso, é necessário comunicar o porquê atingir as metas é importante e necessário. No Sabor Slim essa comunicação se dará por meio da apresentação a todos do mapa estratégico da organização e também esclarecendo qual o papel de cada um no processo.

Como parte do processo de comprometimento e com base nos indicadores das equipes e individuais que serão estabelecidos, haverá ainda uma parte da remuneração atrelada a esses resultados, incentivando assim, que os resultados sejam alcançados.

10.5 Tornar a estratégia um processo contínuo

Apenas desenvolver um belo plano estratégico não leva a organização a lugar algum. A base da execução da estratégia se encontra em acompanhamento e revisão frequentes da mesma.

No Sabor Slim ocorrerão reuniões semanais de acompanhamento da estratégia, em dois níveis: entre os sócios e com as equipes de funcionários. Dessa forma, todos estarão cientes do desenvolvimento da estratégia do Sabor Slim e o que deve ser feito, além de terem a oportunidade de opinar no desenvolvimento da mesma.

A gestão da estratégia também é um processo, portanto, deve ser melhorado continuamente.

11. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

A análise financeira feita para o Sabor Slim, além de avaliar a viabilidade econômica do projeto, foi um instrumento importante para a definição do investimento e dos aspectos operacionais, de forma a maximizar a remuneração do capital investido.

Para a análise da viabilidade econômica foi elaborado um fluxo de caixa livre da empresa, para um horizonte de cinco anos, que serviu de base para: o cálculo do valor presente líquido (VPL); da taxa interna de retorno (TIR) e do *payback*.

Para a elaboração do fluxo de caixa para o horizonte de cinco anos, foram considerados os seguintes itens:

- Resultado das vendas;
- Impostos sobre as vendas;
- Custo do material vendido;
- Custos e despesas fixas e variáveis;
- Necessidades de investimento;
- Necessidades de capital de giro.

Resultado das vendas: a receita total prevista para as vendas foi calculada com base no volume de vendas previsto e no preço médio de vendas.

- Volume de vendas previsto: para o cálculo da quantidade de refeições vendidas por ano tomou-se como base as projeções de demanda do mercado e a capacidade produtiva do negócio, conforme previsto no cenário realista definido no item I (definição de cenários);

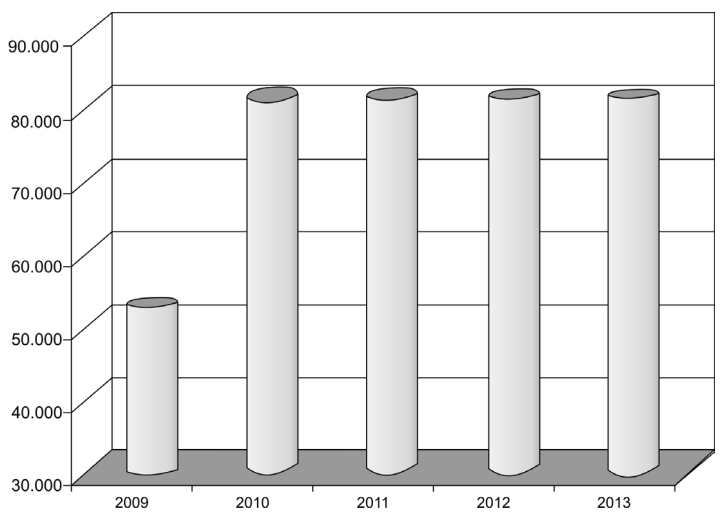


Figura 23: Projeção de vendas anuais (refeições / ano)

Preço médio das vendas: para o cálculo do preço médio de uma refeição, os preços de venda unitários foram ponderados de acordo com o mix de vendas mensal previsto.

■ Mix de vendas mensal previsto: a previsão do percentual mensal de vendas de cada prato levou em consideração o fator preço, considerando um maior volume de pedidos dos pratos de menor preço.

■ Preços de venda unitários: foram obtidos por meio de pesquisa de prospecção, em que os clientes declaravam o quanto estariam dispostos a pagar pelas refeições oferecidas.

Impostos sobre as vendas: para o cálculo dos impostos, considerou-se a empresa como participante do Simples Nacional, pois o faturamento anual da mesma se enquadra na categoria EPP (Empresa de Pequeno Porte), com receita bruta superior a R$ 240.000,00 e inferior a R$ 2.400.000,00 por ano.

Custo do material vendido: o custo do material vendido tomou como base o volume de vendas previsto e o custo médio unitário, o qual foi obtido pela ponderação dos custos unitários de cada prato pelo mix mensal de vendas previsto.

O custo unitário de cada prato leva em consideração sua receita, perdas de 15% inerentes ao processo e os custos de embalagem. O custo de cada componente do produto foi obtido por meio de cotações do mercado.

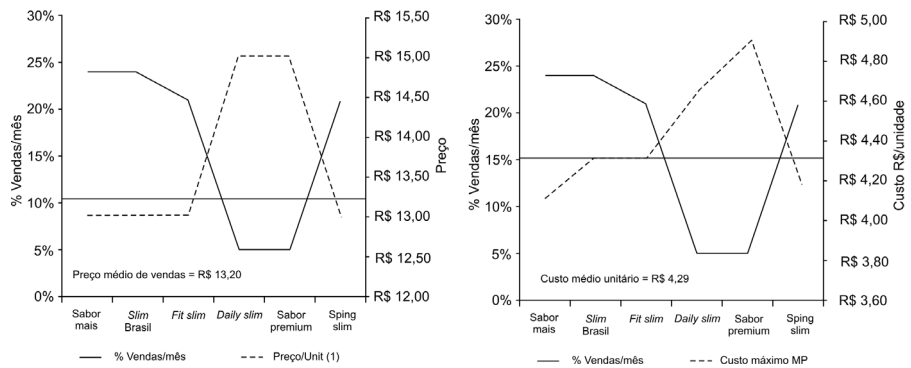


Figura 24: Preço de vendas e custo unitário por salada

Custos Fixos: os custos fixos foram determinados de acordo com a estrutura organizacional e o modelo operacional adotado. Os valores foram obtidos por meio de cotações no mercado da região. A previsão anual de gastos fixos pode ser vista a seguir.

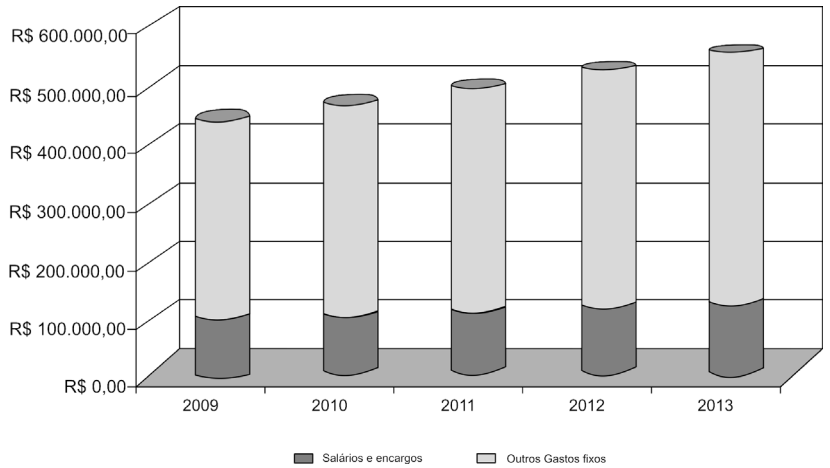


Figura 25: Projeção anual dos gastos fixos

A composição dos gastos fixos pode ser vista abaixo:

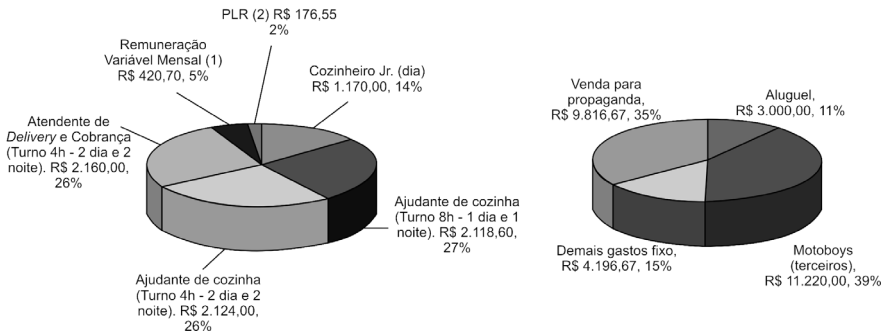


Figura 26: Composição da folha de pagamento e outros gastos fixos

Custos Variáveis: além do custo dos materiais vendidos, que contempla os custos das matérias-primas e embalagens, não foram considerados outros custos variáveis, visto que os custos associados às vendas são fixos, uma vez que as entregas serão efetuadas por empresa terceirizada, com contrato fixo anual.

Investimentos: O investimento total previsto para a implantação da loja é de R$ 217.384,00 e o montante foi determinado em função do projeto da loja e por meio de cotações para a implantação de toda a infraestrutura necessária.

Também foi considerado o investimento necessário para a campanha de lançamento do negócio de acordo com o plano de *marketing*. A distribuição total dos investimentos pode ser vista a seguir:

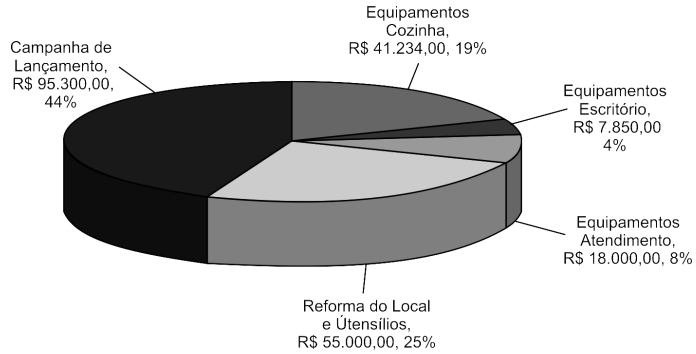


Figura 27: Composição do investimento inicial

Necessidades de capital de giro: a necessidade de capital de giro levou em conta somente o custo de R$ 18.827,57 para a formação do estoque inicial, visto que o prazo médio de pagamentos (PMP) é superior ao prazo médio de recebimento (PMR). As vendas são realizadas à vista e o pagamento dos fornecedores é feito a prazo.

Fluxo de caixa livre da empresa: O cálculo do fluxo de caixa livre da empresa levou em consideração com taxa média de atratividade para o negócio (TMA) de 12,4%, a qual foi baseada no rendimento de fundo de investimento DI de mercado para o período de setembro de 2007 a setembro de 2008.

O fluxo de caixa livre da empresa, bem como o VPL (NPV) e a TIR, podem ser vistos a seguir:

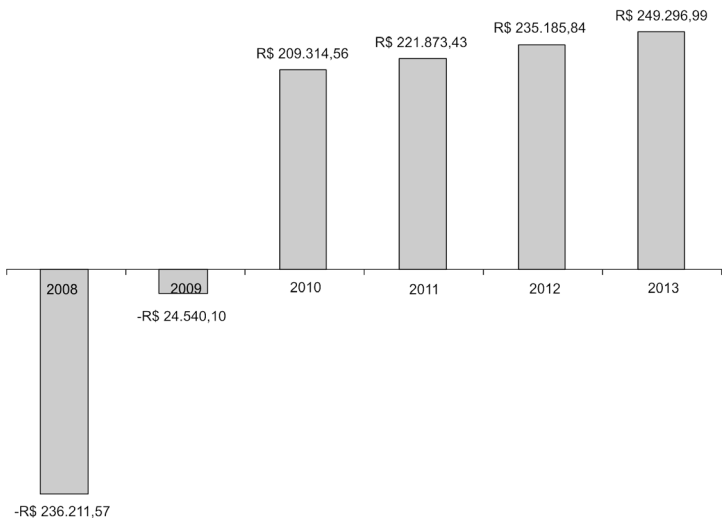


Figura 28: Fluxo de caixa da empresa

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	Observação
(+) Vendas Totais		R$ 695.844,86	R$ 1.134.762,39	R$ 1.202.848,14	R$ 1.275.019,03	R$ 1.351.520,17	
(-) Simples nacional		-R$ 57.615,95	-R$ 93.958,33	-R$ 99.595,83	-R$ 105.571,58	-R$ 111.905,87	Alíquota = 8,28%
(=) Receita Operacional Líquida		R$ 638.228,91	R$ 1.040.804,07	R$ 1.103.252,31	R$ 1.169.447,45	R$ 1.239.614,30	
(-)Matérias-primas e insumos		-R$ 225.930,81	-R$ 368.441,02	-R$ 390.547,48	-R$ 413.980,33	-R$ 438.819,14	
(=) Lucro Operacional Bruto		R$ 412.298,10	R$ 672.363,05	R$ 712.704,84	R$ 755.467,13	R$ 800.795,15	
(-) Salários e encargos		-R$ 98.038,20	-R$ 103.920,49	-R$ 110.155,72	-R$ 116.765,06	-R$ 123.770,97	
(-) Despesas administrativas		-R$ 338.800,00	-R$ 359.128,00	-R$ 380.675,68	-R$ 403.516,22	-R$ 427.727,19	
(=) Ebitda (= Lucro Operacional)		-R$ 24.540,10	R$ 209.314,56	R$ 221.873,43	R$ 235.185,84	R$ 249.296,99	
(-) Investimentos	-R$ 217.394,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	
(-) Capital de Giro	-R$ 18.827,57	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	1 mês de estoques
(=) Fluxo de Caixa Livre da Empresa	-R$ 236.211,57	-R$ 24.540,10	R$ 209.314,56	R$ 221.873,43	R$ 235.185,84	R$ 249.296,99	

TMA	12,40%
VPL	R$ 350.186,63
TIR	47%

Figura 29: Fluxo de caixa da empresa

Análise de sensibilidade do VPL: Para avaliar o impacto das principais variáveis econômicas do negócio no resultado do projeto, foi feita a análise de sensibilidade ao: faturamento das vendas, custo das matérias-primas, salários e encargos e despesas administrativas para a taxa média de atratividade prevista. O resultado da análise pode ser visto no gráfico a seguir:

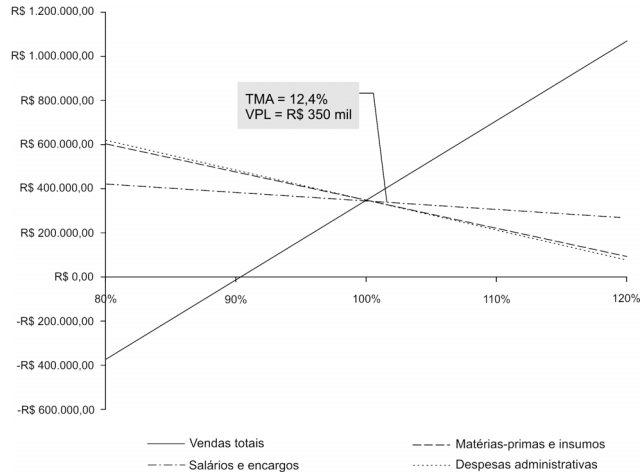


Figura 30: Análise de sensibilidade do VPL

Avaliação econômica: A avaliação econômica do projeto evidencia que o Sabor Slim é uma excelente oportunidade de investimento, pois além de gerar um valor presente líquido (VPL) positivo em R$ 350 mil, gera também uma taxa de retorno (TIR) de 47%, a qual não somente é muito superior à taxa média de atratividade (TMA) de 12,4% estabelecida, mas também muito superior a qualquer taxa de remuneração de baixo e médio risco oferecida pelo mercado.

A recuperação do valor investido de R$ 236 mil (*payback*) ocorre em pouco mais de um ano e seis meses, conforme pode ser visto no gráfico a seguir:

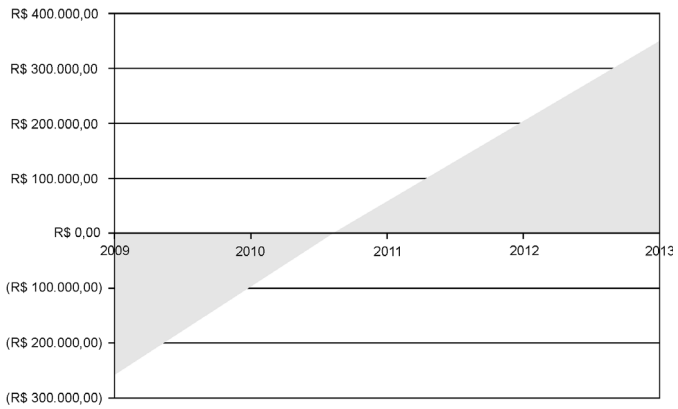


Figura 31: *Payback*

O bom desempenho econômico do negócio se deve principalmente à diferença entre o preço de venda e o custo do produto (*spread*), que na média é de 67,5% do preço médio de vendas: R$ 13,20/unidade.

O resultado da operação (EBTIDA) de 18,4% das vendas, além de muito interessante, torna o Sabor Slim uma empresa com valor de venda muito bom em relação ao investimento inicial, o que dá segurança aos acionistas para uma venda futura.

A análise de sensibilidade mostra que, mesmo com uma variação de mais ou menos 20% nos custos, o negócio ainda gera um valor presente líquido (VPL) positivo, o que assegura a tomada de decisão para o investimento em função das incertezas do mercado.

A análise de sensibilidade também mostra a importância da atenção ao volume de vendas, pois uma redução de 10% anularia o valor presente líquido (VPL), mas a análise dos cenários identificou que existe uma demanda muito bem definida e bastante superior à capacidade inicial projetada para o negócio, gerando, inclusive, espaço para a rápida expansão do mesmo.

Como conclusão, podemos dizer que, com base em todos os fatores citados, fica evidenciada a viabilidade do Sabor Slim como negócio.

12. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A figura abaixo representa a estrutura organizacional do Sabor Slim, que é basicamente uma estrutura organizacional funcional, desenhada com base nos principais processos organizacionais, por uma questão de alinhamento à estratégia do negócio e por se tratar de uma estrutura enxuta:

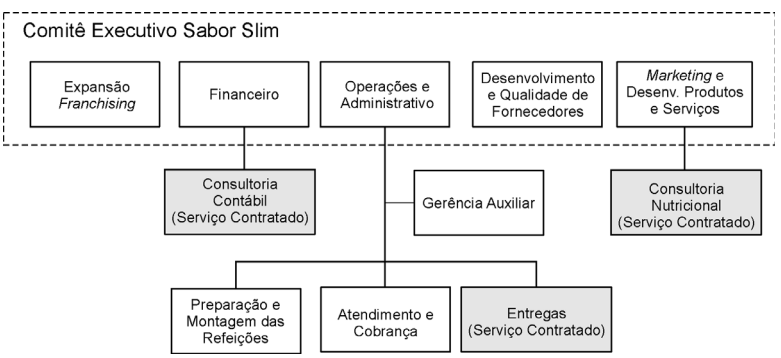


Figura 32: Estrutura Organizacional do Sabor Slim

O Comitê Executivo do Sabor Slim é composto pelos cinco sócios proprietários do negócio. Eles representam o comitê executivo da empresa e as decisões estratégicas são tomadas de forma consensual. Além disso, cada um é responsável por uma área dentro da estrutura:

Operações e Administrativo

Área central da estrutura, representa toda a operação da loja, desde o recebimento dos insumos até a entrega dos mesmos ao cliente final, gerenciando, ainda, as questões administrativas em relação aos funcionários. Abaixo do sócio responsável, existem as seguintes áreas:

- Gerência auxiliar: responsável pela gestão operacional do negócio em suporte ao sócio, principalmente no revezamento dos horários de funcionamento;
- Preparação e montagem das refeições: é a área que realiza a pré-preparação dos pratos e também a montagem e embalagem para entrega. Conta com um cozinheiro e três ajudantes no primeiro turno e mais três ajudantes no segundo turno;
- Atendimento e cobrança: área responsável por atender os clientes e registrar os pedidos, além de fazer a cobrança no retorno dos motoqueiros;
- Entregas: área responsável pela entrega dos pedidos aos clientes e recebimento dos pagamentos, para posterior acerto com a cobrança. É uma atividade terceirizada para permitir maior flexibilidade e reduzir riscos.

Financeiro

Área responsável pelo planejamento financeiro do negócio e também pelo gerenciamento contábil no dia-a-dia. Responsável por financiamentos e investimentos no mercado financeiro, opera ainda como uma área de auditoria nos demais departamentos, além de também ser responsável pela gestão da estratégia do Sabor Slim (administração do BSC e dos planos de ação). Conta com consultoria contábil contratada para apoio na realização de relatórios legais.

Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores

Esta área responde pelo desenvolvimento de parcerias confiáveis e de custo satisfatório com fornecedores e pelo monitoramento dessas relações. Responde ainda pela qualidade dos produtos comprados e monitora o desempenho, fazendo visitas frequentes aos fornecedores.

Marketing e desenvolvimento de produtos e serviços

Esta área cuida do CRM, dos planos de mídia e também do desenvolvimento de produtos e serviços, ou seja, da criação de novos pratos, inclusão de novos produtos no cardápio etc. Conta com o apoio de uma consultoria nutricional contratada para as atividades relacionadas a alterações no cardápio.

Expansão e *Franchising*

Extremamente estratégica para o futuro dos negócios do Sabor Slim, (vide mapa estratégico), esta área cuida de avaliar o mercado e as possibilidades de expansão. Em um primeiro momento, cuidará de todas as questões legais para que o Sabor Slim se torne um franqueador, e em um segundo momento, administrará as franquias, avaliando locais de implementação e planos de desenvolvimento das novas lojas.

Esse desenho organizacional foi desenvolvido com base na estratégia desenhada, para que a implementação do Sabor Slim ocorra de forma efetiva.

13. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A arquitetura de gestão de pessoas no Sabor Slim é integrada, com o objetivo de criar o que chamaremos de Sistema de Trabalho de Alta Performance (STAP). A figura abaixo representa o ciclo do STAP:

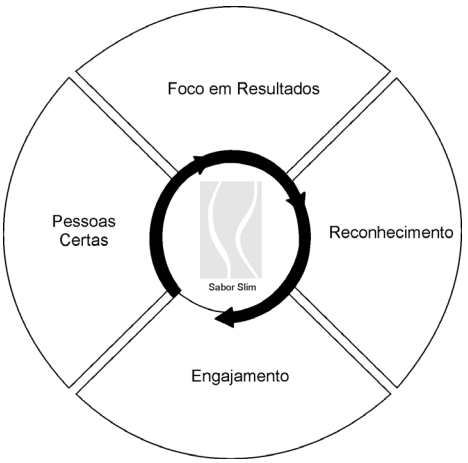


Figura 33: Ciclo do Sistema de Trabalho de Alta Performance do Sabor Slim

Com base no perfil de competências definido para cada função, o ciclo tem a seguinte lógica: as pessoas certas são recrutadas e desenvolvidas, depois recebem a devida orientação a resultados, que são reconhecidos quando atingidos. Isso gera uma atmosfera ideal para que haja engajamento. Estabelece-se assim o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho. A seguir estão descritos os principais processos de gestão de pessoas envolvidos em cada um dos itens:

Pessoas Certas

■ Captação de talentos: a busca das pessoas com o perfil de competências adequado às competências requeridas para cada função;

■ Treinamento e capacitação: com foco em aprimorar as competências para a realização adequada das atividades e para que os objetivos sejam alcançados;

■ Saúde e Segurança: Condições seguras e saudáveis de trabalho são a base para que as pessoas possam desempenhar adequadamente suas atividades.

Foco em resultados

■ Gerenciamento por objetivos: os colaboradores saberão exatamente seus objetivos, que estão alinhados à estratégia do Sabor Slim.

Reconhecimento

■ Avaliação: os colaboradores serão avaliados com base no perfil de compe-

tências e também com base nos objetivos definidos. Após avaliação, receberão *feedback* individual sobre seu desempenho;

■ Remuneração: com base nos resultados dessa avaliação, o colaborador receberá um bônus diferenciado, incentivando-o;

■ Desenvolvimento: ainda com base na avaliação é que serão traçados os planos de desenvolvimento e serão definidas as promoções internas;

■ Além disso, haverá diversos tipos de campanhas motivacionais e de reconhecimento vinculadas a resultados, como por exemplo, o funcionário do mês, possibilidade de folgas adicionais, participação em alguns eventos etc.

Engajamento

■ Com uma política clara de gestão de pessoas como a descrita acima, cria-se condições para que as pessoas do Sabor Slim estejam engajadas, estabelecendo-se assim o STAP;

■ Com isso, o Sabor Slim se torna ainda uma empresa atrativa para se trabalhar, para pessoas que buscam reconhecimento por um desempenho diferenciado. Dessa forma, facilita a busca de talentos e inicia-se novamente o ciclo.

14. FILOSOFIA CORPORATIVA

A filosofia corporativa e os valores são as diretrizes que sustentam a cultura do Sabor Slim, guiando as atitudes e comportamento dos sócios, gestores e colaboradores no seu dia a dia:

O Sabor Slim é uma empresa orientada aos clientes, que os trata com eficiência, eficácia e efetividade, além de cordialidade e gentileza. Respeita e desenvolve seus colaboradores, é parceira confiável de seus fornecedores e atua de forma sustentável com o meio ambiente e a comunidade. Objetiva o crescimento do negócio com lucratividade, beneficiando assim a todos os *stakeholders*.

Nossos valores são:

- *Foco no cliente*
- *Qualidade*
- *Agilidade*
- *Cordialidade*
- *Respeito*
- *Ética*
- *Sustentabilidade*
- *Vida saudável*

15. ANEXOS

Anexo 1 – Formulário utilizado para pesquisa de mercado

Pesquisa de Opinião Restaurante Light

Nome:

Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

Idade:

1) Hoje você se preocupa em ter uma alimentação saudável?

( ) Sim

( ) Não

2) Você tem dificuldade de encontrar restaurante que ofereça este tipo de comida?

( ) Sim

( ) Não

3) Você pediria o seu almoço/jantar, através de *delivery* que ofereça comida saudável?

( ) Sim

( ) Não

4) Se sim, com qual frequência?

( ) 1 vez por semana

( ) 2 vezes por semana

( ) 3 vezes por semana

( ) mais que 3 vezes por semana

5) Quanto você estaria disposto a pagar pela refeição?

( ) R$ 10,00 a R$ 12,00

( ) R$ 12,00 a R$ 15,00

( ) R$ 15,00 a R$ 20,00

( ) Acima de R$ 20,00

Anexo 2 – Consulta a empresas de *delivery*

AVALIAÇÃO DE MERCADO PARA LOGÍSTICA DE DELIVERY PARA RESTAURANTE

EMPRESA	CONTATO	TELEFONE	SITE	DOCUMENTAÇÃO	OBSERVAÇÕES	DOCUMENTAÇÃO DE REFERÊNCIA	COMPLEMENTOS
AJ MOTOS	WAGNER	5585-9702	http://www.ajmotos.com.br/	Proposta enviada em 15/5:	Todos os motoboys são registrados e entrevistados por RH. A AJ Motos tem um contrato que assume todos os encargos trabalhistas. Tem-se que avisar uma semana antes de aumento de equipe e um mês antes diminuição de equipe. Delivery via de regra atende raio de 5 km. Eles tem uniforme e baú próprio.	Package	1 - A área de cobertura tendo como ponto central a loja não deve exceder 5 km. Utilizar o site : http://maps.google.com.br/ procurar por exemplo como: av. portugal, santo andre, sao paulo
GF EXPRESS		3812-9702 e 2074	http://www.gfexpress.com.br/	NÃO faz delivery de comida	NÃO faz delivery de comida		
Moto Fui	Alex	3846-2255	http://www.motofui.com.br/	Prometeu enviar proposta até 16/5 e enviou uma carta informando que estão focando em entrega de encomendas e estão abrindo mão da cotação.	Segundo o Alex, dono da Moto Fui, que já trabalhou com o Habibs, esta é a pior empresa do setor, ninguém quer trabalhar com eles para entrega, ele ponderou que eles ganham muito na loja, não se importam com o Delivery e o objetivo é lucro a qualquer custo. Eles pagavam em torno de R$ 3 por entrega só que 1 voltava para o Habibs. O Alex se entusiasmou quando eu dei abertura e disse que tem 5 anos de experiência neste ramo e estaria disposto a ter uma reunião conosco para montar uma propostas nesta área que fique bom para todos, coisa que o Habibs não aceitou.	C:\Documents and Settings\JB816757\M	
Apex ou Apoio Moto Frete	Denis / Sandro	2295-7009	www.apoioservico.com.br	Prometeu enviar proposta até 16/5, não enviou, nem justificou.	Sandro informou que trabalham com a Pizzaria Paulista do Juninho Paulista no Tatuapé na Rua Euclides Pachedo n. 880 sem pessoal registrado na CLT, com contrato feito entre a pizzaria e a empresa dele. Denis, que é o Dono, ligou posteriormente e disse que o preço cobrado é de R$ 55 p/ motociclista por período sem registro. Piso p/ 5 horas 270 e p/ 8 era 480 foi para 425. A título de exemplo disse que a negociação e o contrato para a Pizzaria Paulista foram tratados pelo pai do Juninho pessoalmente.		2 - Possivelmente tem-se que pensar em um uniforme ou jaleco para o motociclista e uma bolsa térmica própria que identifique o Sabor Slim e sirva para divulgação da marca.
Motoboys Avulsos	Vários				A pesquisa mostrou que há vários modelos utilizados na logística de delivery dos restaurantes que precisam desta modalidade de serviço, como o avulso abaixo descrito: 1 - Há um modelo em que o restaurante paga o motoboy por período de 5 horas diurnas R$ 40,00, como sempre o entregador é o dono da moto e é responsável pela manutençao do veículo e combustível. 2 - Outro modelo de serviço se aplica mais a trabalho noturno nos fins de semana, que se baseia em pegar um motoboy já contratado para fazer bico. Neste caso como o motoboy já tem um vínculo empregatício o risco é mitigado, mas ainda existe. Conversei com motoboys que trabalham por R$ 30 o período nas sextas, sábados e domingos; 3 - IMPORTANTE: na modalidade avulsos muitos preferem trabalhar de noite como bico porque podem desempenhar outras atividades durante o dia;		3 - As caixinhas ficam para o motoboy e normalmente elas são uma parte consideravel dos seus ganhos;
Várias empresas			http://www.sampaonline.com.br/comercios/motoboys.php				

CALCULO COMPARATIVO DE CUSTO PARA LOGISTICA DE DELIVERY
BASE 1 (UM) MOTOBOY

	Preços Básicos de 2ª a 6ª (22 dias)			Total Mensal Previsto	
FORNECEDORES	Diurno	Noturno	Total Diário	Dias	Valor Total
AJ Motos	R$ 81,82	R$ 136,36	R$ 218,18	22	**R$ 4.800,00**
Apex ou Apoio Moto Frete	R$ 55,00	R$ 55,00	R$ 110,00	22	**R$ 2.420,00**
Motoboys Avulsos	R$ 40,00	R$ 40,00	R$ 80,00	22	**R$ 1.760,00**

Anexo 3 – Estimativa mensal de custos fixos

EXTIMATIVA MENSAL DE CUSTOS FIXOS

Salários e Encargos	2009	2010	2011	2012	2013	Observação
Cozinheiro Jr. (dia)	R$ 1.170,00	R$ 1.240,20	R$ 1.314,61	R$ 1.393,49	R$ 1.477,10	
Ajudante de cozinha (Turno 8h - 1 dia e 1 noite)	R$ 2.118,60	R$ 2.245,72	R$ 2.380,46	R$ 2.523,29	R$ 2.674,68	
Ajudante de cozinha (Turno 4h - 2 dia e 2 noite)	R$ 2.124,00	R$ 2.251,44	R$ 2.386,53	R$ 2.529,72	R$ 2.681,50	
Atendente de Delivery e Cobrança (Turno 4h - 2 dia e 2 noite)	R$ 2.160,00	R$ 2.289,60	R$ 2.426,98	R$ 2.572,59	R$ 2.726,95	
Remuneração Variável Mensal (1)	R$ 420,70	R$ 445,94	R$ 472,70	R$ 501,06	R$ 531,12	
PLR (2)	R$ 176,55	R$ 187,14	R$ 198,37	R$ 210,27	R$ 222,89	
Total Salários e Encargos	**R$ 8.169,85**	**R$ 8.660,04**	**R$ 9.179,64**	**R$ 9.730,42**	**R$ 10.314,25**	
% Reajuste Anual	0%	6%	6%	6%	6%	Dissídio coletivo

Outros Gastos Fixos	2009	2010	2011	2012	2013	Observação
Aluguel	R$ 3.000,00	R$ 3.180,00	R$ 3.370,80	R$ 3.573,05	R$ 3.787,43	
Motoboys (terceiros)	R$ 11.220,00	R$ 11.893,20	R$ 12.606,79	R$ 13.363,20	R$ 14.164,99	Rateado por hora (Apex)
Nutricionista	R$ 840,00	R$ 890,40	R$ 943,82	R$ 1.000,45	R$ 1.060,48	Serviço contratado (2 vezes por mês) (2SM)
Impostos / Seguros	R$ 416,67	R$ 441,67	R$ 468,17	R$ 496,26	R$ 526,03	IPTU, Seguros, etc.
Água	R$ 250,00	R$ 265,00	R$ 280,90	R$ 297,75	R$ 315,62	
Luz	R$ 500,00	R$ 530,00	R$ 561,80	R$ 595,51	R$ 631,24	
Telefone	R$ 500,00	R$ 530,00	R$ 561,80	R$ 595,51	R$ 631,24	
Internet	R$ 80,00	R$ 84,80	R$ 89,89	R$ 95,28	R$ 101,00	
Manutenção de Software	R$ 150,00	R$ 159,00	R$ 168,54	R$ 178,65	R$ 189,37	
Produtos de limpeza	R$ 200,00	R$ 212,00	R$ 224,72	R$ 238,20	R$ 252,50	
Assessoria contábil	R$ 1.260,00	R$ 1.335,60	R$ 1.415,74	R$ 1.500,68	R$ 1.590,72	
Verba para propaganda	R$ 9.816,67	R$ 10.405,67	R$ 11.030,01	R$ 11.691,81	R$ 12.393,32	1% do faturamento bruto previsto
Total Outros Gastos Fixos	**R$ 28.233,33**	**R$ 29.927,33**	**R$ 31.722,97**	**R$ 33.626,35**	**R$ 35.643,93**	
% Reajuste Anual	0%	6%	6%	6%	6%	

Total Mensal de Gastos Fixos	R$ 36.403,18	R$ 38.587,37	R$ 40.902,62	R$ 43.356,77	R$ 45.958,18	

GASTO FIXO ANUAL

	2009	2010	2011	2012	2013	Observação
Gasto Fixo Anual	**R$ 436.838,20**	**R$ 463.048,49**	**R$ 490.831,40**	**R$ 520.281,29**	**R$ 551.498,16**	
Salários e encargos	**R$ 98.038,20**	**R$ 103.920,49**	**R$ 110.155,72**	**R$ 116.765,06**	**R$ 123.770,97**	
Outros Gastos fixos	**R$ 338.800,00**	**R$ 359.128,00**	**R$ 380.675,68**	**R$ 403.516,22**	**R$ 427.727,19**	

Aluguel	R$ 3.000,00
Motoboys (terceiros)	R$ 11.220,00
Demais gastos fixos	R$ 4.196,67
Verba para propaganda	R$ 9.816,67

Anexo 4 – Mix de vendas, custo e preços médios unitários

MIX DE VENDAS - CUSTO E PREÇOS MÉDIOS UNITÁRIOS

Salada	% Vendas/mês	Preço/ Unid[1]	Custo Máximo MP R$/Unid.[1]	Preço Ponderado R$/Unid	Custo Ponderado R$/Unid
Sabor mais	24%	R$ 13,00	R$ 4,11	R$ 3,12	R$ 0,99
Slim Brasil	24%	R$ 13,00	R$ 4,32	R$ 3,12	R$ 1,04
Fit slim	21%	R$ 13,00	R$ 4,32	R$ 2,73	R$ 0,91
Daily slim	5%	R$ 15,00	R$ 4,66	R$ 0,75	R$ 0,23
Sabor premium	5%	R$ 15,00	R$ 4,90	R$ 0,75	R$ 0,24
Spring slim	21%	R$ 13,00	R$ 4,17	R$ 2,73	R$ 0,88

Preço Médio de Venda	R$ 13,20
Custo Médio Unitário	R$ 4,29

Anexo 5 – Planilha de investimentos

Investimentos

Equipamentos Cozinha			
Item	*Quantidade*	*R$/unidade*	*R$ Total*
Pia com uma cuba para apoio	2	2.296,00	4.592,00
Mesas de aço inox para apoio com 1,5m.	3	1.286,00	3.858,00
Fogão semi industrial com coifa/exaustão	1	3.784,00	3.784,00
Freezer horizontal	2	1.800,00	3.600,00
Mesa de inox de 2 m para pre e preparo.	2	1.500,00	3.000,00
Prateleiras para armazenar utensílios limpos	2	1.500,00	3.000,00
Mesas de inox de 1,7 m para apoio na distribuição	2	1.350,00	2.700,00
Pia para lavabo higienização de mãos com torneiras com sensores	3	880,00	2.640,00
Pia com 3 cubas para área de higineização de utensílios	1	2.600,00	2.600,00
Freezer vertical - produtos processados para distribuição	1	2.300,00	2.300,00
Extrator industrial de suco	1	1.200,00	1.200,00
Liquidificador industrial	1	1.020,00	1.020,00
Processador de alimentos	1	1.200,00	1.200,00
Cortador de frios	1	2.000,00	2.000,00
Forno microondas.	1	250,00	250,00
Cafeteira Área de Lazer	1	300,00	300,00
Geladeira comercial	1	2.800,00	2.800,00
Balança eletrônica	1	390,00	390,00
Soma			41.234,00

Equipamentos Escritório			
Item	*Quantidade*	*R$/unidade*	*R$ Total*
Micro-computador Completo	2	2.000,00	4.000,00
Impressora Laser	1	500,00	500,00
Linha de telefone e aparelho de fax	1	350,00	350,00
Móveis - mesa, cadeira, armários.	1	3.000,00	3.000,00
Soma			7.850,00

Equipamentos Atendimento			
Item	*Quantidade*	*R$/unidade*	*R$ Total*
Micro-computador Completo	1	2.000,00	2.000,00
Impressora de cupom fiscal	1	2.300,00	2.300,00
Equipamento de recebimento de cartão de crédito	1	700,00	700,00
Central Telefonica	1	5.000,00	5.000,00
Software Logístico	1	5.000,00	5.000,00
Móveis - mesa, cadeira, armários.	1	3.000,00	3.000,00
Soma			18.000,00

Geral			
Reforma Geral do Local	1	50.000,00	50.000,00
Utensílios Gerais	1	5.000,00	5.000,00
Soma			55.000,00

PLANO DE MARKETING	95.300,00
INVESTIMENTO TOTAL	217.384,00

Equipamentos Cozinha	R$ 41.234,00
Equipamentos Escritório	R$ 7.850,00
Equipamentos Atendimento	R$ 18.000,00
Reforma do Local e Utensílios	R$ 55.000,00
Campanha de lançamento	R$ 95.300,00

Anexo 6 – Cardápio Sabor Slim

Sabor Slim

Cardápio

FRENTE

	Saladas	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Mais Sabor	Acelga	0,030	0,54	1,13	0,06	7,22	R$ 1,00	R$ 0,030
	Agrião	0,030	0,48	0,61	0,09	5,19	R$ 2,61	R$ 0,078
	Abobora	0,020	0,29	2,16	0,14	13,78	R$ 0,86	R$ 0,017
	Chuchu	0,020	0,12	1,02	0,10	5,46	R$ 0,80	R$ 0,016
	Nabo	0,005	0,04	0,25	0,00	1,16	R$ 2,80	R$ 0,014
	Vagem	0,020	0,29	1,19	0,04	8,36	R$ 3,99	R$ 0,080
	Batata	0,035	0,54	10,51	0,11	45,19	R$ 1,05	R$ 0,037
	Tomate	0,025	0,21	1,16	0,08	6,20	R$ 1,90	R$ 0,048
		0,185	**2,51**	**18,03**	**0,62**	**92,56**	**R$ 15,01**	**R$ 0,320**
Slim Brasil	Alface Americana	0,030	0,18	0,51	0,03	3,03	R$ 2,47	R$ 0,074
	Almeirão	0,030	0,51	1,41	0,09	8,49	R$ 2,00	R$ 0,060
	Couve-flôr	0,040	0,80	2,08	0,08	12,24	R$ 3,10	R$ 0,124
	Rabanete	0,005	0,07	0,14	0,01	0,93	R$ 3,23	R$ 0,016
	Milho verde	0,020	0,67	5,02	0,26	25,10	R$ 3,38	R$ 0,068
	Ervilha fresca	0,015	0,81	2,18	0,06	12,50	R$ 4,94	R$ 0,074
	Mandioca	0,030	0,93	8,07	0,12	37,08	R$ 2,80	R$ 0,084
		0,170	**3,97**	**19,41**	**0,65**	**99,37**	**R$ 21,92**	**R$ 0,500**
Fit Slim	Alface crespa	0,030	0,31	0,63	0,06	4,30	R$ 1,90	R$ 0,057
	Couve manteiga	0,025	0,48	1,41	0,10	8,46	R$ 2,92	R$ 0,073
	Alcachofra	0,030	1,05	3,36	0,05	18,09	R$ 5,00	R$ 0,150
	Jilo	0,015	0,21	1,05	0,17	6,57	R$ 4,10	R$ 0,062
	Ninja	0,015	0,45	0,76	0,05	5,29	R$ 3,20	R$ 0,048
	Tomate	0,025	0,21	1,16	0,08	6,20	R$ 1,90	R$ 0,048
	Inhame	0,030	0,45	8,28	0,04	35,28	R$ 2,00	R$ 0,060
		0,170	**3,16**	**16,65**	**0,55**	**84,19**	**R$ 21,02**	**R$ 0,497**
Daily Slim	Alface lisa	0,030	0,39	1,05	0,09	6,57	R$ 1,90	R$ 0,057
	Abobora	0,020	0,29	2,16	0,14	11,02	R$ 0,86	R$ 0,017
	Beringela	0,030	0,25	2,00	0,07	9,63	R$ 1,20	R$ 0,036
	Couve-flôr	0,040	0,80	2,08	0,08	12,24	R$ 3,10	R$ 0,124
	Aspargo	0,020	3,43	3,97	1,04	38,97	R$ 19,32	R$ 0,386
	Mostarda	0,020	0,45	0,42	0,05	3,93	R$ 2,19	R$ 0,044
	Cará	0,030	0,45	8,28	0,04	35,28	R$ 2,00	R$ 0,060
	Mandioquinha	0,020	0,16	4,98	0,04	20,92	R$ 2,95	R$ 0,059
		0,210	**6,22**	**24,94**	**1,55**	**138,56**	**R$ 33,52**	**R$ 0,783**
Sabor Premium	Alface Americana	0,030	0,18	0,51	0,03	3,03	R$ 2,47	R$ 0,074
	Couve de Bruxelas	0,040	0,80	2,08	0,08	12,24	R$ 5,88	R$ 0,235
	Espinafre	0,020	0,60	0,75	0,05	5,85	R$ 2,47	R$ 0,049
	Beterraba	0,020	0,26	1,44	0,02	6,98	R$ 1,87	R$ 0,037
	Tomate	0,025	0,21	1,16	0,08	6,20	R$ 1,90	R$ 0,048
	Mandioquinha	0,020	0,16	4,98	0,04	20,92	R$ 2,95	R$ 0,059
	Batata	0,035	0,54	10,51	0,11	45,19	R$ 1,05	R$ 0,037
	Palmito	0,020	0,32	0,74	0,02	4,42	R$ 23,06	R$ 0,461
		0,210	**3,07**	**22,17**	**0,43**	**104,83**	**R$ 41,65**	**R$ 1,001**
Spring Slim	Alface lisa	0,030	0,39	1,05	0,09	6,57	R$ 1,90	R$ 0,057
	Rúcula	0,025	0,40	0,51	0,08	4,36	R$ 2,66	R$ 0,067
	Mostarda	0,020	0,45	0,42	0,05	3,93	R$ 2,19	R$ 0,044
	Repolho	0,020	0,21	0,89	0,09	5,21	R$ 0,84	R$ 0,017
	Brocolo	0,015	0,45	0,76	0,05	5,29	R$ 3,20	R$ 0,048
	Quiabo	0,020	0,38	1,44	0,03	7,55	R$ 3,29	R$ 0,066
	Salsão	0,010	0,08	0,37	0,01	1,89	R$ 2,76	R$ 0,028
	Batata	0,035	0,54	10,51	0,11	45,19	R$ 1,05	R$ 0,037
		0,175	**2,90**	**15,95**	**0,51**	**79,99**	**R$ 17,89**	**R$ 0,362**

Sabor Slim

Cardápio

VERSO

Saladas Resumo	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Mais Sabor	0,185	2,507	18,030	0,624	92,560	R$ 15,01	R$ 0,32
Slim Brasil	0,170	3,970	19,410	0,650	99,370	R$ 21,92	R$ 0,50
Fit Slim	0,170	3,160	16,650	0,550	84,190	R$ 21,02	R$ 0,50
Daily Slim	0,210	6,217	24,940	1,550	138,560	R$ 33,52	R$ 0,78
Sabor Premium	0,210	3,070	22,170	0,430	104,830	R$ 41,65	R$ 1,00
Spring Slim	0,175	2,900	15,950	0,510	79,990	R$ 17,89	R$ 0,36

Proteínas	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Atum cru	0,050	2,80	0,00	2,40	32,80	R$ 16,47	R$ 0,82
Cheester defumado	0,050	13,19	0,00	0,00	75,08	R$ 10,20	R$ 0,51
Kani Kama	0,050	5,25	0,00	0,15	22,35	R$ 9,00	R$ 0,45
Salmão Defumado	0,050	8,24	0,00	1,95	50,51	R$ 17,00	R$ 0,85
Peito de Peru defumado	0,050	13,19	0,00	0,00	75,08	R$ 10,20	R$ 0,51
Peito de Frango	0,050	9,41	0,00	4,17	75,17	R$ 5,90	R$ 0,30

Pães	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Pão Centeio	0,030	3,09	19,41	1,87	106,83	R$ 6,00	R$ 0,18
Pão Integral	0,030	2,82	14,97	1,11	81,15	R$ 6,00	R$ 0,18
Crouton	0,030	2,89	20,64	0,91	102,31	R$ 6,00	R$ 0,18
Pão Frances	0,030	2,83	17,04	0,77	86,41	R$ 6,00	R$ 0,18

Molhos	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Molho de iogurte	0,020	0,14	1,20	9,60	91,76	R$ 1,70	R$ 0,034
Molho rose	0,020	0,14	1,20	9,60	91,76	R$ 1,70	R$ 0,034
Molho de ervas finas	0,020	0,06	0,72	1,44	16,08	R$ 1,70	R$ 0,034

Complemento	percapta	Proteínas	Glicídios	Lipídios	Calorias	Custo por kg	Custo porção
Linhaça	0,025	3,53	10,83	8,08	130,16	R$ 1,70	R$ 0,043
Castaha do Pará	0,025	3,58	3,20	16,55	176,07	R$ 7,00	R$ 0,175
Nozes	0,025	3,70	4,73	16,00	177,32	R$ 34,00	R$ 0,850
Amêndoas	0,025	4,08	6,05	12,90	156,62	R$ 27,80	R$ 0,695

16. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 1. ed. São Paulo: Ática, 2006. 488p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 411p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARSHALL JR., Isnard; NASSER, José Eduardo. Projeto Integrado de Negócios – Apostila do MBA em Gestão Empresarial da FGV – Turma GE ABC 63. Santo André, FGV Management, 2007.

NASSER, José Eduardo. Estratégia de Empresas – Apostila do MBA em Gestão Empresarial da FGV – Turma GE ABC 63. Santo André, FGV Management, 2007.

FGV Management - Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos – MBAs 2005 – Ano 5, 2006.

FGV management - Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos – MBAs 2006 – Ano 5, 2007.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PLANETA ORGÂNICO – Home page destinada ao estudo de alimentos orgânicos e agroecologia. Disponível em www.planetaorganico.com.br. Acesso em Setembro de 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS – SBAF – Home page destinada ao estudo de alimentos funcionais. Disponível em www.sbaf.org.br. Acesso em Setembro de 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE - Home Page destinada ao estudo das características de Santo André, disponível em: http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=354780&r=2#

Guia da Cidade de Santo André - Empresas, eventos e atrações – iLocal - Home Page destinada ao estudo das características de Santo André, disponível em: http://www.ilocal.com.br/telas/guia-de-cidades/santoandre.aspx

Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação ABIA - Home Page de Entidade de Classe que congrega inúmeras empresas produtoras de alimentos, disponível em: http://www.anuarioabia.com.br/foodservice.htm

Trama Comunicação - Home Page de home empresa de agência de comunicação que trabalha com empresas produtoras de alimentos, disponível em: http://www.tramaweb.com.br/cliente_ver.aspx?ClienteID=206&NoticiaID=5167

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes ABRASEL – artigo sobre a Fispal Food Service 2008, disponível em: http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//mercado_food_service_crescera_81_nos_proximos_quatro_anos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE – idéias de negócios disponível em: http://www.sebrae.com.br

FISPAL Food Service – feira da área alimentícia artigo sobre Delivery Inteligente disponível em: http://www.fispal.com/view_noticias.asp?m=6&l=ptb&ope=view&co_noticia=501&3964

SnackControl - Software para gestão de restaurantes com módulo para delivey disponível em: http://blak.moebius.com.br/novosite/index.htm

São Caetano do Sul - Matéria Construindo o APL de São Caetano do Sul, mostra o PIB das cidades da Região, disponível em: http://igpeabirus.com.br/redes/form/post?post_pub_id=29982

Investinet – PIB Per Capita Brasileiro deve dobrar de 2007 a 2030, disponível em: http://www.investne.com.br/noticias.php?pagina=93&tipo10=Not%C3%ADcia&id1=50177

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA – Pesquisa sobre renda setembro 2008, disponível em:

http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=646841829&Tick=1221254370

786&VAR_FUNCAO=Ser_Temas%281413839281%29&Mod=Swww.parana-online.com.br/canal/vida-e-saude/news/189276

Megh Indústria e Comércio de Ceras & Emulsões

MBA em Marketing

Turma MKT 22

Alda Doretto
Ana Cruzato
Gerson Cruz
Mariana Sasso
Paula Sabatine

Professor Orientador: Luis Carlos Seixas de Sá

SUMÁRIO

1. Análise do ambiente interno, 211
2. Análise do macroambiente (cenários), 222
3. Análise setorial, 240
4. Identificação das oportunidades, 244
5. Objetivos de *marketing*, 249
6. Preparação das táticas: Implementação do *marketing mix*, 252
7. Referências bibliográficas, 270

1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1.1 Valores

A Megh Ceras e Emulsões tem como premissa a adoção de métodos de trabalho condizentes com a melhoria do meio ambiente, da qualidade de vida de seus funcionários e da eficácia do sistema.

1.1.1 Visão

Buscar a constante parceria com clientes e fornecedores, criando, em conjunto, soluções para os desafios do presente e do futuro.

1.1.2 Missão

Estudar, desenvolver e prover tecnologia com qualidade, segurança e ética na elaboração de produtos que atendam às necessidades e anseios de seus clientes, com exclusividade.

1.2 Descrição da Empresa

A Megh Indústria e Comércio Ltda. é uma empresa que atua no segmento de ceras e emulsões e possui capital 100% brasileiro. Está localizada à Av. Presidente Wilson, 4.986, bairro do Ipiranga, cidade de São Paulo, SP.

1.3 Estágio de Desenvolvimento da Empresa

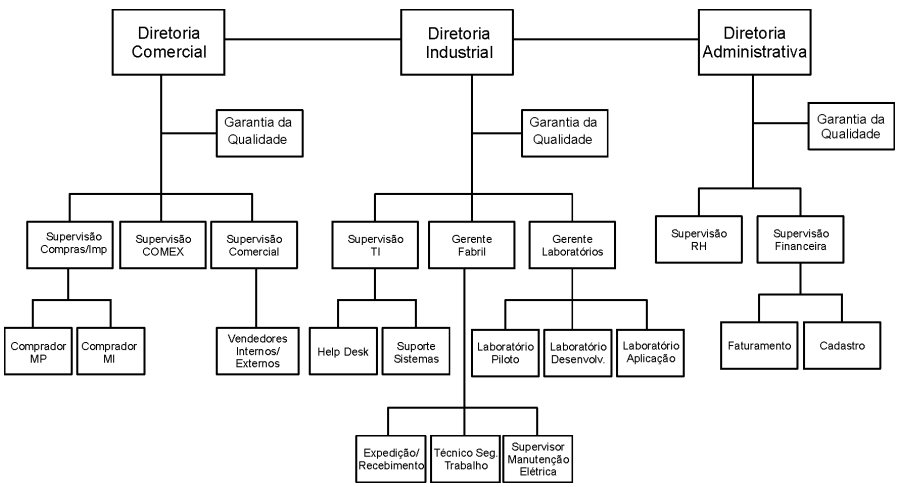
Fundada em 06 de janeiro de 1987, a empresa está presente há mais de 20 anos no mercado. Possui uma unidade fabril própria, com área total de 14.000m^2, com aproximadamente 180 funcionários.

Foi a primeira empresa fabricante de ceras e emulsões a conquistar a certificação ISO 9001/2000, comprovando o pioneirismo e a qualidade dos produtos fabricados pela empresa.

Como consequência da constante procura pela qualidade, os produtos fabricados pela Megh encontram-se disponíveis ao comércio internacional, por intermédio de escritórios de representação na América Latina.

1.4 Estrutura Organizacional

A empresa está divida em três Diretorias principais: Diretoria Comercial, Industrial e Administrativa. A partir dessa segmentação, as demais áreas são subdivididas conforme organograma abaixo:



1.5 Produtos e Serviços

A Megh produz linhas de produtos para os seguintes segmentos:

■ Couro: ceras e emulsões para acabamento, cera líquida para calçados, agentes plastificantes, antiespumante e dispersante, cera para cores claras, efeito hidrofulgante para palmilhas de calçados, emulgador para ceras.

■ Fósforo: cera utilizada na preparação de madeira para palito de fósforo;

■ Geral: matéria-prima para fabricação de domissanitários e produtos de limpeza, auxiliares têxteis, defensivos agrícolas, agentes espumantes para concreto e dispersantes;

■ Geral: matéria-prima para fabricação de ceras de base solvente, ceras base água, ceras automotivas, ceras líquidas, cera a frio, ceras auto-brilho, tintas gráficas e proteção a objetos metálicos;

■ Geral: ceras para fabricação de velas, composição de ceras, papel, couro, têxtil, artefatos de borracha, auxiliar desmoldante para fabricação de ceras amaciante têxtil, desmoldante para pastilhas e lonas de freio;

■ Geral: impermeabilizante de pisos, agente de viscosidade para fabricação de detergentes, sabões líquidos, agente formador de filme, agente plastificante para espalhamento de ceras, óleo para ceras para carro, agentes plastificantes e nivelantes;

■ Plástico: fabricação de *master batch*, adesivo *hot melt*, aditivos e compostos para plásticos, agentes auxiliares para a fabricação da borracha, material de polimento lubrificantes;

■ Papel: antiespumantes, emulsões para acabamento de papéis e dispersantes;

■ Velas: ceras para velas de diversos aspectos e velas de tipo palito, velas votivas, enchimento de copo, banho em pavio e aditivos para pavio e outras bases;

■ Têxtil: dispersante para corantes aniônicos, emulsões para amaciantes e acabamentos em fios e tecidos, parafinas para acabamentos em fios e tecidos;

■ Frutas: Ceras para frutos consumidos sem casca e ceras para frutos consumidos com casca ou de casca sensível. Este é o produto escolhido para desenvolvermos o plano de marketing, em que concentraremos o trabalho deste momento em diante.

1.6 Mercado Alvo: Ceras e emulsões de ceras para frutas

O mercado-alvo para ceras e emulsões de ceras para frutas são os produtores de frutas (pessoas jurídicas), já que a aplicação da cera tem como objetivo reduzir as perdas de peso por evaporação e transpiração, diminuir a possibilidade de contaminação por agentes causadores de podridão (veículo de aditivo pós-colheita, fungicida e retarda a migração de gases – O_2 e CO_2) e, naturalmente, melhorar a qualidade visual da fruta (aumenta o brilho). Assim, aumenta-se o tempo de conservação e diminuem-se os prejuízos por perdas dos frutos. Todos esses fatores são altamente interessantes para os produtores de frutas e consolidam a aceitação do produto pelo mercado-alvo.

Área geográfica de atuação de seu negócio: local, regional, nacional e internacional.

Dentro do segmento de ceras e emulsões de ceras para frutas, atualmente a Megh atua no mercado nacional (em todo o território brasileiro) e internacional, por intermédio de escritórios de representação na América Latina.

No Brasil, o potencial de compra deste produto é extremamente alto, pois

temos grande presença de produtores de frutas em todas as regiões brasileiras, com destaque para a região sudeste e nordeste.

1.7 Concorrentes

No mercado mundial, os principais fabricantes de ceras e emulsões de ceras para frutas são:

Cia. Ibérica Brogdex (Espanha) - marca Britex

www.brogdex.es

Citrosol (Espanha) - marca Citrosol

www.citrosol.com

Cerafrut (Espanha) - marca Agroshine

www.cerafrut.com

Deccó (Espanha) - marca Citrashine

www.decco-web.com

Fomesa (Espanha) - marca Brillocera

www.fomesa.com

Nutea (Espanha) - marca (vide Xeda Internacional)

www.nutea.es

Tecnidex (Espanha) - marca Teycer

www.tecnidex.es

Tecnofrut (Espanha) - marca Citriwax

www.tecnofrut.com

Pace Internacional (USA) - marcas Citrashine/ Lustre Dry/ Natural
shine / PacRite / Primafresh
www.paceint.com

Fomesa (México) – marca Brillocera
www.fomesa.com

Tue (Argentina) - marcas Garcitrus/Lil Tue/Red Tue/ Garfresh/
www.tue.com.ar

MEGH (Brasil) - marca Meghwax ECF
www.megh.com.br

Bentevi (Brasil) - marca Premium wax
www.bentevi.ind.br

Natratec (Israel) - marca Natralife
www.natratec.com

Xeda Internacional (França)- marca Xedasol / Xedabio / Xedafos /
www.xeda.com

Sasol (África do Sul) - marca Carnaúba Natural/ Carnaúba Tropical
www.sasol.com

CCA (Hong Kong)
www.cca-group.com

As empresas que atuam no Brasil são:

MEGH
marca Meghwax ECF
www.megh.com.br

FOMESA BRASIL Indústria e Comércio Ltda.

e-mail: fomesa.brasil@fomesa.com.br

Bentevi (Brasil) - marca Premium wax

www.bentevi.ind.br

Aruá (Brasil) - marca Aruá

www.arua.com.br

Vale ressaltar que entre os concorrentes no Brasil, somente a MEGH e a mpresa BENTEVI são fabricantes das ceras e emulsões de ceras. As empresas Aruá e Fomesa são importadoras dos produtos.

1.8 Diferenciação e vantagens sobre a concorrência

O grande fator de credibilidade da Megh é o fato de ser a primeira empresa a conquistar a certificação ISO 9001/2000, o que demonstra para o mercado a importância que a empresa dá para a qualidade de seus produtos.

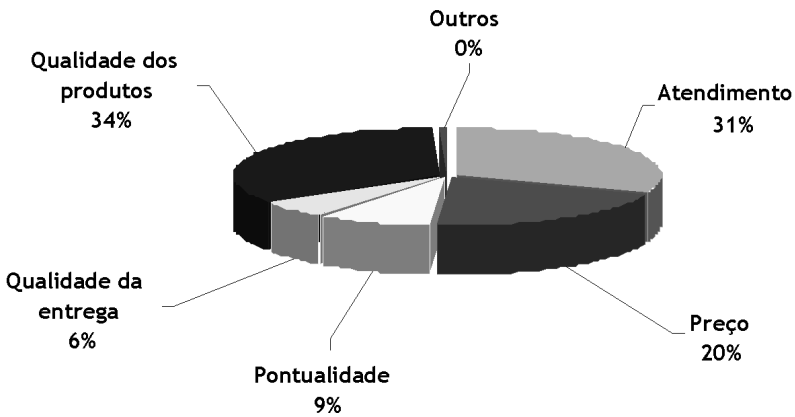
Outro diferencial da empresa é que, entre as principais empresas no mercado nacional de emulsões e ceras para frutas, a MEGH é a única realmente fabricante dos produtos – as demais empresas de maior representatividade no mercado são apenas importadoras dos produtos. Essa característica faz com que a MEGH possua um grande diferencial tecnológico, colocando à disposição de seus clientes esta vantagem para a criação de produtos customizados, possibilitando a produção em pequena escala.

A Assistência Técnica a produtores é outro fator importante de diferenciação. Laboratórios e pessoal treinado estão à disposição dos clientes. Deslocamento de técnicos nos *Packing House´s* (produtores) para prestação de serviços especializados e auxílio a pequenos, médios e grandes produtores que desejam iniciar processos de aplicação de ceras em frutas, são qualidades apreciadas pelos

clientes. São realizadas palestras técnicas, treinamentos e capacitação de funcionários, tratamentos com ceras e detergentes pós-colheita.

A principal vantagem da Megh perante seus concorrentes é a qualidade das ceras para frutas, como pode ser demonstrado pela pesquisa de satisfação de clientes:

Porque o cliente prefere comprar os produtos Megh



Fonte: Megh (2007)

Baseado no crescimento do agronegócio, o prognóstico para os dois próximos anos é muito positivo, sendo que a Megh pretende investir cada vez mais em tecnologia e novas formulações podendo, inclusive, baratear o custo do produto, por meio da economia de escala, sendo este mais um diferencial importante e competitivo no mercado.

1.9 Operações

A Megh possui sede própria em uma área de 14.000 m^2 proporcionando integração de todas as áreas.

A Equipe Comercial conta com uma central de *call center* para atendimento a clientes, assim como sanar dúvidas mais frequentes sobre a utilização dos produtos.

Tem sua fábrica e laboratórios com tecnologia de ponta para a produção de ceras para as mais diversas frutas nacionais e estrangeiras.

O processo de mistura dos ingredientes da formulação é um processo chamado quimicamente de processo "a frio", que requer atenção máxima para não se perder propriedades importantes da mistura.

A empresa também tem uma parceria com a Agrológica, empresa júnior de engenharia agrícola, onde são realizados diversos testes para avaliação e aplicação de ceras em frutas. Por meio desta aliança, a MEGH já realizou testes de aplicação da cera em frutas como caqui, laranja, limão, tomate, manga, jambo vermelho e maracujá.

1.10 Capacidades e Limitações

Nas atuais instalações a Megh produz, hoje, cerca de 1.318 toneladas ao ano (1.200 toneladas para o mercado interno e 118 toneladas para exportação) de ceras para frutas.

Como se trata de um mercado B2B existem limitações para quesitos embalagens, *design* de embalagens, rotulagens, etc.

As embalagens mais facilmente comercializadas hoje são:

- Bombonas plásticas de 20 kg.
- Bombonas plásticas de 50 kg.
- Bombonas plásticas de 200 kg.
- Saco de papel timbrado de 25 kg, para ceras em escamas ou pó.

Não há limitações para compra de matérias-primas para a cera de frutas. Os fornecedores são qualificados e não têm dificuldades para atendimento.

No caso de cera para frutas as limitações são apenas em termos de normatização, pois o Brasil ainda não possui uma norma clara para a fabricação dessas ceras, sendo que para exportação é necessário que o Brasil siga as normas, principalmente, da União Européia, cujas matérias-primas para o preparo são diferentes do Brasil.

Para a Distribuição de seus produtos a Megh conta com frota própria e de terceiros, sendo a frota própria composta por um caminhão baú com capacidade de 6.000 kg e um veículo tipo Van com capacidade para 1.683 kg e a frota terceirizada conta com dois caminhões com capacidade para 6.000 kg cada e um veículo de menor porte com capacidade para 3.000 kg.

Tem sua armazenagem na própria sede, controlada via Sistema Microsiga.

A comercialização é feita por vendedores técnicos externos e suportada por vendedores internos. Toda a equipe é própria e atende todo o território nacional e exterior. Os vendedores externos visitam os clientes, tiram dúvidas e são os termômetros das ocorrências de mercado, suprindo a gerência com informações de novos entrantes, preços e novos produtos.

Os vendedores internos estão aptos a atender os clientes, sanar dúvidas por telefone, angariar pedidos por meio do *call center* e acompanhar clientes em visitas internas à fábrica e laboratórios.

1.11 Análise dos Recursos da Empresa

Por se tratar de Indústria Química, os materiais utilizados como matérias-primas são adquiridos de fornecedores devidamente reconhecidos no mercado, que preferencialmente possuam Certificação ISO. Para o caso de ceras de frutas os principais fornecedores são: Betel Ind. Com. Ltda, Socer do Brasil Ind. e Com. Ltda e Resiral Ond. Ltda, além, é claro, do fornecedor de embalagens: Ipplast Ind. Paulista de Plásticos Ltda.

Os recursos tecnológicos são desenvolvidos especificamente para cada área. A Megh conta com um sistema Microsiga, versão 10, que contempla todos os processos, desde aquisição, desenvolvimento, produção, armazenagem, distribuição até monitoramento de entrega ao cliente. Conta com uma equipe jovem e própria de TI, devidamente treinada para atender a todos os usuários do sistema. Promovem treinamentos e *help desk* a todos. Dispõe de uma verba anual em torno de US$ 100.000,00 para manutenção e atualização de sistemas.

Visando a reduzir custos em sua produção e modernizar a planta fabril, a Megh investe constantemente na compra de equipamentos como tanques e reatores, o que faz diminuir substancialmente os custos com produção e mão-de-obra.

A Megh é uma empresa privilegiada no item Recursos Financeiros. É uma empresa de médio porte que conta apenas com recursos próprios para seus investimentos. Não possui dívidas internas, externas ou financiamentos em logo prazo. Não utiliza recursos do BNDES em suas ações e, acima de tudo, é uma empresa que acumula lucros ano após ano.

1.12 Administração

A Megh tem hoje um quadro de 180 funcionários registrados pela CLT e atualmente não trabalha com funcionários terceirizados. O Departamento de Recursos Humanos tem como meta a busca constante de profissionais de alto conhecimento no mercado em todas as áreas de atuação e está em constante aperfeiçoamento, além de proporcionar cursos e treinamentos específicos a todos os novos funcionários. Possui um programa de "Incentivo Bolsa Escola", àqueles que desejam estudar. Estende-se desde a conclusão do ensino médio, graduação, pós-graduação e cursos técnicos.

A Política de Remuneração acompanha pesquisas de mercado e está diretamente ligada ao desempenho de cada funcionário, identificado como talento pelos líderes do setor.

1.13 Estilo de Administração e Clima Organizacional

Por se tratar de uma empresa 100% nacional e uma única unidade, os funcionários estão integrados durante todo o período de trabalho. Os diretores, gerentes e gestores de cada área se reúnem mensalmente para dimensionar os

problemas usuais e apresentar novas idéias para implantação nos setores. Essas reuniões fazem parte da Política de Qualidade da Megh, certificada e auditada semestralmente pela ABS Quality Evaluations Inc. Os clientes são atendidos e recebem tratamento personalizado. "Cada cliente é um cliente". São convidados a conhecer a unidade fabril e laboratórios para sanar dúvidas, promover testes de aplicação e formular novos produtos de seu interesse.

As gerências e gestores de cada área são constantemente treinados para liderança, interna e externamente, promovendo assim o crescimento profissional de todos. "Os chefes foram substituídos por líderes", com um excelente resultado.

1.14 Orientação para o *Marketing*

A Megh não tem um Plano de Marketing claro para exposição na mídia ou ações que fortaleçam sua imagem corporativa no mercado. Não é assinante de empresas especializadas em Pesquisas, como Nielsen, por exemplo, e não contrata pesquisas específicas para os segmentos em que atua.

O reconhecimento em ser a primeira no segmento a ser Certificada ISO e número um em excelência de atendimento foi conquistado passo a passo, por meio do "boca a boca" e pelos constantes esforços da Força de Vendas em compartilhar o sucesso de cada cliente.

A comunicação é clara e transparente com cada cliente. Participa em algumas ocasiões de feiras e *workshops* nacionais e internacionais. Atualmente está reformulando o seu *site* para melhorar a comunicação com o mercado global.

1.15 Comportamento para com a gestão ambiental e a responsabilidade social

Por se tratar de uma Indústria Química numa área urbana, alguns cuidados são dispensados para o bem estar da comunidade próxima: filtros de ar são inspecionados e limpos mensalmente, sistemas de exaustão são eficientes e uma estação de tratamento de efluentes foi recentemente construída para o total controle e destino dos resíduos líquidos gerados pela Companhia. Todo resíduo sólido é coletado por empresa credenciada pelos órgãos ambientais e destinados à incineração. A empresa coletora é obrigada a emitir Certificados de Coleta, que são inspecionados.

Os funcionários são incentivados a promover as coletas seletivas de lixo, que são depositados em recipientes específicos espalhados por toda a planta. Todo material recolhido é doado a instituições filantrópicas da região.

Durante o ano são promovidas campanhas entre os funcionários, para ajuda a instituições: Campanha do agasalho, Campanha do Alimento, Campanha do Natal entre outras.

1.16 Resumo do Desempenho da empresa (ou unidade estratégica de negócio)

Tópicos	Metas	2005	2006	2007
Volume (unidades)	+ 10%	6.8 mi	7.5 mi	8.5 mi
Receitas R$	+ 10%	25 mi	27.5 mi	30.25 mi
Lucro Bruto (%)	20%	20	20	20

A partir de 2005 a Megh alavancou suas vendas em todos os segmentos e, como meta, estipulou o aumento do volume em kg em 10% ao ano, incluindo o segmento de frutas. Algumas mudanças estruturais foram promovidas e o espaço físico da área comercial foi ampliado seguido de novas contratações. Outros espaços foram reformados e adequados a receber mais colaboradores. Anualmente é realizado um questionário de autoavaliação a todos os 180 funcionários, em que, democraticamente, pode-se avaliar seus supervisores, empresas e aspectos sociais. As propostas de melhoria são tabuladas com sucesso pelo Departamento da Qualidade e repassadas como metas aos envolvidos. Caixas de sugestões de melhoria estão espalhadas em todos os andares e busca angariar novas idéias, além de obter informações sobre o andamento de projetos já vigentes. Mensalmente as respostas são apresentadas nos quadros de aviso para que todos tenham acesso. Existe também um jornal da qualidade chamado Qualimegh. Nesse veículo abordam-se questões do mercado da indústria química, tendências, produtos Megh, espaço de classificados, etc, com veiculação bimestral.



Quali Megh

MEGH ceras e emulsões

Informativo da Qualidade | Divulgação Bimestral | Edição 07 – Jan / Fev – 2008

Falando de Qualidade...

10 Dicas para ser um Vencedor.

1. Escolha seus amigos. Não ande com pessoas que não vão agregar nada à sua vida futura.
2. Estude. Lembre-se que o século XXI é o século da Inteligência. Vencerão somente os melhores.
3. Procure ouvir a experiência dos mais velhos. Às vezes pode ser chato, mas antes de descartar bons conselhos, pense neles.
4. Cuide de sua saúde. Pratique esportes. Não fume.
5. Encha o seu tempo. Não fique desocupado. Faça alguma coisa boa – cursos rápidos além da escola são boas opções.
6. Aprenda inglês e espanhol. Lembre-se que inglês será o idioma universal. Mais da metade da população mundial estará falando inglês nos próximos anos. Espanhol é importante porque será a segunda língua mundial.
7. Aprenda computação. Seja amigável com um computador. O mundo será a cada dia mais eletrônico. Navegue na Internet buscando informações úteis para o seu futuro.
8. Divirta-se. Seja uma pessoa alegre. Sorria!
9. Seja "polido" e "educado". Basta dizer "com licença", "por favor", "obrigado", "desculpe".
Pessoas educadas têm mais sucesso na vida e no trabalho.
10. Resista a tentação às drogas e maneiras fáceis (e falsas) de ser feliz. Lembre-se que a felicidade e o sucesso são construídos no dia-a-dia por nossas atitudes e comportamentos. Acredite em Você!
Lembre-se que Você é a pessoa mais importante do mundo! Você merece o melhor! Cuide-se!

Texto extraído do site www.pitthouse.com.br

Você sabe o que quer profissionalmente?

Se nós tivessemos direito a fazer 1 único pedido ao gênio e 1 um minuto para formulá-lo, o que será que pediríamos mesmo? A maior parte do tempo, encontramos durante as palestras de auto-ajuda, pessoas que na verdade sabem muito mais o que não querem, do que aquelas que realmente sabem o que querem. As palestras de motivação e auto-ajuda têm muito mais o objetivo de induzir o indivíduo a realizar em si a auto-ajuda, e não ser a própria ajuda como muleta emocional. Seu minuto está passando, já pensou em que pedir? Vamos ajudá-lo com algumas dicas;
1) Seu pedido está sintonizado com seus objetivos e suas habilidades ?
Muitas vezes durante a vida mudamos de objetivos conforme a nova situação que se apresenta, o que chamo de efeito "camaleão", ou como outros dizem "dançar conforme a música", portanto, se desde criança você tinha a vontade enorme de ser astronauta, mas nunca acreditou que poderia, nunca sequer enviou uma carta a NASA, não adianta pedir para ser astronauta? Por mais mágica que seja o "PODER" a natureza não dá saltos. Peça o que você está objetivando AGORA ! Uma promoção merecida, por todas as habilidades que você sabe que tem e ainda não pode utilizar.
2) Não peça dinheiro! Engane-se quem acha que o dinheiro pelo dinheiro é o final de todas as coisas, "DINHEIRO É MEIO PARA... NUNCA O FIM".

E quando te perguntarem: ". De onde veio todo esse dinheiro ? " Você vai dizer o que ? Nem tente dizer que foi o gênio que mandou, muitos políticos tentaram e não deu certo.
3) Peça o que você DESEJA MESMO!
Forme um quadro visual REAL do que você deseja, um cargo de diretoria? Encontre uma foto de uma sala de diretoria que condiz com seus objetivos, ponha no sua frente ESTIMULE O LADO DIREITO DE SEU CEREBRO, PERCEPÇÃO VISUAL. SINTA.
Um salário melhor? De Quanto? Pegue um contra cheque (holerit) coloque o valor que você quer ganhar (Não esqueça de descontar os impostos, afinal de contas estamos no Brasil e com certeza o lugar de onde o gênio vem é um lugar onde a carga tributária não é tão alta como aqui). Um Carro Maravilhoso? Consiga a foto do carro, vá ver o carro dos seus sonhos, se possível estimule todos os seus sentidos fazendo um teste drive. Se você não sabe onde quer chegar, como pode definir para onde quer ir.
4) Aprenda que tudo tem SEU TEMPO! Quando ganhou sua primeira bicicleta já saiu pedalando? Talvez sim, mas para isso você primeiro passou por algumas fases, como a experiência do feijão na escola:
a) PLANTAR seu desejo no mais profundo de sua mente;
b) ADUBAR ou AGUAR TODO DIA, isto é Manifestar seu desejo;
c) AGUARDAR que os procedimentos anteriores tenham sido feitos na medida certa.
Quando lecionava ciências no ensino fundamental, cansei de ver crianças no auge da felicidade quando os feijãozinhos começavam a brotar sentindo tamanha felicidade, levavam para casa, mostravam pra família, mas a quantidade de crianças que aguavam demais e depois simplesmente deixavam os feijãozinhos apodrecendo e viravam as costas era muito maior, QUEM SABOREAVA O DOCE SABOR DO SUCESSO ?
Tudo tem seu tempo, se você fizer a coisa certa o UNIVERSO CONSPIRARÁ A SEU FAVOR, NUNCA CONTRA !
5) CHORANDO, O MÁXIMO QUE VAI CONSEGUIR É UM LENÇO ! Ninguém vai te dar absolutamente NADA por suas lamúrias, ou por suas justificativas de injustiça que a vida ou que outros cometeram com você. Nem promoção, nem emprego. De que adianta numa entrevista profissional dizer que você precisa do emprego para ajudar a família, a mãe invalida, etc. Para qualquer entrevistador, isso sheira problema, e ninguém quer estar perto deles, nem você.
6) AGRADEÇA SEMPRE! Quando pedir já o faça agradecendo por ter recebido.
Agora sim você está pronto. Então seu pedido é (corre ainda faltam 15 segundos).

Carlos Moraes é diretor da Plus Incentive, bacharel em Neuro Ciências e pós-graduado em Marketing de Incentivos
carlos.moraes@plusincentive.com

Notícias e Melhorias

✧ A MEGH agradece a todos os colaboradores...
- Nos meses de Janeiro e Fevereiro tivemos um total de 15 reclamações de clientes, onde; 01 delas não procede. O total de devoluções no período foi de 200 Kg. Das 15 reclamações computadas, 14 delas foram consideradas procedentes, as quais não goraram alterações significativas e sendo consideradas problemas sob controle.
- A próxima Auditoria Interna da Qualidade está agendada para 17 a 21 de Março de 2008, e a auditoria externa pela nossa certificadora ABS para 12 e 13 de Junho de 2008.

✧ Boas Vindas!
Colaboradores integrados recentemente:
Produção
Flávio Ricardo Pereira da Silva
Rogerio Ulisses de Lima
Jose Augusto de Siqueira Silva
Filadelfo Antonio Miranda
Samuel da Trindade Soares
Robson dos Santos da Silva
Tiago Kindlmann Schever
Levi Rodrigo Vieira
Vendas
Patricia Rizzo Abrell
Manutenção
Wilson Dias da Silva Junior
Jose Alexo Ribeiro Filho
Copa / Limpeza
Antonia Eulania Ferreira
Jose Franca Pero

Bem Vindo!

Boa sorte a todos!

✧ MEGH expandindo negócios...
Com intuito de divulgar nossos produtos no mercado Argentino e criando oportunidades de negócios, Em Novembro de 2007 a MEGH realizou um "Workshop" com parceria das empresas Unimers da Argentina e Rohm and Haas.

Fotos indicadas para exposição por: Rosa Santana - ComEx

Qualidade é...

"São objetivos e metas alcançadas através de trabalhos realizados com perfeição e dedicação".

Jesse C. dos Santos – Tecnologo de informação

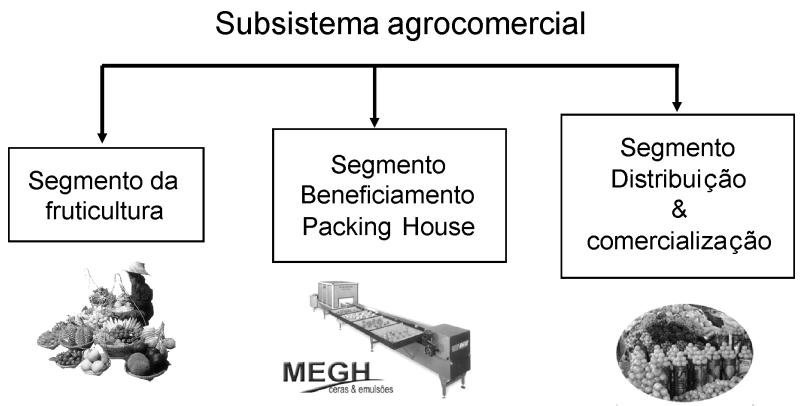
PERMANÊNCIA ATÉ EMISSÃO DA PRÓXIMA EDIÇÃO

Página 01 de 01

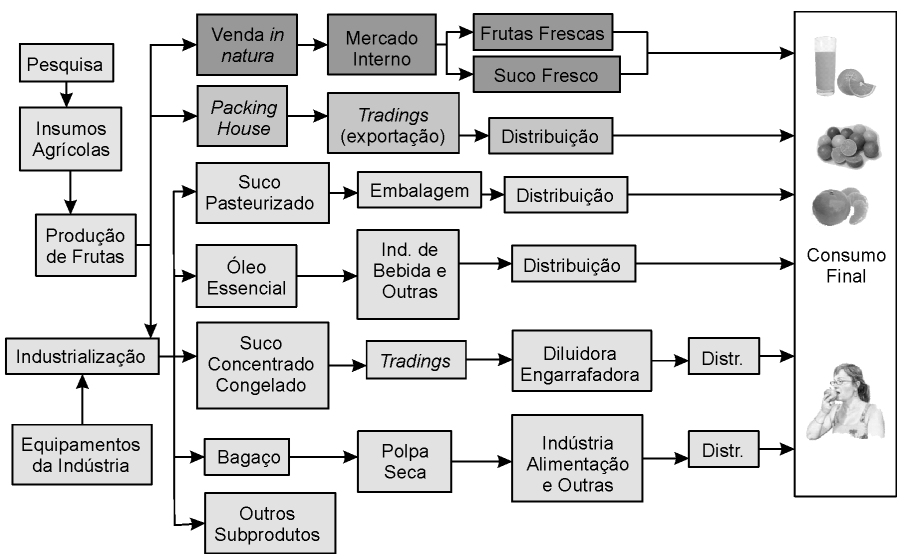
2.0 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE (CENÁRIOS)

2.1 Mercado de atuação

Dentro da cadeia de agronegócios de frutas, a MEGH atua no segmento Beneficiamento *Packing House*, conforme gráfico abaixo:



No Brasil, a cadeia de cítricos se desenvolve da seguinte maneira:



Como o produto é tratado na aplicação de emulsões e ceras para frutas, o interesse é exclusivo no mercado de frutas frescas. Dentro deste segmento, a distribuição atualmente encontra-se dividida em:

Frutas frescas para o mercado interno ..... 68 %

Frutas frescas para agroindustrialização 32%

Frutas frescas para exportação 2%

2.2 Tamanho Atual e potencial do mercado

Mercado Mundial

O último levantamento realizado mostra a seguinte produção mundial de frutas:

Produção 2005 (1.000 Tons)	
Banana	70.756
Laranja	64.795
Maçã	63.803
Manga	30.541
Tangerina	25.660
Melão	19.890
Pera	19.540
Abacaxi	18.261
Pêssego	17.189
Limão	12.990
Mamão	6.491
Pomelo	4.563
Abacate	3.317
Apricot	3.251
Caqui	2.972

Exportação 2005 (1.000 Tons)		
Fruta	Qdade Expo	% Produção
Banana	16.186	23%
Maçã	6.879	11%
Laranja	5.557	9%
Tangerina	3.315	13%
Melão	2.804	14%
Pera	2.308	12%
Abacaxi	2.205	12%
Limão	2.153	17%
Pêssego	1.422	8%
Pomelo	1.358	30%
Manga	912	3%
Abacate	665	20%
Mamão	260	4%
Apricot	207	6%
Caqui	2	0,1%

Fonte: Faostat e IBGE

Em relação ao consumo de frutas, temos o seguinte cenário:

2006 (kg/ano)		Peso unitário (gr.)	frutas/mês (média)	Range de consumo	
Banana	11,3	100	9,5	8,5	10,5
Laranja	10,3	140	6,0	5,0	7,0
Maça	10,2	150	5,5	4,5	6,5
Manga	4,9	450	1,0	0,5	1,5
Tangerina	4,7	90	4,5	3,5	5,5
Melão	4,1	120	3,0	2,0	4,0
Pera	3,1	140	2,0	1,0	3,0
Abacaxi	2,9	1.700	0,1	----	0,2
Pêssego	2,7	90	2,5	1,5	3,5
Limão	2,1	120	1,5	1,0	2,0
Mamão	1,1	900	0,1	-----	0,2
Pomelo	0,7	350	0,2	-----	0,4
Abacate	0,5	1.000	0,05	-----	0,1
Apricot	0,5	70	0,5	-----	1,0
Caqui	0,3	900	0,05	-----	0,1

Fonte: Faostat e IBGE

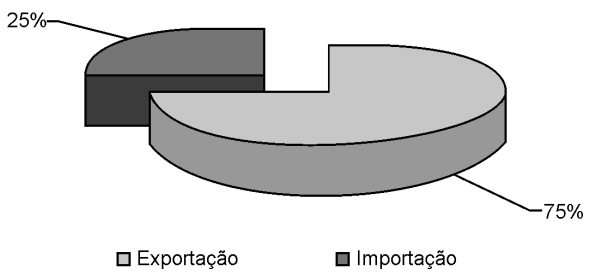
Como o foco do projeto será no mercado interno, faremos apenas uma análise geral do mercado internacional com o objetivo de mostrar o cenário mundial do mercado de frutas, que influencia na produção interna principalmente nas exportações brasileiras, conforme gráfico a seguir.

Consumo de cera na exportação

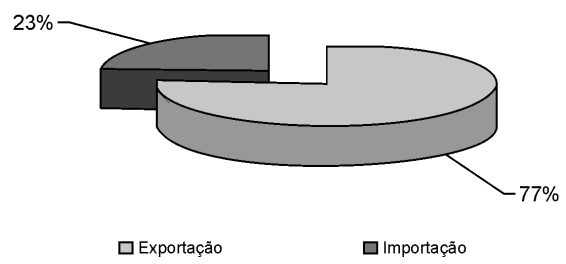
Consumo de Cera na Exportação

	Maças	laranja	limão	pomelo	manga	Total	6 meses Tons/month
90	5	77	44	2	4	**133**	**22**
91	4	109	59	3	7	**182**	**30**
92	15	83	72	3	9	**182**	**30**
93	24	90	34	2	17	**167**	**28**
94	29	140	93	3	14	**279**	**47**
95	12	114	111	1	16	**254**	**42**
96	3	99	158	0	23	**283**	**47**
97	20	92	179	0	20	**311**	**52**
98	11	66	154	0	32	**263**	**44**
99	56	103	199	0	54	**412**	**69**
00	64	75	205	0	64	**408**	**68**
01	35	140	245	0	93	**513**	**85**
02	63	40	268	0	105	**476**	**79**
03	76	68	337	0	138	**619**	**103**
04	141	90	316	0	107	**654**	**109**
05	96	34	379	0	113	**622**	**104**
06	57	40	380	-	115	**592**	**99**
07	100						

Exportação x Importação 2007 em US$



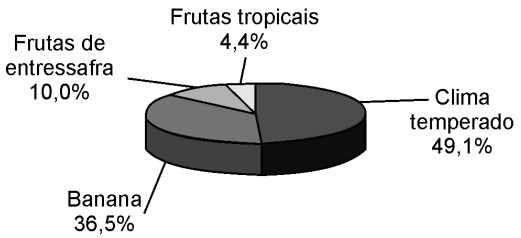
Exportação X Importação 2007 em KG



Cenário

No comércio mundial específico de frutas frescas, são produzidas aproximadamente 32,7 milhões de toneladas de frutas, que correspondem a aproximadamente U$ 12,5 bilhões. O Brasil ocupa uma parte significativa neste montante, equivalente a 1,2% tanto em volume quanto em valor, no total produzido mundialmente.

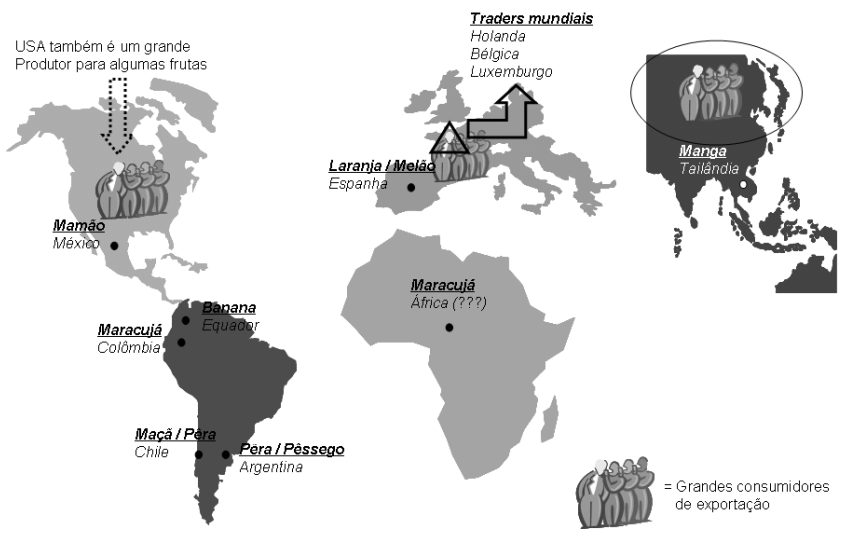
Mercado Internacional de Frutas
Volume (Tons)



Fonte: Jean Paul Gayet - 2005

Atualmente, os países do hemisfério norte são responsáveis por 95% das compras de frutas no mundo. As frutas tropicais apareceram recentemente e, portanto, o seu consumo ainda é pequeno. Com isso, os hábitos de consumo nesses países são bem definidos e são privilegiadas as frutas produzidas localmente (pelo próprio país ou regiões de proximidade).

Principais fornecedores mundiais (exportadores)



A produção mundial de frutas em 2005, ano mais recente com dados disponíveis junto à Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), registrou crescimento de 4,86% em relação a 2004, passando de 675,10 para 690,76 milhões de toneladas. A ordem dos principais países produtores não mudou, aparecendo em primeiro lugar a China, com 167 milhões de toneladas, seguida da Índia com 57,9 milhões de toneladas e em terceiro o Brasil, com 41,2 milhões de toneladas.

No caso dos brasileiros, além das frutas frescas, a estatística inclui ainda a castanha-de-caju, (o caju e a castanha do Brasil). Na continuidade do *ranking* aparecem, pela ordem, Estados Unidos, Indonésia, Filipinas, Itália, México, Turquia e Irã. Esses sete países são responsáveis por 22,9% da produção mundial de frutas.

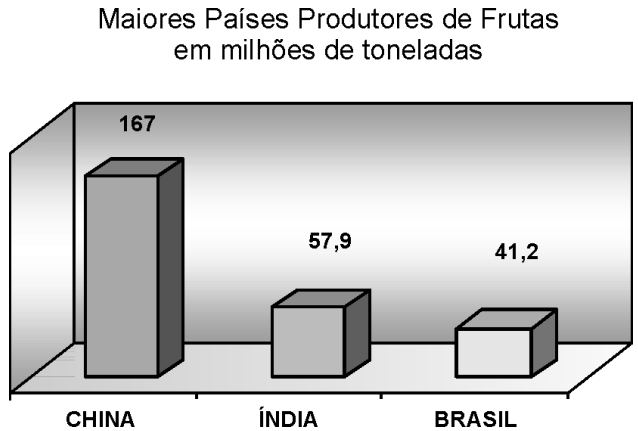


Terceiro maior produtor mundial, canalizando mais de 95% da sua colheita para o mercado interno, o Brasil ainda está longe de ser um grande consumidor de frutas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf), a demanda *per capita* chega a 57 kg, enquanto em países como Espanha, Itália e Alemanha esse índice atinge, respectivamente, 120, 114 e 112 quilos/ hab/ano. Embora seja um dado de difícil mensuração, o fato é que, das 38 ou 39 milhões de toneladas produzidas, apenas 17 milhões são pontualmente comercializadas e o restante não aparece nas estatísticas.

Isso se deve ao fato de boa parte das frutas não entrarem no mercado, pois são consumidas no pé, doadas a vizinhos ou provenientes de plantios não sistema-

tizados. A China, sozinha, produz 24,2% do total global, sendo suas principais frutas melancia, maçã, manga, melão, tangerina, pera, pêssego/nectarina e ameixa. Por sua vez, a Índia é responsável por 8,4% da colheita mundial, destacando-se em banana, coco, manga, abacaxi, limão/lima e castanha-de-caju. Já o Brasil produz em torno de 6% da safra mundial, sobressaindo-se nos pomares de banana, coco, abacaxi e mamão.

Embora esses três países em conjunto representem quase 40% do total global, sua produção está mais voltada para o mercado interno, com baixa presença no comércio mundial. O mercado internacional mobiliza cifras anuais superiores a US$ 21 bilhões. Caso se acrescente ainda o valor das frutas processadas, esse faturamento ultrapassa a US$ 55 bilhões. Os maiores exportadores mundiais são Estados Unidos, Espanha e Itália, responsáveis por um terço da comercialização global de frutas. Agregando-se à lista Holanda, França e Equador, esses seis países representam 54% do total.



Mercados de proximidade

Os mercados de proximidade são mercados de trocas fronteiriças entre países vizinhos. Esses mercados influenciam o consumo de frutas mundialmente, pois o fato de estarem mais próximos uns dos outros facilita a comercialização, principalmente pela fruta ter um tempo de vida limitado (horas ou no máximo dias separam a colheita do consumo). Esses mercados de proximidade são compostos, principalmente, por frutas de clima temperado e subtropical (cítricas) intercambiáveis entre países vizinhos do hemisfério norte. Por definição, essa fatia de mercado (49,1%) não representa potencial para países do hemisfério sul.

O Brasil, neste caso, não dispõe de muitos mercados de proximidade e, consequentemente, sofre uma grande desvantagem na comercialização de frutas, já que seus vizinhos somam uma população menor que a metade de todo o território nacional.

O Mercosul representa um avanço, mas, em termos de frutas, favorece mais Uruguai, Argentina e Chile, que produzem frutas de clima temperado de boa qualidade, como peras e maçãs.

Mercados distantes

Os mercados distantes se caracterizam por exportações de um hemisfério para o outro ou que exista uma distância superior a 5.000 km. Esses mercados utilizam transporte marítimo ou aéreo e necessitam de um total domínio de tecnologia para conservar a fruta até o seu destino. O Brasil não dispõe ainda de tecnologia para a comercialização com esses mercados.

Mercados de contra-estação

Este mercado é caracterizado pela procura dos países do hemisfério norte por frutas de clima temperado no hemisfério sul, com o objetivo de cobrir a demanda nas entressafras.

Este mercado representa hoje 10% do mercado mundial de frutas frescas e atua com um intercâmbio anual de 3,2 milhões de toneladas, gerando um valor FOB, estimado, de U$ 2 bilhões. O Brasil participa de uma maneira muito tímida nesse segmento. As frutas com maior participação nesse mercado são maçã, uva de mesa e melão.

Mercado de frutas Tropicais

Mundialmente, a banana é o maior representante de frutas tropicais, com 36% do comércio mundial, alcançando 12 milhões de toneladas ao ano. O Brasil praticamente não tem acesso, por questões de cotas e devido à qualidade e volume de escala para exportação. As demais frutas tropicais representam cerca de 1,44 milhões de toneladas, representando 4,4% do comércio.

Barreiras de exportação

Além dos problemas que envolvem o baixo potencial dos mercados de proximidade e a grande desvantagem em relação aos mercados distantes, o Brasil enfrenta grandes barreiras à exportação. A seguir, algumas delas comprovam os desafios para exportação da fruta enfrentados pelos produtores, que impactam diretamente no comércio de ceras para as mesmas:

- Tarifárias: questões políticas de proteção às produções e interesses locais. Esta barreira é considerada fraca diante da necessidade de consumo.
- Técnicas: normas de certificação para entrada das frutas em determinado país. Os produtores brasileiros precisam se adequar à norma exigida.
- Fitossanitárias: São as *mais protecionistas* atingindo a maiorias das

frutas brasileiras. Necessitam de licença prévia dos importadores, técnicos do importador residem no *Packing House* e é necessária a certificação dos exportadores. Os produtores brasileiros acham que o tratamento é um custo e não uma aplicação.

Mercado Nacional

No Brasil, o mercado de frutas assume o seguinte perfil:

Produção 2005 (1.000 Tons)	
Laranja	17.900
Banana	6.583
Abacaxi	3.312
Mamão	1.897
Limão	1.352
Tangerina	1.270
Manga	1.217
Maçã	850
Maracujá	615
Melão	396
Goiaba	328
Pêssego	200
Caqui	168
Abacate	164
Pomelo	68
Pera	18



Exportação 2005 (1.000 Tons)		
Fruta	Qdade Expo	% Produção
Banana	215	3,3%
Manga	115	9,4%
Maçã	57	6,7%
Limão	45	3,3%
Mamão	40	2,1%
Laranja	35	0,2%
Abacaxi	20	0,6%
Tangerina	15	1,2%
Caqui	1,50	0,9%
Abacate	0,65	0,4%
Pomelo	0,10	0,1%
Goiaba	-----	-----
Maracujá	-----	-----
Melão	-----	-----
Pera	-----	-----
Pêssego	-----	-----

Fonte: Faostat e IBGE

Dentro desses números, 1,5% da produção total de frutas é destinada para exportação. Referente à produção de frutas frescas, 2,2% do total é destinado para exportação.

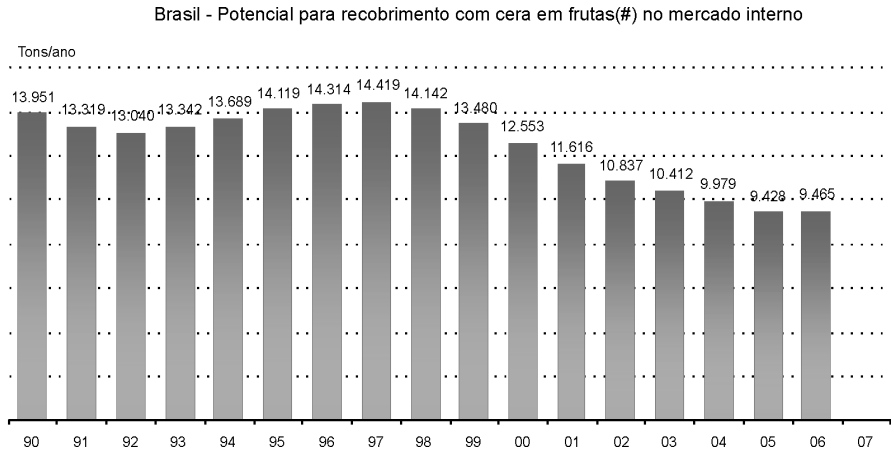
2.3 Potencial do Brasil para recobrimento com ceras / Mercado Interno

Nos últimos 10 anos, o potencial de consumo de ceras em frutas sofreu uma queda considerável, marcada principalmente pelo aumento da transformação da fruta assim que é colhida, ou seja, cada vez mais os produtores, ao colherem as frutas, já aplicam processos de transformação, como a extração do líquido da fruta para a fabricação de sucos. Esses processos derivados têm influenciado a comercialização da fruta *in natura*.

Outros pontos que influenciam neste cenário são as fortes oscilações do dólar e da carnaúba. No caso do dólar, quando o mesmo se encontra em alta, as empresas procuram exportar os seus produtos, pois a comercialização se torna

mais vantajosa e automaticamente a venda voltada ao mercado interno sofre queda. Já no caso da carnaúba, os aspectos climáticos e políticas de negociação provocam também grandes oscilações no preço da planta, essencial para a produção da cera.

Apesar de todos estes influenciadores, o mercado de ceras começa a mostrar sinais de estabilidade no mercado, assim como verificado no gráfico abaixo, a partir de 2003. O mercado de frutas começa a manter uma média de comercialização que mostra uma tendência de estabilidade para os próximos anos, com a consolidação da economia interna, o que torna este segmento menos influenciado pelos fatores relatados anteriormente.



2.4 Taxa de Crescimento do Mercado

Em relação ao consumo nacional, os números dos últimos 3 anos mostram que o mercado nacional vem apresentando significativo crescimento. Abaixo os números de consumo em 2006:

2006 (kg/ano)		Peso unitário (gr.)	frutas/mês (média)	Range de consumo (mundo)	
Laranja	39,7	140	23,6 ↑	5,0	7,0
Banana	32,9	100	27,4 ↑	8,5	10,5
Abacaxi	13,7	1.700	0,7 ↑	-----	0,2
Mamão	10,0	900	0,9 ↑	-----	0,2
Tangerina	6,7	120	4,7 ↑	2,0	4,0
Limão	6,5	120	4,5 ↑	1,0	2,0
Manga	5,7	450	1,1 ↔	0,5	1,5
Maracujá	3,3	60	4,5	n/d	n/d
Melão	2,6	900	0,2 ↑	-----	0,06
Maça	2,6	150	1,5 ↓	4,5	6,5
Goiaba	1,7	90	1,6	n/d	n/d
Pêssego	1,1	90	1,0 ↓	1,5	3,5
Caqui	0,9	90	0,8 ↓	3,5	5,5
Abacate	0,9	1.000	0,1 ↑	-----	0,08
Pomelo	0,3	350	0,1 ↓	-----	0,4
Pera	0,1	140	0,1 ↓	1,0	3,0

Fonte: Faostat e IBGE

Apesar do aumento significativo nos últimos 3 anos, o Brasil ainda tem um consumo relativamente pequeno se comparado a outros países do mundo, conforme análise a seguir:

Consumo per-capita de frutas no Brasil x outros países

País	Consumo (kg/ano)
Espanha	120,10
Itália	114,80
Alemanha	112,00
França	91,40
Holanda	90,80
Canadá	81,10
Reino Unido	68,50
EUA	67,40
Japão	61,80
Brasil	***57,00***

Fonte : IBRAF

Mercadologicamente, a fruticultura brasileira despertou para o sentido profissional que se almeja alcançar, em todos os aspectos do negócio, somente nos últimos 25 a 30 anos.

Três fatores contribuíram para esta nova fase:

- O impulso da produção de maçã no sul;
- Descoberta da capacidade de explorar o cultivo de frutas de clima temperado no nordeste, como uva e melão, paralelo ao desempenho da produção de manga;
- Consolidação da abertura do mercado europeu às frutas tropicais, puxando o segmento no Brasil.

Apesar das excelentes experiências alcançadas e de esforços generalizados unindo a iniciativa privada, governo e centros de pesquisa, a fruticultura brasileira ainda é uma promessa.

O Brasil somente alcança o *status* de maior produtor de frutas do mundo, rivalizando com a Índia, graças à laranja, voltada ao processamento de suco e à banana, cultura das mais atrasadas e que se aproveita das condições naturais de produção e do hábito do brasileiro de consumi-la em larga escala. Nossa participação é de irrisórios 0,50% a 0,60% no comércio mundial de frutas frescas, estimado em U$ 20 bilhões anuais.

2.5 Segmentos que compõem o mercado atual

A fruticultura brasileira está presente em todas as regiões do País, com polos de produção consolidados em vários estados. A cada ano, o segmento firma-se como um dos principais geradores de renda, de empregos e de desenvolvi-

mento no meio rural. A produção anual brasileira varia de 38 a 41 milhões de toneladas de frutas, o que corresponde a US$ 11 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB). Apesar dessa possibilidade e do grande potencial que a fruticultura representa, por seu alto valor agregado, até agora o Brasil não explorou devidamente esse trunfo, sujeitando-se a aproveitar "janelas de mercado" deixadas por grandes exportadores mundiais, como é o caso do México para o mercado norte-americano, da África do Sul para o europeu, da Itália, do Chile e da África do Sul nas exportações de uva e da Espanha nas de melão, laranja e tangerina.

As únicas frutas nas quais o Brasil não tem concorrentes são mamão e manga, com as quais domina o mercado da Europa, seguido por Gana e África do Sul, respectivamente.

Equipara-se com a Costa Rica nas remessas de melão. Sofre a concorrência da África do Sul na uva e na laranja, do Marrocos na tangerina e da Argentina no limão. Quanto ao mercado norte-americano, só entram nele manga e mamão oriundos do Brasil, mas os principais exportadores são México e Espanha.

Em torno de 70% dos embarques de frutas brasileiras são para a Europa, aparecendo o Reino Unido como maior comprador, com 15%. A Holanda também adquire bastante, mas repassa a outros países. Alemanha, Portugal e Espanha igualmente são bons clientes na União Européia. Na América Latina, destacam-se Argentina, Uruguai e Chile, enquanto Japão, Emirados Árabes e Canadá aparecem como novos mercados.

COMPARATIVO EXPORTAÇÕES FRUTAS FRESCAS BRASILEIRAS 2007						
Variação 2007 / 2006			2007		2006	
FRUTAS	Valor (%)	Volume (%)	Valor (US$ FOB)	Volume KG	Valor (US$ FOB)	Volume KG
Pêras	24,96	10,15	98.005.129	137.355.138	78.430.506	124.703.638
Maçãs	2,76	-11,79	42.546.791	68.574.106	41.402.203	77.741.132
Ameixas	10,52	8,27	21.987.134	24.322.734	19.894.466	22.464.302
Uvas	33,23	28,65	14.961.437	15.549.733	11.229.696	12.086.684
Kiwis	28,76	27,2	9.030.143	143 8.210.257	7.013.326	6.450.060
Cerejas	63,1	57,6	8.362.097	2.025.310	5.127.046	1.285.065
Pêssegos	-6,73	-12,85	8.012.265	10.695.170	8.590.675	12.271.476
Nectarinas	0,99	-2,57	6.093.478	6.971.418	6.033.981	7.155.630
Laranjas	76,02	46,73	1.137.527	1.849.79	646.264	1.260.672
Tangerinas	132,12	136,47	961.787	1.918.327	414.348	811.231
Damascos	31,79	25,33	482.566	380.485	366.160	303.575
Outras Frutas	112,99	54,94	411.041	256.457	192.982	165.515
Limões	44,15	7,7	295.123	634.618	204.728	589.244
Cocos	-77	-73,65	138.808	185.000	591.613	702.000
Pomelos	40,36	16,49	137.688	202.846	98.096	174.129
Marmelos	54,61	-62,29	43.953	84.375	96.837	223.753
Framboesas/Amoras	-12,1	-12,65	36.132	3.273	41.104	3.747
Airelas e Mirtilos	-9,01	20,03	30.671	2.631	33.709	2.192
Bananas	-0,91	-8,12	15.891	8.199	16.037	8.924
Morangos	_	_	15.186	5.688	0	0
Tâmaras	1299,79	488,24	13.200	8.000	943	1.360
Abacaxis	-70,65	-78,68	3.707	1.015	12.629	4.760
Mangas	-74,4	-97,04	710	21	2.773	710
Groselhas	-100,00 0	-100,00 0	0	0	3.657	350
Figos	-100,00 0	-100,00 0	0	0	2.750	1.000
Total	17,89	4,04	212.722.464	279.244.574	180.446.529	268.411.149

Fonte: Secex/Datafruta-Ibraf
* Limas: Vide Limões, Pois as estatísticas de Limões e Limas foram agrupadas.
* Caqui: Vide Outras Frutas.
Comparativo das Importações Brasileiras de Frutas Frescas 2007

Cultura Sujeita à Aplicação de Ceras

Em função do alto número de frutas cultiváveis no país este trabalho será direcionado para aquelas que são potenciais para exportação e potenciais utilitárias de recobrimento protetivo com ceras.

As culturas objeto deste trabalho são:

- Abacate
- Laranja
- Limão
- Maçã
- Mamão
- Manga
- Maracujá
- Melão
- Pera
- Tangerina
- Banana
- Pomelo

2.6 Cobertura Geográfica

A cera atualmente é vendida em grande parte no sudeste e no nordeste do Brasil, conforme apresentado anteriormente no tópico "Mercado Alvo". A cobertura geográfica da comercialização da fruta está intimamente ligada aos locais de sua maior produção, portanto, a cera só pode ser comercializada onde a fruta é produzida.

A seguir, relacionamos um panorama que reflete objetivamente a cobertura geográfica do mercado de ceras para frutas, de acordo com a produção regional de frutas:

Região Nordeste

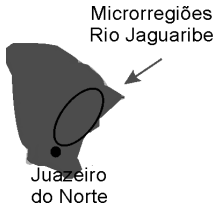
Nas últimas duas décadas, e com maior aceleração na década de 90, o Nordeste se tornou a maior macrorregião da fruticultura brasileira, depois da região sudeste. O crescimento do setor deveu-se à irrigação, a partir de quando a região acabou se tornando referência no exterior, concentrando totalmente as exportações de uva fina, manga e melão.

Na zona de maior concentração, no eixo Petrolina (PE) – Juazeiro (BA), o crescimento vem sendo de 15 a 20% ao ano. São aproximadamente 2.000 produ-

tores, sendo 1.200 aglutinados na *Valexport*, a associação responsável pelo impulso tecnológico e comercial.

Os principais produtos da região são: manga, melão, mamão, acerola, caju, uva de mesa, uva sem semente, castas viníferas (uva para vinho), coco anão, banana, goiaba, entre outros (um total de 40 espécies e 191 variedades).

Um dos principais instrumentos criados para ordenar as prioridades do nordeste foi o Programa de Apoio e Desenvolvimento da Fruticultura Irrigada do Nordeste, *Padfin*, instituído por decreto em setembro de 1997 e inserido entre os programas do "Brasil em Ação" e do plano plurianual lançado pelo governo no final de 1999.



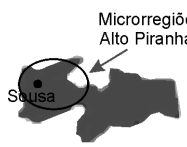
Ceará

Destaca-se pelo caju com 320 mil hectares.
Vem tomando importância o melão com espaço crescente.
O banco do nordeste do Brasil vem tentando potencializar a microrregião do baixo Jaguaribe



Piauí

Destaca se pelo caju com 306 mil hectares.
Vem tomando importância também a manga e o limão (deste último, atualmente o Piauí é o 2º fabricante)



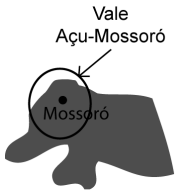
Paraíba

O maior destaque é o abacaxi
(atualmente o 2º fabricante do Brasil).
O banco do nordeste do Brasil vem tentando potencializar a microrregião do Alto Piranhas



Bahia

A Bahia é o principal estado nordestino do setor, com produções ano de 39 mil toneladas de manga, 67,7 mil toneladas de uvas. O sul do estado possui 18 mil hectares de mamão, dos 21 mil hectares que a Bahia,maior produtora , cultiva. Além da formosa, o mamão papaia tem grande predominância.
Um p olo baiano que começa a despontar é o de Barreiras, no oeste, uma região co m tradição no cultivo da soja.
Além de líder na produção do mamão, atualmente a Bahia também é líder nacional na produção de manga (para exportação) e maracujá.

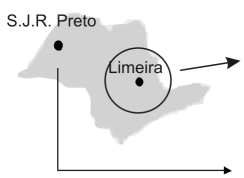


Rio Grande do Norte

Destaca-se pelo ***melão*** *(maior fabricante nacional)*, com cerca de 150 mil toneladas em 98/99. A cultura cobre praticamente todo o ***Vale Açu-Mossoró***. Os produtores potiguares são os únicos a exportar a fruta que ocupava a segunda colocação na pauta de exportações do setor.
Além da ***manga***, acerola, caju e ***mamão***, o estado começa a ganhar importância com a ***banana***. A área ainda é pequena, porém abarca projetos importantes voltados fundamentalmente para a exportação, como o da multinacional norte-americana Del Monte.

Região Sudeste

Na região sudeste, São Paulo aparece como o maior estado produtor do país, graças à citricultura (produção principalmente de laranja, limão, murkot, ponkan, tangerina). Uma das vantagens competitivas do estado é a existência de centros de pesquisa que contribuem de várias formas para o desenvolvimento da fruticultura. Entre eles, o Instituto Agronômico de Campinas (IAC) e o Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), também em Campinas, ambos da secretaria de agricultura.



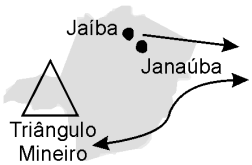
São Paulo

Aproximadamente 840 mil hectares de laranja produziram entre 330 a 340 milhões de caixas de 40,8 quilos, sendo que 80% da produção são voltados para suco. Com a limão, São Paulo igualmente se destaca.
A **banana**, o segundo carro chefe do estado, tem cerca de 22 mil hectares produtivos no Vale do Ribeira. O estado também é líder em goiaba, 144,5 mil toneladas em 99, com cerca de 4 mil hectares.
Atualmente São Paulo é o maior fabricante de **laranja, tangerina, limão, banana, goiaba, abacate, manga** (não exportável), individualmente, e de figo. Em morango, maracujá e melancia é o segundo.



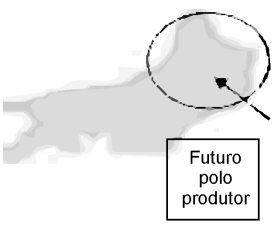
Espírito Santo

No Espírito Santo, os produtores de frutas movimentaram R$ 208 milhões em 98, perdendo apenas para a cafeicultura, segundo o governo do estado.
O mamão papaia tem a maior participação, pois além de ser o segundo estado produtor dessa fruta no país, com 6 mil hectares em 99 explorados em Linhares, o estado é o maior exportador.



Minas Gerais

Minas Gerais também é um estado bastante diversificado. Na região sul do estado, onde o clima é mais ameno, há a incidência de várias culturas, de frutas de caroço ao morango, do qual o estado é o maior produtor nacional, com 700 hectares, 22,5 mil toneladas em 99.
O triângulo mineiro se destaca na citricultura.
No norte do estado é que a fruticultura vem obtendo mais progresso. Beneficiada pelas mesmas políticas públicas de desenvolvimento do nordeste no âmbito da Codevasp.
A banana prata se tornou referência, praticamente cobrindo toda a superfície da região. Porém, o grande carro chefe é o abacaxi, tornando Minas Gerais o maior produtor nacional da fruta. Atualmente, a região é o 2º fabricante de banana, laranja e goiaba.



Rio de Janeiro

O estado do Rio de Janeiro lançou, em 99, um programa de envergadura para potencializar o norte fluminense como futuro polo produtor. Os trabalhos de prospecção foram coordenados pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Fierj). No final de 99 já se previa o início das operações. O grupo japonês Itochu era um dos possíveis candidatos a entrar no negócio. A região hoje é vista como um futuro polo produtor.

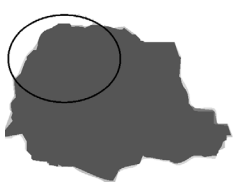
Região Sul

Em 1974, a partir da primeira safra comercialmente significativa da *maçã*, a região iniciou uma nova página da fruticultura brasileira. Com o apoio da *Epagri*, empresa de pesquisa agrícola, considerada uma das principais reservas técnicas em nível nacional, os produtores locais passaram a dominar cada vez mais a tecnologia de produção.



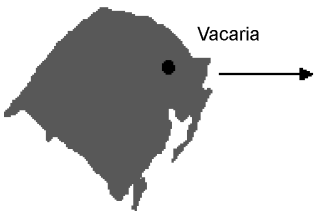
Santa Catarina

A cidade de São Joaquim é a principal produtora do estado. A pomicultura só não é maior
por causa da instabilidade climática da região e também por falta de novas áreas de exploração.
Atualmente a região destaca-se pela produção de maçã e pera (maior fabricante nacional)
e pêssego (2º maior fabricante).



Paraná

O Paraná, comparado com os outros estados da região Sul, é o que tem menor potencial
explorado. A fruticultura caminha para um novo estágio, com órgãos do governo estadual
passando a lhe dedicar maior atenção.
Atualmente, destacam-se na produção de maça, laranja e pera.



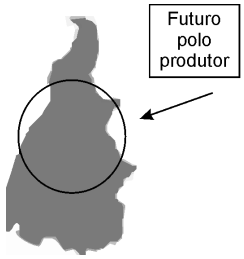
Rio Grande do Sul

A vinicultura é uma das principais atividades frutíferas do estado. A maçã é a Segunda cultura do estado.
A pomicultura, que começou um pouco mais tarde que em Santa Catarina, saiu de pouco mais de 5 mil hectares, no final dos anos 70, para tornar-se uma ameaça à liderança do estado vizinho.
O Rio Grande do Sul também é forte em pêssego, com 70 mil toneladas, metade do pêssego em calda produzido no país.
Nectarina, ameixa e pera são outras frutas com bom aproveitamento.

Região Norte

O governo procedeu a um zoneamento agrícola na região, a partir de quando começaram a ser definidas as áreas propícias para determinadas culturas agrícolas.

Goiaba, uva, tangerina e figo já começavam a ser explorados. Empresários locais começaram a formular esquemas de produção integrada, privilegiando a transferência de tecnologia e a construção de um futuro polo processador.



Tocantins

Atualmente, destaca-se na produção de abacaxi, goiaba e tangerina. Semelhante ao Rio de Janeiro, o estado hoje é visto como um futuro polo produtor.

Consumo do Mercado Interno

Analisando a produção de frutas, apesar do grande potencial de mercado, houve uma queda no consumo de ceras devido, principalmente, à queda na produção de maçã e laranja. No caso da maçã, a partir de 2.000, a Argentina começou a despontar como maior produtor de maçã, levando ao aumento da exportação para consumo interno. Nesse cenário, a produção nacional diminuiu e, consequentemente, diminuiu a procura da cera para este segmento.

Principal responsável pela queda do consumo de cera no mercado interno, a laranja justifica a sua diminuição no consumo de ceras para frutas pela sua forma de consumo: enquanto as outras frutas são em grande maioria, consumidas *in natura*, a laranja segue uma tendência de comercialização de sucos. Portanto, os produtores, ao verificarem o amadurecimento da fruta, já colhem a mesma e extraem o suco, não focando seus esforços na manutenção da fruta *in natura*.

As demais frutas que utilizam a cera, como limão, pomelo e manga, mantiveram o aumento do consumo da cera, com destaque para a manga que, nos últimos 10 anos, aumentou o consumo de cera em mais de 200%, conforme gráfico a seguir.

	consumo de cera no mercado interno						6 meses
	Maças	laranja	limão	pomelo	manga	Total	Tons/month
90	533	12.755	116	12	535	**13.951**	**2.325**
91	519	12.108	138	17	537	**13.319**	**2.220**
92	579	11.776	127	22	537	**13.040**	**2.173**
93	632	11.992	150	28	541	**13.342**	**2.224**
94	602	12.357	111	33	585	**13.689**	**2.282**
95	670	12.685	112	37	616	**14.119**	**2.353**
96	691	12.961	58	40	565	**14.314**	**2.386**
97	731	13.081	83	40	484	**14.419**	**2.403**
98	741	12.776	153	41	432	**14.142**	**2.357**
99	833	12.094	114	41	398	**13.480**	**2.247**
00	800	11.103	144	43	463	**12.553**	**2.092**
01	641	10.134	122	45	674	**11.616**	**1.936**
02	680	9.210	178	48	720	**10.837**	**1.806**
03	629	8.577	64	52	1.091	**10.412**	**1.735**
04	589	8.039	72	55	1.224	**9.979**	**1.663**
05	552	7.495	115	59	1.208	**9.428**	**1.571**
06	555	7.500	140	60	1.210	**9.465**	**1.578**
07	-						

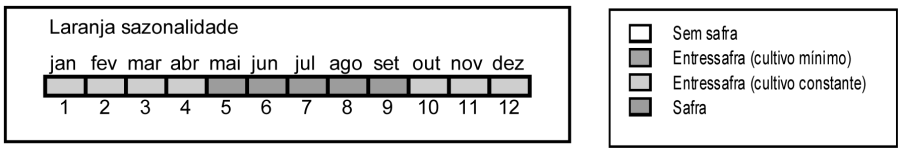
2.7 Sazonalidade

Cada fruta possui a sua própria fase, que equivale à etapa de entressafra e safra.

Para representar esta etapa de sazonalidade, utilizaremos como exemplo a laranja, que responde pela maior porcentagem de consumo de ceras dentre todas as frutas.

Os dados utilizados nesta análise são retirados do anuário estatístico do IBGE relativos à produção vegetal, e tem como objetivo mostrar as fases que envolvem a produção da fruta e que influenciam no consumo da cera para frutas.

Laranja



Trata-se da fruta dominante na fruticultura brasileira, responsável por mais da metade da produção nacional. Como é de conhecimento, a maior parte da produção é destinada a suco. Os números divergem de fonte para fonte, porém, é consenso que 20% da produção segue para venda *in natura*.

A citricultura brasileira baseada na laranja vive da exploração do suco para exportação. A laranja para consumo de mesa mereceu *pouca atenção* dos centros de pesquisa e produtores, principalmente os paulistas, para prover o país de frutos de melhor qualidade. E principalmente, variedades mais bem aceitas no mercado internacional, cuja presença brasileira é *insignificante* diante de sua potencialidade.

Além da ameaça à produção de suco, o desmazelo fito sanitário é outro impedimento para o desenvolvimento de uma cultura cítrica destinada à exportação. A Europa, que adquire parte da laranja fresca brasileira, e 70% do suco, impõe algumas restrições. Nos USA, maior mercado consumidor da laranja espanhola, principal exportador mundial, a fruta brasileira é totalmente barrada.

Com relação à aplicação de cera, a laranja pode melhorar suas propriedades quando submetida a esse processo, como por exemplo:

- Melhora o brilho, aspecto da fruta;
- Aumenta a retenção de água da fruta evitando o "murchamento";
- Evita o ataque de fungos e bactérias;
- Aumenta o tempo de resistência à estocagem.

A cera a ser utilizada não será, necessariamente, do tipo comestível, pois a casca da laranja é jogada fora. Isto significa a possibilidade de uso de ceras tipo *MEGHWAX ECF 103*.

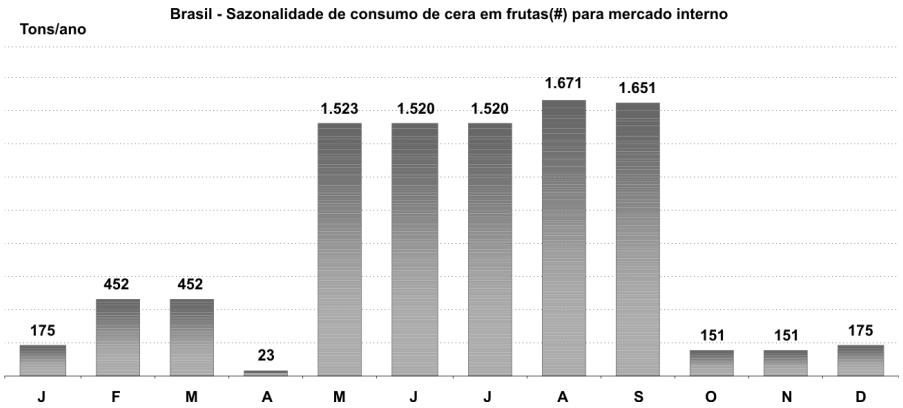
A relação de uso da cera é de aproximadamente 1kg / ton de fruta.

NCM	Tipo de cera	Empresa	País	U$ FOB 1997	Preço médio U$ FOB	Qdade (kg) aprox.
3404.90.12	Outras ceras artificiais, de polietileno	Aruá Com & serv. Ltda.	Espanha	34.225	0,76	45.033
3404.90.29	Outras ceras preparadas	Fazenda Sete Lagoas Agrícola SA	Espanha	15.300	0,92	16.630
3404.90.19	Outras ceras artificiais	Fischer AS agropecuária	Espanha	18.406	1,78	10.340
3404.90.11	Ceras artificiais de polietileno emulsionadas	Sucocitrico Cutrale Ltda.	Espanha	36.664	1,26	29.098
			Total			101.101

As importações são das empresas Fomesa e Aruá da Espanha.

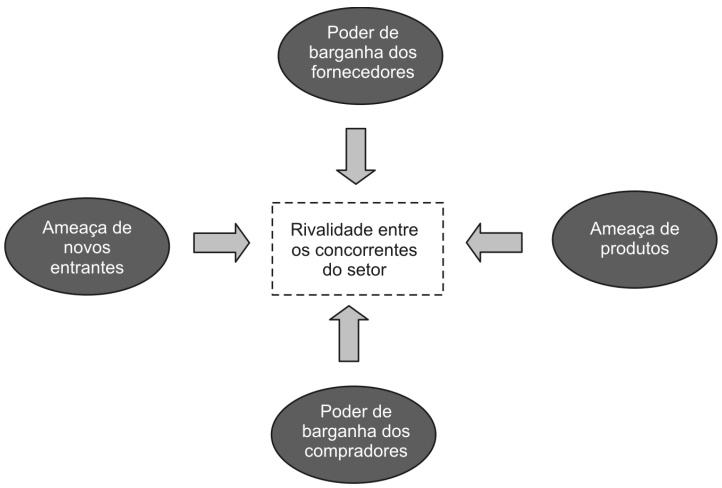
Sazonalidade de Consumo de cera em fruta – Mercado Interno

A seguir, mostramos um gráfico que mostra as principais épocas de safra e, consequentemente, os principais meses de consumo da cera. Este gráfico comprova que, apesar do consumo da cera para laranja estar diminuindo, a fruta ainda é hoje a principal "consumidora" das ceras para frutas, devido à sua alta representatividade na produção total de frutas no mercado nacional. Os meses de maior alta (maio a setembro) correspondem à época de entressafra e safra da laranja.



3 ANÁLISE SETORIAL

3.1 Análise Setorial - Metodologia de Michael Porter - As 5 Forças Competitivas



1) Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

As empresas que fazem parte deste mercado estão com alto grau de investimento e possuem fundos monetários que alavancam seus negócios. Esses investimentos são mais visíveis no desenvolvimento tecnológico que apresentam em suas fábricas. Todo esse investimento é realizado para o ganho de escala em suas fábricas de produção. Além desses quesitos tecnológicos, outros investimentos consideráveis nesse segmento são os realizados em treinamento da equipe de vendas, produção e laboratórios, pois se trata de segmento específico. No mercado interno estamos em franca expansão nos últimos 30 anos, principalmente devido à abertura do mercado europeu para as frutas brasileiras. Mais acentuadamen-

te temos a abertura da China para esses mesmos produtos, o que está alavancando nossa penetração (*Market-Share*) no mercado internacional, mesmo com a concorrência das empresas internacionais (Fomesa). Para sair deste ciclo de disputa nossa empresa trabalha no desenvolvimento de novos produtos, principalmente pela nossa flora e pela carnaúba, que é originária de nosso país, nos propiciando ganho de escala. Nesse ponto, nossa empresa tem diversas parcerias estratégicas com os produtores de nossas matérias-primas e, atualmente, contamos com grande incentivo do governo, devido a alavancagem tecnológica e de geração de emprego que estamos propiciando na região nordeste.

2) Avaliação do Poder de Barganha dos Clientes

Hoje temos grande penetração no mercado nacional, que cresce na ordem de 15% a 20% ao ano (esses dados podem ser vistos com mais detalhe neste trabalho, no item *Market-Share*). Este ainda é um mercado em expansão e há poucos especialistas provedores desse tipo de serviço e/ou fornecimento. Não estamos neste momento enfrentando problemas de negociação, apenas um pouco de concorrência na nova região do leste europeu que contempla a China. Para transpor essas dificuldades, como citado anteriormente, estamos com larga escala de investimento em tecnologia e em novos produtos, o que vem surtindo efeito, como se verifica pela evolução que estamos contemplando ano a ano neste mesmo trabalho. Como dito, por tratar-se de produto inovador no mercado, não temos problemas de saída ou mudança do mercado. O que muda constantemente são os insumos, cada vez contendo maior tecnologia e contemplando menor custo, que em última análise, são nossos projetos estratégicos. Hoje, os clientes cada vez mais exigentes buscam produtos de alta qualidade e valor agregado, para maior durabilidade e conservação da fruta.

3) Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

Como citado anteriormente, este tem sido nosso foco. Por estarmos em um país com ampla gama de oportunidades de plantio, temos investido em nossos fornecedores e, consequentemente, fechado os contratos em longo prazo. As empresas da Europa e ou USA não têm este foco, mas já estão vindo para nosso continente com essa mesma estratégia. Nossa maior vantagem é ser uma empresa nacional e já ter realizado vários contratos de parcerias, diminuindo assim a penetração desses concorrentes no mercado, principalmente no Nordeste e Sul do país. Outro ponto a salientar é que a maioria dos produtos substitutos é oriunda do exterior, o que nos facilita, tanto em custo quanto em penetração.

4) Avaliação de Novos Entrantes

Entrar neste mercado hoje tem muitas barreiras, principalmente no que tange aos fornecedores, por se tratar de produto especializado e necessitar de forma-

ção técnica, tanto de região quanto de mão de obra. Com isso, os investimentos necessários são altos e, principalmente, demandaria muito tempo para implementação. A dificuldade de novos entrantes é alta e o risco é alto também.

Tipos de Barreira de Entrada	Grau de Eficácia				Tempo de Eficácia da Barreira (no de anos)
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	
Tecnologia Patenteada					3
Necessidade de Capital					3
Diferenciação de Produtos					6
Acesso aos Canais de Distribuição					3
Economias de Escala					4
Restrições Governamentais					2
Acesso favorável às Matérias-Primas					3
Custo de Transferência					4

5) Avaliação de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são voltados para outras funções, tais como fungicidas, mas não são utilizados como produtos substitutos. Uma breve ocorrência que estamos verificando diz respeito ao mercado Africano que está entrando na produção dessas mesmas matérias-primas, mas não como substitutas e sim, como concorrentes.

3.2 Matriz C-T-I (Características, Tendências e Impacto)

Setor Econômico: Agronegócios

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS ATUAIS	TENDÊNCIAS DE CRESCIMENTO	IMPACTO	
			OPORTUNIDADES %	RISCOS %
ECONÔMICO	Cotação do Dólar	Tende a estabilizar em R$ 1,58	40%	60%
	Estabilidade Econômica	Um pouco mais independente de fatores externos	50%	50%
	Petróleo	Valor subindo, mas o país está se tornando autossustentável	65%	35%
	Inflação	Estabilizada em 4,5% ao ano	80%	20%
	Taxa de Juros (Selic)	Ainda altas, na ordem de 11% ao ano	35%	65%
POLÍTICO	Reforma Política	Nova divisão de partidos politicos	20%	80%
	Eleição Presidencial	Mudança politico - econômica	20%	80%
	Votação Lei sobre MP (Medida Provisória)	Revisão da Lei sobre MP que pode travar a mobilidade do país	10%	90%
	Influência dos Sindicatos no Governo	Tende a crescer com a proximidade da eleição	70%	30%
SOCIAL	Reforma Agrária	Com baixo desempenho e implantação	20%	80%
	Sindicatos	Crescente penetração no Governo	80%	20%
	MST (Movimento dos Sem Terra)	Estão ocorrendo inúmeras invasões em terras produtivas, principalmente no nordeste, onde temos diversas parcerias	35%	65%
	Educação	Visto a nossa especialidade ainda temos dificuldades de encontrar Mão de Obra qualificada	25%	75%
TECNOLÓGICO	Novas Tecnologias	Constante mudança em bases tecnológicas	80%	20%
	Custo de Manutenção	Aumento Período	40%	60%
	Mão de Obra	Médio	30%	70%
	Cursos Especializados no Mercado	Inexistentes	50%	50%
AMBIENTAL	Leis Ambientais	Em plena discussão no Congresso	30%	70%
	Desmatamento	Aumento do Controle	70%	30%
	Energia	Consumo em expansão e nova discussão de Itaipu	15%	85%
	Reservas Naturais	Estão reduzindo na média de 7% ao ano	30%	70%

4 IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

4.1 Análise da Posição Competitiva – CVA

Análise da Posição Competitiva

	Itens Estruturais	Peso (%)	Megh		Aruá		Fomesa	
			Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
1	*Market-Share* (%)	20,00%	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00
2	Economia de Escala	10,00%	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
3	Vendas	15,00%	5,00	0,75	4,00	0,60	5,00	0,75
4	Conhecimento Técnico da área de Vendas	15,00%	5,00	0,75	4,00	0,60	4,00	0,60
5	Qualidade do Produto	10,00%	5,00	0,50	4,00	0,40	5,00	0,50
6	Grau Tecnológico	10,00%	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40
7	Capacidade de Inovação	5,00%	4,00	0,20	3,00	0,15	4,00	0,20
8	Barreiras de Exportação	5,00%	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
9	Logística de Entrega	10,00%	4,00	0,40	5,00	0,50	4,00	0,40
	Total de Pontos	**100,00%**	**4,40**	**4,40**	**4,15**	**4,15**	**4,45**	**4,45**

Market-Share

Todas as empresas identificaram que conquistar mercado é de grande importância para aumentar faturamento, reduzir custos, aumentar rentabilidade, fortalecer a imagem da marca e consolidar a posição da empresa perante seus concorrentes.

Economia de Escala

Economia de escala é determinante para que todos obtenham custos que permitam a comercialização e práticas mercadológicas sustentáveis no longo prazo, frente aos seus concorrentes, permitindo que um determinado *player* se diferencie dos demais concorrentes por possuir uma Liderança em Custos.

Vendas

É responsável pela apresentação dos produtos e da empresa ao mercado, tem papel fundamental no escoamento da produção, aumento do faturamento e rentabilidade, bem como na administração e prospecção de novos clientes. A fidelização da base de clientes existentes (LTV - *Long Time Value*), aumento do *ticket* médio e a frequência de recompra são os maiores objetivos da área de vendas.

Conhecimento Técnico da Área de Vendas

Ceras para Frutas são produtos que necessitam de alto nível de conhecimento técnico em todas as áreas, mas principalmente da área de vendas, que aborda e oferece o produto. Nesse momento deve apresentar segurança, conhecimento e capacidade técnica para sanar todas as dúvidas e anseios dos clientes.

Qualquer falha por desconhecimento técnico pode gerar prejuízos enormes, como a perda da safra de um determinado cliente. A Megh, neste quesito, obteve maior reconhecimento frente aos seus concorrentes.

Qualidade do Produto

Trabalhar com produtos orgânicos, perecíveis, exige que seu produto seja certificado e reconhecido por seus clientes, pois eles não vão adquirir uma matéria-prima que não lhe traga segurança. A marca Megh obteve um ótimo resultado na avaliação. Quanto às concorrentes, a única que obteve uma avaliação similar foi a marca Fomesa.

Grau Tecnológico

Deve acompanhar o desenvolvimento do produto e mercado, ou seja, deve-se investir em tecnologia para se ofertar um produto que acompanhe o nível de exigência do mercado. Quanto ao desenvolvimento na estrutura organizacional, o grau tecnológico deve ser avaliado para manter a empresa com uma área de Tecnologia da Informação capaz de traduzir as necessidades existentes ou futuras do mercado, bem como contribuir com a qualidade e segurança dos processos mercadológicos internos da empresa.

Capacidade de Inovação

Inovar é necessário para atender as novas exigências do mercado, atender novos segmentos e atender clientes com necessidades específicas. Neste quesito notamos que a Megh possui dois diferenciais perante a Fomesa e Aruá, que são:

- Grau de atenção elevado com relação às necessidades de cada cliente;
- Capacidade e estrutura capaz de atender às exigências de cada cliente.

Barreiras de Exportação

Acompanhar os mercados internos e externos e suas variações é fundamental para manter a empresa capacitada a atender as exigências e barreiras governamentais estipuladas em cada mercado. Neste quesito identificamos que todas as empresas estão atentas, pois qualquer mudança não observada poderá levar à perda de uma grande participação de mercado e, consequentemente, ao fortalecimento da concorrência, afetando assim o ponto de equilíbrio da empresa ou desta linha de produtos.

Logística de Entrega

O processo logístico deve ser feito de acordo com os conceitos básicos, na hora certa, na quantidade certa, no local correto, prevendo as necessidades dos

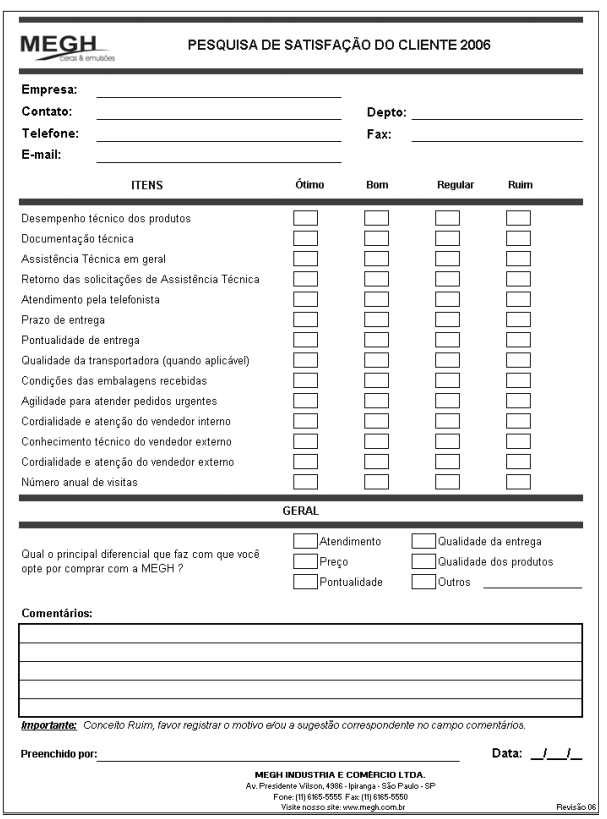
clientes e provendo soluções. A cera para frutas possui diversas funções, mas a principal é prolongar a vida útil do produto. Então, quanto mais tempo levar para se efetuar o enceramento das frutas, menor será o seu tempo de vida útil. Identificamos que a concorrente Aruá, em alguns casos, entrega o produto direto no *packing-houses*, sem a utilização de intermediários.

Análise de Percepção de Valor pelo Cliente – Preço e Qualidade

A análise de percepção de valor pelo cliente foi desenvolvida por meio de Pesquisa de Mercado, que abordava a Percepção de Preço e Qualidade, que são constituídas por diversos fatores.

Foi pesquisado um grupo de 35 grandes clientes, que foi montado com uma base de clientes ativos e clientes não ativos, porém, todos tiveram experiência de compra em uma das empresas Megh, Aruá e Fomesa.

Como suporte às avaliações, também utilizamos pesquisa interna, feita durante o período de Maio a Setembro de 2.006, com 190 clientes que avaliaram os atributos de qualidade dos produtos MEGH. A seguir o modelo do formulário de avaliação utilizado pela empresa:



MEGH
Ceras & emulsões

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE 2006

Empresa: _____

Contato: _____ **Depto:** _____

Telefone: _____ **Fax:** _____

E-mail: _____

ITENS	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Desempenho técnico dos produtos	☐	☐	☐	☐
Documentação técnica	☐	☐	☐	☐
Assistência Técnica em geral	☐	☐	☐	☐
Retorno das solicitações de Assistência Técnica	☐	☐	☐	☐
Atendimento pela telefonista	☐	☐	☐	☐
Prazo de entrega	☐	☐	☐	☐
Pontualidade de entrega	☐	☐	☐	☐
Qualidade da transportadora (quando aplicável)	☐	☐	☐	☐
Condições das embalagens recebidas	☐	☐	☐	☐
Agilidade para atender pedidos urgentes	☐	☐	☐	☐
Cordialidade e atenção do vendedor interno	☐	☐	☐	☐
Conhecimento técnico do vendedor externo	☐	☐	☐	☐
Cordialidade e atenção do vendedor externo	☐	☐	☐	☐
Número anual de visitas	☐	☐	☐	☐

GERAL

Qual o principal diferencial que faz com que você opte por comprar com a MEGH ?

☐ Atendimento ☐ Qualidade da entrega
☐ Preço ☐ Qualidade dos produtos
☐ Pontualidade ☐ Outros _____

Comentários:

Importante: *Conceito Ruim, favor registrar o motivo e/ou a sugestão correspondente no campo comentários.*

Preenchido por: _____ **Data:** __/__/__

MEGH INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.
Av. Presidente Wilson, 4986 - Ipiranga - São Paulo - SP
Fone: (11) 6165-5555 Fax: (11) 6165-5550
Visite nosso site: www.megh.com.br

Revisão 06

A seguir, resultado da Análise de Percepção de Valor pelo Cliente – Preço e Qualidade.

Atributos de Qualidade

			Megh		Aruá		Fomesa		Média da Concorrência	Índice Megh sobre a média da Concorrência
	Atributos de Qualidade	Peso (%)	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada		
1	Cordialidade e Atenção no Atendimento	10,00%	4,00	0,40	4,00	0,40	5,00	0,50	4,50	1,13
2	Conhecimento Técnico do Vendedor Externo	15,00%	5,00	0,75	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,80
3	Brilho da Fruta	25,00%	5,00	1,25	5,00	1,25	5,00	1,25	5,00	1,00
4	Vida útil da Fruta (pós recobrimento)	28,00%	5,00	1,40	5,00	1,40	5,00	1,40	5,00	1,00
5	Assistência Técnica em Geral	12,00%	5,00	0,60	4,00	0,48	5,00	0,60	4,50	0,90
6	Pontualidade das entregas	10,00%	4,00	0,40	5,00	0,50	4,00	0,40	4,50	1,13
	Total de Pontos	**100,00%**	**4,80**	**4,80**	**4,63**	**4,63**	**4,75**	**4,75**	**4,69**	**0,98**

As diferenças na percepção de qualidade ficaram nos seguintes pontos:

Cordialidade e Atenção no Atendimento

A Fomesa possui um sistema de atendimento regional, porta a porta, que se diferencia em relação a Árua e a Megh.

Conhecimento Técnico do Vendedor Externo

Megh se destacou neste atributo devido ao seu foco de entender e atender às necessidades de cada cliente.

Brilho da Fruta

Por ser um fator importante na decisão de compra por parte dos produtores, todas as empresas possuem um mesmo nível de qualidade em relação ao brilho da fruta, após aplicação da cera.

Vida útil da Fruta (pós-recobrimento)

Por ser o fator de maior relevância na decisão de compra do cliente produtor e, principalmente, exportador, todas as empresas possuem o mesmo nível de qualidade quanto ao prolongamento da vida útil da fruta após o seu recobrimento.

Assistência Técnica em Geral

Neste quesito analisamos o atendimento de outras necessidades do cliente. Por possuírem laboratórios, efetuarem visitas *in loco*, no *packing house*, disponibilizar técnicos para auxiliar na melhor forma de aplicar o produto, aumentando ainda mais o seu rendimento e qualidade, as empresas Megh e Fomesa, levam vantagem sobre a Aruá.

Pontualidade das entregas

A empresa Árua, neste atributo, leva vantagem em relação à Megh e à

Fomesa, por possuir um sistema de entrega que lhe permite efetuar, em alguns casos, entregas direto no *packing-house* do cliente.

Atributos de Preço

	Atributos de Preços	Peso (%)	Megh		Aruá		Fomesa		Média da Concorrência	Índice Megh sobre a média da Concorrência
			Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada		
1	Preço	50,00%	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	1,00
2	Condições de Pagamento	15,00%	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	1,00
3	Prazo de Entrega	25,00%	4,00	1,00	5,00	1,25	4,00	1,00	4,50	1,13
4	Frete	10,00%	4,00	0,40	5,00	0,50	4,00	0,40	4,,50	1,13
	Total de Pontos	**100,00%**	**4,00**	**4,00**	**4,35**	**4,35**	**4,00**	**4,00**	**4,18**	**1,04**

Preço

Devido à grande sensibilidade a mudanças de preços, todos os *players* do mercado praticam, negociam e se enfrentam, fazendo com que a prática de preços no mercado seja muito similar.

Condições de Pagamento

Todos os *players* efetuam a mesma prática de mercado, porém, se diferenciam negociando caso a caso.

Prazo de Entrega

A empresa Aruá leva vantagem neste atributo, devido o seu sistema logístico lhe permitir, em alguns casos, efetuar entregas direto no *packing-house* do cliente.

Frete

O sistema logístico adotado é FOB, até a transportadora de destino indicada pelo produtor, mas neste atributo novamente a empresa Árua leva vantagem devido o seu sistema logístico lhe permitir efetuar entregas, em alguns casos, direto no *packing-house* do cliente.

Pontuação Final

	Atributos	Peso (%)	Megh		Aruá		Fomesa		Média da Concorrência	Índice Megh sobre a média da Concorrência
			Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada		
1	Atributos de Qualidade	50,00%	4,80	2,40	4,63	2,32	4,75	2,38	4,69	0,98
2	Atributos de Preços	30,00%	4,00	1,20	4,35	1,31	4,00	1,20	4,18	1,04
3	Atributos Estruturais	20,00%	4,40	0,88	4,15	0,83	4,45	0,89	4,30	0,98
	Total de Pontos	**100,00%**	**4,48**	**4,48**	**4,45**	**4,45**	**4,47**	**4,47**	**4,46**	**0,99**

A avaliação final demonstra que a Megh possui no atributo de qualidade, que é o de maior relevância, de acordo com a percepção do cliente, um ótimo desempenho. Isso lhe permitirá se desenvolver e se destacar perante seus concorrentes, melhorando os seus atributos de preços e estruturais.

Ser reconhecida como Líder em Qualidade facilitará a penetração em novos mercados e desenvolver novos produtos, ampliando assim a sua vantagem competitiva sobre a concorrência.

4.2 Análise SWOT

PONTOS FORTES ***Strengths***	**PONTOS FRACOS** ***Weaknesses***
* Tecnologia para desenvolvimento de novos produtos * Força de Vendas * Qualidade do Produto * *Stakeholders* * Investimento em P&D * Alianças estratégicas * Margem para Investimentos	* Projetos de *Marketing* (Marca e Produto) ainda insipientes * Estação energética própria * Custos de Produção altos
OPORTUNIDADES ***Opportunities***	**AMEAÇAS** ***Threats***
* Aumento de consumo do mercado europeu * Distribuição nas Américas * Reconhecimento da Marca * Novas Tecnologias - Redução de Custos * Expansão Geográfica - Mercado em Alta * Consciência Ecológica	* Normas de certificação * Aumento da Concorrência * Barreiras Fitossanitárias * Barreiras ao comércio exterior * Queda de crescimento do mercado, principalmente laranja e maçã * Mudanças climáticas * Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores

5 OBJETIVOS DE *MARKETING*

Aumento de *Market-Share* em 12%

É esperado um aumento de *market-share* de 12%. Este objetivo deverá ser apoiado no crescimento de mercado já conhecido, mas, principalmente, na exploração de novos mercados. Porém, esta "meta" deverá ser sustentável. Além do crescimento na participação do mercado atual e em novos, a taxa de crescimento deverá ser mantida.

Aumento da Base de Clientes em 15%

O objetivo é agressivo, porém, conivente com a proposta estabelecida. Para medir a efetividade deste resultado, será comparado o número de clientes conquistados neste ano com o último ano.

Fidelização de clientes e taxa de cancelamentos entre 0 e 2%

Serão realizadas estratégias específicas para fidelizar os clientes, pois no mercado B2B o relacionamento de longo prazo tem um peso decisivo no sucesso dos negócios de qualquer empresa. Mais do que clientes, queremos que eles se tornem parceiros da MEGH. Para atingir este objetivo, teremos duas métricas: a primeira será um comparativo de *share of wallet* com o ano anterior, e a segunda, será um comparativo da taxa de cancelamentos com o ano anterior.

Tornar a MEGH referência em Ceras para frutas

Este é um mercado "indefinido" e ainda não existe uma marca referência de ceras para frutas. Portanto, este objetivo trabalhará a imagem da marca (*branding*) e a busca pela associação da MEGH como sinônimo de ceras para frutas.

Aumento de Faturamento de 18% nos próximos 2 anos

Assim como o aumento da base, uma evolução no faturamento é um grande desafio e a manutenção desse crescimento torna este desafio ainda mais difícil. Entretanto, o crescimento sustentável é fundamental para o sucesso do projeto. Será feita uma análise com o valor projetado das vendas do produto para o ano em curso, dividido pelas vendas do ano anterior.

Posicionamento Estratégico

Todas as ações de Comunicação da MEGH voltadas para a linha de ceras para frutas, terão como foco ressaltar características que vão ao encontro dos objetivos, valores e missão da empresa. Portanto, o posicionamento refletirá os atributos principais da empresa: qualidade, tecnologia, empresa nacional, parceira e flexível.

- Qualidade

Primeira empresa fabricante de ceras e emulsões a conquistar a certificação ISO 9001/2000.

Primeira empresa a obter um selo de qualidade que certifica a superioridade da cera para frutas fabricada pela MEGH.

- Tecnologia

A MEGH investe nos estudos e desenvolvimento de tecnologia para prover produtos que atendam às necessidades e anseios de seus clientes, com exclusividade.

- Empresa Nacional

A Megh Indústria e Comércio Ltda. é uma empresa que atua no segmento de ceras e emulsões e que possui um capital 100% brasileiro.

- Empresa Parceira e flexível

Desenvolvendo soluções customizadas de acordo com necessidades específicas dos clientes.

5.1 Estratégias de *Marketing*

Matriz: Objetivos de *Marketing* x Estratégias de *Marketing*

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Objetivos de *Marketing*	Estratégias de *Marketing* Ampliação de Mercado	Fortalecer o Relacionamento com os Clientes	Fortalecer a Imagem da Marca	Melhorar continuamente os Processos Logísticos	Desenvolver e Lançar Novos Produtos	Desenvolver Serviços de Customização de Produtos	Capitar e Desenvolver os Recursos Humanos
Aumento do *Market-Share*	X		X	X	X	X	X
Aumento da Base de clientes em 15%	X		X	X	X	X	X
Fidelização dos Clientes		X	X	X	X	X	X
Tornar a Megh referência em Ceras para Frutas	X	X	X	X	X	X	X
Aumento no faturamento de 18% nos próximos 2 anos	X	X	X	X	X	X	X

Ampliação de Mercado

Diretamente relacionado à estratégia "Aumento de *Market-Share*", terá como foco, principalmente, a consolidação da MEGH nas duas regiões de maior produção frutífera e, portanto, com maior potencial de compra: as regiões nordeste e sudeste. A MEGH fixará seus esforços nessa regiões, com o objetivo de aumentar o *market-share* e conquistar a maior fatia do mercado de ceras e frutas. Como consequência, teremos esta ação refletindo também nos objetivos aumento da base, reconhecimento da marca e aumento do faturamento.

Fortalecer relacionamento com o cliente

Como foi dito anteriormente, o relacionamento confiável e de longo prazo é a chave para o sucesso de qualquer negócio, especialmente no mercado B2B e em segmentos como o da MEGH. Fortalecer o relacionamento da marca é um fator que influencia na mudança para outro fornecedor, portanto, fideliza o cliente.

Fortalecer a imagem da marca

A marca age como um "escudo para a empresa" e influencia diretamente tanto os já usuários quanto os potenciais clientes. Dessa maneira, essa estratégia é fundamental para todos os objetivos traçados.

Melhorar continuamente processos logísticos

Todos os objetivos propostos precisam ser assegurados pela qualidade e eficiência na entrega dos produtos. Caso contrário, mesmo com todas as estratégias funcionando, elas não terão força para se manter se não estiverem apoiadas

por um eficiente processo logístico. A contínua realização desta estratégia será a base para o sucesso de todos os objetivos.

Desenvolver e lançar novos produtos

Para ser um sinônimo de ceras para frutas, reconhecida pelo mercado, a empresa precisará sempre estar na frente de seus concorrentes e ser pioneira no lançamento de produtos. A estratégia de novos produtos mostra uma empresa sempre a frente no mercado, alavanca novas vendas e torna-se um fator de peso para manter as empresas já clientes.

Desenvolver serviço de customização de produtos

Devido a forte concorrência, principalmente de produtos importados, é importante que a MEGH se diferencie criando produtos sob medida para seus clientes. Por ser a empresa com maior participação e com produção nacional, este pode ser um fator determinante para a liderança da empresa no mercado de ceras para frutas.

Capacitar e desenvolver os recursos humanos

Principalmente por se tratar de um produto extremamente técnico, seus representantes deverão ser diferenciados e "mestres" no segmento. Os profissionais da empresa devem repassar para o mercado potencial a credibilidade dos produtos MEGH e, somente se estiverem bem preparados, conseguirão conquistar e fidelizar clientes.

6 PREPARAÇÃO DAS TÁTICAS: IMPLEMENTAÇÃO DO *MARKETING MIX*

6.1 Política de Produto e Serviços

Matriz: Estratégias de *Marketing* X Ações Táticas

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Estratégias de *Marketing*	Ações Táticas de Produto/Serviço							
	Investir em P&D (X)	Política de Relacionamento com o Cliente (X)	Ofertar *Know-How* (N)	Capacitar o Cliente na Utilização do Produto (X)	Pioneirismo na Prestação de Serviço (N)	Monitorar a Satisfação do Cliente (N)	Desenvolver Produtos Customizados (N)	Monitorar os Produtos e Serviços da Concorrência (N)
Ampliação de Mercado	X				X			X
Fortalecer Relacionamento com os Clientes		X	X	X	X	X	X	X
Fortalecer a Imagem da Marca	X	X	X	X	X	X	X	X
Melhorar continuamente os Processos Logísticos	X					X	X	
Desenvolver e Lançar Novos Produtos	X					X	X	X
Desenvolver Serviço de Customização de Produtos	X		X		X	X	X	X
Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos			X	X		X	X	

Investir em P&D

Investimentos contínuos e uniformes em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e atuais.

Política de Relacionamento com o Cliente

Importante para o negócio e o relacionamento, é conhecer as necessidades, desejos, crenças e valores dos seus clientes e a Megh faz isso muito bem, dispondo de uma equipe de vendas que mantém contato pessoal com a carteira de clientes.

Ofertar *Know How*

Ciente da possibilidade de novos entrantes no mercado de Ceras para Frutas, a Megh ofertará seu *know how* a empresas interessadas no negócio, disponibilizando seu conhecimento Técnico e Operacional no desenvolvimento do seu produto final. Esta ação tem por objetivo gerar ganhos financeiros e desenvolver novas alianças estratégicas.

Capacitar o Cliente na utilização do Produto

A Megh tem como política de prestação de serviço, capacitar seu cliente na utilização do seu produto mediante demonstração e disponibilização de laboratórios para testes. Tal prática estreita o relacionamento com clientes e influencia a demanda.

Pioneirismo na Prestação de Serviço

Reconhecida como pioneira no mercado, com maior resultado e fortalecimento da marca, ponto forte que atrai novos clientes e mantém os atuais.

Monitorar a Satisfação do Cliente

Fundamental para que a Megh possa oferecer a melhor qualidade em produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes. A monitoração se dá por meio de pesquisas periódicas e auditorias de serviços. A empresa dispõe de uma central de atendimento para facilitar o contato e, dessa forma, obter *feedbacks* preciosos que serão avaliados e considerados na criação de novas ações ou melhoria das existentes. A Megh foi a primeira a conquistar o selo de qualidade ISO 9001 neste segmento e mantém o tema política de qualidade, buscando oferecer ao cliente produtos e serviços de primeira linha.

Monitorar os Produtos e Serviços da Concorrência

Buscar informações no mercado sobre o que a concorrência está fazendo de diferente e de que forma esta diferença pode agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pela Megh.

Desenvolver Produtos Customizados

Criação de Selo Qualidade Garantida para os produtos customizados, visando a aumentar a percepção de valor do cliente e sua fidelização. Como estratégia de diferenciação, o selo não será adotado para todos os produtos.

6.2 Política de Preços

Matriz: Estratégias de *Marketing* X Ações Táticas

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Estratégias de *Marketing*	Ações Táticas de Preços						
	Financiamento e prazo de pagamento (X)	Definir tabela de preços para produtos não customizados (N)	Definir preço premium para produtos customizados (N)	Desenvolver clientes para se tornarem promotores de vendas (N)	Criar selo Qualidade Garantida (N)	Desenvolver material de apoio a vendas (N)	Treinamento da Força de Vendas (O)
Ampliação de Mercado	X	X	X	X			
Fortalecer Relacionamento com os Clientes	X	X	X	X	X	X	X
Fortalecer a Imagem da Marca	X	X	X	X	X		X
Melhorar continuamente os Processos Logísticos			X				
Desenvolver e Lançar Novos Produtos			X				
Desenvolver Serviço de Customização de Produtos			X		X		X
Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos		X	X			X	X

O preço é um fator determinante em nosso segmento devido nossos clientes serem muito sensíveis a qualquer alteração, pois efetuam compras pontuais, de grandes quantidades, no período de safra.

A nossa estratégia de preços é focada na diferenciação, pois ofereceremos ao mercado um produto com uma série de atributos, tais como:

- Produto de Alta Qualidade
- Laboratórios a Disposição
- Assistência Técnica
- Entrega Garantida

- Treinamento referente aos Atributos do Produto
- Produtos Customizados

As implantações dessas estratégias buscam reduzir a sensibilidade de nossos clientes a mudanças de preços, aumentando a percepção de valor, que é o resultado do benefício obtido em relação ao custo da operação.

A redução de custos contínuos na administração, processo fabril e logístico, por meio de parcerias estratégicas com fornecedores de matéria-prima, operadores logísticos e a maximização do parque fabril, onde utilizaremos os equipamentos/maquinários para atender outras linhas de produtos, reduzindo assim, o período de ociosidade dos equipamentos/maquinários da empresa.

Com a maximização de nossos recursos e a redução de custos estabeleceremos uma prática de preços de acordo com o posicionamento definido para cada tipo de produto.

1. Produtos não customizados: seguirão a percepção e prática de mercado. Serão equacionados custos de produção para oferecer a melhor relação Custo X Benefício.

2. Produtos Customizados: atenderão a um nicho de mercado mais exigente. Precisa se adequar ou apresentar um produto competitivo no mercado interno e/ou externo.

Visando melhor atender o mercado praticaremos estratégias distintas de Administração de Preços, conforme a necessidade de cada cliente. Assim, nos posicionaremos no mercado como uma solução viável, de alta qualidade, capaz de se adaptar às mais variadas exigências.

Preço por Desconto:

- Concessão de descontos para pagamentos com prazos reduzidos.
- Concessão de descontos conforme o volume.
- Concessão de descontos de acordo com a Sazonalidade.

Preços Geográficos:

- Acompanharemos a prática regional e as características de cada micro mercado.

Preços por Linha de Produtos:

- Permitirá diferenciar cada produto de acordo com sua percepção de valor e custos.

Preços Premium:

■ Produto desenvolvido especialmente para atender necessidades especificas de cada cliente. Produto certificado pelo nosso selo de QUALIDADE GARANTIDA.

6.3 Política de Logística, Distribuição e *Trade Marketing*

Matriz: Estratégias de *Marketing* X Ações Táticas

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Estratégias de *Marketing*	Ações Táticas de Logística e Canais de Distribuição					
	Parceria com CD terceirizado no interior de SP (N)	Unidade Fabril e CD no Nordeste (N)	Entrega porta-a-porta na Grande São Paulo (X)	Parceria com transportadoras locais com Galpão de armazenamento	Entregas personalisadas no CEAGESP (N)	Entregas FOB nas Transportadoras na Grande SP (X)
Ampliação de Mercado	X	X	X	X	X	
Fortalecer Relacionamento com os Clientes	X	X	X	X	X	
Fortalecer a Imagem da Marca	X	X	X			
Melhorar continuamente os Processos Logísticos	X	X	X	X	X	X
Desenvolver e Lançar Novos Produtos						
Desenvolver Serviço de Customização de Produtos		X				
Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos		X				

Parceria com CD terceirizado no interior de SP

Visa a otimizar em transporte único, uma carga a ser distribuída aos clientes da região, sendo que é o principal clamor dos produtores do Interior. Nossos concorrentes já possuem essa tática e notamos por meio de pesquisa CVA que esse seria um diferencial desejável.

Unidade Fabril e CD no Nordeste

Essa Unidade seria apenas uma Unidade de transformação/ diluição do produto. Transportaríamos o produto pronto e concentrado para a Unidade e apenas com um tanque misturador seriam processados os produtos finais na concentração desejada pelo cliente do Nordeste. Trata-se de um ponto estratégico visto o grande número de produtores na região.

Entrega porta-a-porta na Grande São Paulo

Também desejável para os clientes localizados na capital (são poucos). A Megh já entrega na Grande SP e Grande ABC.

Parceria com transportadoras locais com Galpão de armazenamento

Seria sugerido aos clientes do interior e outras regiões do Brasil que se faça o transporte por essas transportadoras previamente cadastradas com a Megh, que faria uma parceria de modo a otimizar os fretes para a transportadora e para os clientes, sendo que a mercadoria poderia ser armazenada no galpão até a montagem da carga para cada região.

Entregas personalizadas no CEAGESP

Atualmente os caminhões dos produtores vêm a São Paulo para entrega no CEAGESP (boxes de vendas) e voltam vazios para a fazenda. A Megh poderia contatar esse produtor e realizar as entregas/carregamento nos próprios caminhões das fazendas, zerando assim a capacidade ociosa de retorno.

Entregas FOB nas Transportadoras na Grande SP

Este é o procedimento normal, que já ocorre hoje. O frete até a transportadora escolhida pelo cliente é pago pela Megh e o frete da Transportadora até o destino final é pago pelo cliente. Procedimento normal também a outras linhas de produtos. Praxe de mercado para relacionamentos B2B.

6.4 Política de Vendas

Matriz: Estratégias de *Marketing* X Ações Táticas

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Estratégias de *Marketing*	Ações Táticas de Vendas e Pós-Vendas						
	Eventos e *Workshops* (O)	Visitas trimestrais aos clientes (X)	Laboratórios para testes e produtos customizados (X)	Substituição de produtos com baixa performace (X)	Treinamento contínuo da força de vendas (O)	Pesquisa de satisfação pós-venda por safra (N)	Entrega com atendimento personalizado e assist. técnica no campo (N)
Ampliação de Mercado	X				X		
Fortalecer Relacionamento com os Clientes	X	X	X	X	X	X	X
Fortalecer a Imagem da Marca	X	X	X	X	X	X	X
Melhorar continuamente os Processos Logísticos						X	X
Desenvolver e Lançar Novos Produtos	X					X	
Desenvolver Serviço de Customização de Produtos						X	X
Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos					X	X	

Eventos e *Worshops*

Esta tática será detalhada no item comunicação, mas terá um relacionamento direto com a política de vendas, pois será utilizada como apoio à força de vendas para garantir um grau ainda maior de aproximação e satisfação dos clien-

tes parceiros. Essa tática é importante também para a prospecção de clientes. O relacionamento com os clientes é melhorado e, consequentemente, o fortalecimento da marca. Principalmente nos *workshops* pode-se avaliar as necessidades atuais e novas dos clientes, criando-se oportunidades para elaboração de produtos customizados de maior valor agregado.

Visitas Trimestrais a todos os clientes

Antes de cada safra se faz necessária a visita de um vendedor técnico ao *packing-house*, marcando presença no cliente e falando sobre as novidades de produtos para aquela safra.

Disponibilidade de laboratórios para testes

Ferramenta disponibilizada principalmente a clientes que não dispõem de laboratórios para realização de testes das ceras para frutas, ou que apresentem dificuldades de manuseio do produto nas quantidades adequadas para o enceramento desejado. Esse serviço garante, com toda certeza, melhor relacionamento com os clientes, pois, no momento do manuseio do produto no laboratório da MEGH, todas as dúvidas serão sanadas por um profissional gabaritado.

Substituição imediata de produtos com baixa performance

Quando um cliente Megh manifesta insatisfação com a cera, a substituição é feita imediatamente pela força de vendas. O fator agilidade, nesse processo é fundamental para que o relacionamento já estabelecido com o cliente não seja afetado e que, tampouco, a imagem da marca seja arranhada. Após a substituição, o produto reclamado é analisado e a força de vendas apresenta *feedback* ao cliente.

Treinamento contínuo da força de vendas

A melhora contínua no desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos, no caso específico da força de vendas, se faz necessária para garantia da preservação da imagem da empresa. A equipe bem treinada passa segurança de compra ao cliente e é garantia de recompra.

Pesquisa de satisfação do cliente pós-venda, por safra

Procura-se saber por meio da Pesquisa de Satisfação de Cliente quais foram os pontos positivos e negativos apresentados pela cera durante o enceramento daquela safra. Essas informações servem para melhorias dos processos logísticos, são fonte de pesquisa para lançamentos de novos produtos e produtos customizados e é uma ação tática que pode servir como base no diferencial de atendimento em relação aos demais concorrentes.

Entrega com atendimento personalizado /assistência técnica ao campo

Prestação de serviço a ser implementado e aplicado pela força de vendas, uma vez que a concorrência já se utiliza desse diferencial competitivo. Não são raras as vezes em que o produtor/ cliente necessita de produtos urgentes durante a safra, e nesse caso, o vendedor, além de entregar o produto solicitado no *packing-house*, fará também a investigação da causa da falta do produto e quais são os produtos (concorrentes) que estão entrando nesse cliente. De posse dessas informações *on-line*, poderão ser criadas novas ações para minimizar novos entrantes.

6.5 Política de Comunicação

Matriz: Estratégias de *Marketing* X Ações Táticas

Produto/Serviço: Ceras para frutas **Segmento:** Indústrial/Agro-Negócio Estratégias de *Marketing*	Ações Táticas de Propaganda/Relações Públicas/Promoções												
	Alteração de marca (N)	Criação de selo de qualidade para produtos premium (N)	Participação em feiras e congressos do segmento (O)	Eventos de relacionamento (O)	Anúncio em TV (N)	*Newsletter* Clientes (N)	Anúncio em revista (O)	Novo material impresso (folheteira) (N)	Novo site (N)	Assessoria de imprensa (N)	Ações de responsabilidade social (X)	Ações de endomarketing (N)	Ações para equipe de vendas (O)
Ampliação de Mercado		X	X					X		X			X
Fortalecer Relacionamento com os Clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Fortalecer a Imagem da Marca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Melhorar continuamente os Processos Logísticos									X				
Desenvolver e Lançar Novos Produtos		X	X	X	X	X		X	X	X			X
Desenvolver Serviço de Customização de Produtos		X		X	X	X			X	X			X
Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos												X	X

Devido à especificidade do produto e do público-alvo (pessoas jurídicas), os investimentos em comunicação se concentrarão em ações com maior efetividade no mercado B2B. Com este foco, as ações de comunicação se concentrarão em:

Alteração da Marca

A primeira necessidade levantada foi a criação de um logotipo especial para a linha de ceras para frutas. Atualmente a MEGH utiliza o mesmo logotipo, com as mesmas características para todas as linhas de produtos. Dessa maneira, a linha de cera para frutas não possui uma identidade própria. A proposta, portanto, é criar uma identidade própria para a linha de ceras para frutas sem perder a referência com a identidade visual da empresa. A solução encontrada foi utilizar o mesmo logo da MEGH, porém com uma cor diferente e com tons em *degradês*, que façam uma alusão ao brilho provocado pela aplicação da cera na fruta. Dessa forma, o logotipo terá uma cor diferente e um brilho próprio.

Quanto ao *slogan*, a proposta será cada linha de produtos ter o seu próprio *slogan*. Como se trata de um produto muito específico e técnico, será utilizado um *slogan* que informe somente a razão de ser do produto, para que não confunda os

clientes e mostre de forma objetiva, direta e clara, do que se trata. Aqui, mostraremos apenas a proposta para a linha de ceras para frutas:

Antes:



Depois:



Investimento na alteração da marca: R$ 5.000,00

Criação do Selo de Qualidade

Esta ação tem como objetivo diferenciar um produto *premium* dos demais. Portanto, ela terá um forte relacionamento com o objetivo de desenvolvimento de produtos customizados, pois serão produtos mais caros e de maior qualidade, além do objetivo de novos produtos, desde que a sua qualidade seja superior ao do produto padrão. Esta superioridade se dará pela quantidade de laca concentrada no líquido da cera — quanto maior a quantidade, maior a ação sobre a fruta e maior o seu brilho.

Investimento na criação do selo, com certificação dos órgãos governamentais: R$ 24.000,00

Participação em Feiras e Congressos do Segmento

Ótimo momento para *networking*, esses eventos são grandes oportunidades de vendas e de posicionamento do produto no mercado. As feiras e congressos escolhidos visam a consolidar a marca MEGH no mercado de frutas, torná-la sinônimo do produto, gerar novos negócios e fomentar o interesse pelo produto.

Feiras e congressos escolhidos:

Expofruit

Data: 04 a 07 de junho

Local: Mossoró - RN

Resumo da Feira: Principal feira do setor, a Expofruit vem crescendo aproximadamente 30% e hoje é a mais representativa do Brasil. No último evento, foram movimentados U$ 18 milhões em negócios.

Perfis Visitantes: reúne produtores, importadores, exportadores, distribuidores, fornecedores, supermercadistas, varejistas e delegações de países da Europa e Estados Unidos.

Investimento: R$ 45.000,00 – incluindo palestrante, *stand*, comunicação visual e 10 convites cortesias.

Hortitec

Data: 11 de junho

Local: Holambra – SP

Resumo da Feira: Com cerca de 20 mil visitantes, a Hortitec é dedicada ao cultivo protegido e às culturas intensivas. A feira está na 15º edição e atrai aproximadamente 300 empresas e 21.000 visitantes em média.

Perfil do Público Visitante: produtores de frutas e hortaliças, agrônomos, empresários, comerciantes, técnicos e pesquisadores do segmento, tanto do Brasil como do exterior.

Investimento: R$ 18.000,00 – *stand*, comunicação visual e 30 convites cortesias.

Agrishow – Feira Internacional da Tecnologia Agrícola em Ação

Data: 28 de abril a 03 de maio

Local: Ribeirão Preto – SP

Tema 2008: Agrishow 2008: tecnologia de ponta a ponta e previsão de grandes negócios.

Resumo da Feira: está na 15º edição e é uma das maiores feiras da América Latina. O evento atrai investidores de todas as regiões do Brasil. São esperados mais de 2.500 clientes potenciais do exterior e a estimativa é receber acima de 135.000 visitantes. Conta com aproximadamente 660 expositores e, em sua última edição movimentou em torno de R$ 1,288 bilhão em negócios.

Perfil do público visitante: Técnicos e agricultores do Brasil inteiro.

Investimento: R$ 80.000,00 – incluindo palestra, *stand*, comunicação visual e 50 convites cortesias.

6ª Agrifam – Feira Estadual da Agricultura Familiar e do Trabalho Rural

Data: 31 de julho a 02 de agosto

Local: Rodovia Marechal Rondon, km 322 – Agudos – SP

Resumo da Feira: maior feira voltada para Agricultura Familiar e trabalho Rural. Está na 6ª edição e conta com aproximadamente 160 expositores e um público de 35 mil visitantes. Movimenta aproximadamente R$ 15 milhões em novos negócios

Perfil do Público Visitante: Agricultores familiares, assalariados rurais.

Investimento: R$ 30.000,00 – incluindo *stand*, comunicação visual e 50 convites cortesias.

7º Congresso Brasileiro de *Agribusiness*

Data: 11 e 12 de julho (a confirmar)

Local: Hotel WTC - Av. das Nações Unidas, 12.559 – São Paulo – SP

Tema 2008: Agronegócio e Sustentabilidade

Resumo do Congresso: Evento de grande reconhecimento no segmento, o congresso este ano terá cinco painéis e uma palestra que tratarão temas como: aspectos ambiental, econômico, social, questão fundiária, infraestrutura e conveniências e competências da sustentabilidade. Agricultura, Energia, Química e Sustentabilidade. Também contará com um painel internacional que tratará de ameaças e oportunidades da sustentabilidade no agronegócio.

Investimento: R$ 30.000,00 – incluindo palestra e comunicação visual

41º Convenção da ABRAS

Data: de 25 a 27 de setembro de 2007

Local: WTC Hotel São Paulo

Resumo do Evento: Neste ano o conceito foi completamente renovado e não existirão feiras. As inscrições são limitadas para supermercadistas e fornecedores patrocinadores.

O objetivo do evento será relacionamento e *networking*, e os participantes vão interagir com as lideranças mais influentes do setor e conhecer novas estratégias para gerir melhor o próprio negócio, com mestres consagrados internacionalmente.

Perfil do Visitante: Presidentes e Diretores Comerciais das maiores redes

supermercadistas do País, dos Presidentes das maiores Redes e Centrais de Negócios e dos Presidentes e Delegados das Associações Estaduais de Supermercados.

Investimento: R$ 110.000,00 – incluindo palestra e comunicação visual.

Eventos de Relacionamento

Principalmente para fortalecer o relacionamento com clientes, serão criados dois tipos de evento: o primeiro acontecerá no início de novembro, época que antecede a entressafra que se inicía no meio de dezembro. Este evento acontecerá em um *resort* e convidará clientes e *prospects*. Todos os convidados ficarão hospedados por um dia e terão palestras com palestrantes renomados no mercado, como o articulista da Folha de São Paulo e apresentador do novo programa jornalístico *Agribusiness* do Canal Rural sobre o mercado agrícola e desafios do setor, além de jantares especiais com atrações musicais e palestras sobre o produto.

Investimento: R$ 100.000,00 cada evento (locação do espaço, palestrante, hospedagem, serviços de alimentação, organização, decoração do evento).

Outra ação serão os *Workshops In Company*, realizados nos clientes de maior representatividade para apresentar a todos os funcionários a empresa, o produto, seus benefícios, características, formas de aplicação, melhor aproveitamento do produto, entre outras informações.

Investimento: R$ 2000,00 para cada *workshop* (previsão de 2 *workshops* por mês – total de R$ 4.000,00 / mês).

Anúncio em TV

Com o objetivo principal de fortalecer a marca e, consequentemente, estimular os outros objetivos como o relacionamento com clientes que se sentem "orgulhosos" em utilizar uma marca conhecida pelo mercado, a meta será anunciar nos meses de janeiro, maio, junho e dezembro (primeiros meses de entressafra).

Mídia Escolhida:

Canal Rural: canais 35 da Net, 26 da Sky ou pela parabólica, frequência 4171 Mhz Banda L 0980 Mhz, polarização horizontal, Brasil Sat B4 (70W).

Programa: Bom dia Campo

Horário: 06h00 às 07h00

Tipo de programa: Jornalismo / Telejornal

Classificação: Programa livre

Descrição: O noticiário apresenta as primeiras notícias do dia. As informações completas da meteorologia, o comportamento dos mercados físico e futuro dos principais produtos agropecuários.

Ação: Patrocínio do programa com uma aparição diária (Encerramento 05'')

Investimento: R$ 41.580,00 / mês (22 inserções)

Newsletter Clientes

Será desenvolvida uma *Newsletter* impressa para clientes e *prospects* de alta representatividade, com periodicidade bimestral, com o objetivo de fortalecer o relacionamento com os mesmos e divulgar todos os desenvolvimentos, lançamentos e novidades para os clientes. Além disso, vamos relatar dados do mercado, entrevistas com especialistas do setor e ações de comunicação que a MEGH está realizando, como os eventos que a empresa estará presente, *workshops*, revistas, TV, entre outros.

Anúncio em Revista

Além de fortalecer a marca, o anúncio em revista tem o objetivo de divulgar novos produtos e mostrar que a MEGH se diferencia por produzir produtos sob medida para o cliente, portanto, fortalece os objetivos de novos produtos e produtos customizados, além do relacionamento com clientes. A meta será anunciar em revistas do segmento, com distribuição nacional, nos períodos que antecedem e que acontecem as entressafras das principais frutas.

Mídias Escolhidas:

Panorama Rural

Revista com grande reconhecimento no setor agrícola que já conquistou diversos prêmios do segmento. É a mídia impressa oficial que realiza a cobertura da AGRISHOW e traz reportagens, matérias, entrevistas e notícias relevantes do setor agrícola.

Aos 08 anos de circulação, a revista dispõe de uma equipe focada na estratégia para novos negócios, fazendo parte de uma elite de somente 04 grandes veículos de alcance nacional no plano de mídia dos grandes *players* anunciantes, fato que lhe assegura grande competitividade e destaque para tudo o que veicula.

Periodicidade: Mensal.

Circulação: 80.000 exemplares.

Distribuição: Nacional e paga.

Investimento: R$ 9.000,00 / inserção por anúncio

Revista Cultivar Hortaliças e Frutas

Revista possui mais de 70% de leitores do segmento de *agribusiness*. Divulga informações úteis e sempre confiáveis sobre fitotecnia e sanidade vegetal na sua área. 6 edições por ano.

Periodicidade: Bimestral.

Circulação: 150.000 exemplares.

Distribuição: Nacional e paga.

Investimento: R$ 15.000,00 / inserção por anúncio

Revista Frutas e Derivados

Revista produzida pela IBRAF (Instituto Brasileiro de Frutas) com grande credibilidade no segmento e circulação nacional e gratuita entre profissionais do setor e em eventos como Hortitec, Expofruit, Fenagri, Enfrute e Fiscal Tecnologia.

Periodicidade: Trimestral.

Circulação: 6.000 exemplares.

Distribuição: Nacional e gratuita

Investimento: Criação - R$ 3.000,00 / inserção por anúncio

Obs: será considerado um custo pacote de criação separadamente, já que as revistas utilizarão o mesmo anúncio em grande parte das situações. Portanto, consideraremos um custo de 4 anúncios diferentes, no valor total de R$ 20.000,00.

Nova Folheteria (Material Impresso)

Criação de duas folheterias: a primeira, uma folheteria especial para o segmento de ceras para frutas. Será um material de alta qualidade para refletir o produto *premium* da empresa. Este material para clientes / *prospects* de alta representatividade será um material para a força de vendas.

Investimento: Criação - R$ 5.500,00

Custo de impressão para 1000 - R$ 4.500,00

A segunda folheteria será mais simples e tem como objetivo ser distribuída em feiras e eventos mais populares.

Investimento: Criação - R$ 4.000,00

Custo de impressão para 1000 - R$ 800,00

Novo *Site*

A reformulação da *internet* tem dois objetivos: primeiramente, tornar o *site* mais moderno, dinâmico, atraente, com um *layout* mais amigável, mais informações sobre a empresa e o produto. O segundo, será fazer uma página especial para clientes, que poderão enviar suas dúvidas e realizar seus pedidos pela página do *site*, agilizando o abastecimento do produto no local.

Investimento: Custo para desenvolvimento - R$ 30.000,00.

Assessoria de Imprensa

Será realizado um grande investimento em imprensa para trabalharmos com intensidade a marca e torná-la referência no segmento. Outro propósito será divulgar os novos lançamentos, ações customizadas para clientes, participações da MEGH em feiras e envolver a empresa. Criar *releases* sobre o produto de ceras para frutas com o objetivo de gerar mídia espontânea e com maior credibilidade, para anúncios em revistas, jornais e matérias jornalísticas na TV. Também serão organizados dois encontros com jornalistas (um em cada semestre) com *press- releases* sobre a empresa, mercado e demais informações.

Investimento: custo mensal empresa de assessoria de imprensa: R$ 10.500,00.

Ações de Responsabilidade Social

Um dos aspectos mais relevantes para a imagem de uma empresa hoje é a posição referente a assuntos socialmente responsáveis. Se em nossas estratégias objetivamos o fortalecimento da marca, é imprescindível que a MEGH participe ativamente de ações de sustentabilidade e responsabilidade social. Além de fortalecer a marca, essas ações precisam ser coniventes com os objetivos da empresa, quanto ao seu negócio e lucratividade. Para unir esses dois pontos, atuaremos em três frentes: a primeira será a parceria com programas que têm como principal foco o desenvolvimento de técnicas para frutas (plantação, preservação, colheita e conservação, como os projetos desenvolvidos por universidades como a Unicamp).

A segunda será uma parceria com o Sebrae para desenvolver novos empreendedores no segmento de agronegócios.

A terceira será um patrocínio em ONGS que desenvolvem programas em defesa do clima do planeta, como a *Friends of the Earth* e Amigos da Terra.

Essas ações constarão na política de comunicação porque interferem diretamente na imagem da empresa.

Investimento: R$ 120.000

Ações de *Endomarketing*

Durante o ano, serão desenvolvidas ações para todos os funcionários, com o objetivo de integrá-los e torná-los disseminadores positivos da marca MEGH. Durante o ano, será realizada uma campanha de Sugestões, em que todos os funcionários poderão sugerir ações socialmente responsáveis para serem desenvolvidas internamente, como reciclagem, melhor aproveitamento de papéis, luz, água, etc. Essa ação premiará as melhores sugestões e essas serão adotadas pela Companhia. Para a integração de funcionários, serão promovidas duas festas principais: Festa Junina e Festa de Final de Ano.

Ações para Equipe de Vendas

Em sintonia principalmente com a estratégia de capacitar e desenvolver recursos humanos, foram criadas três ações de comunicação para a equipe comercial:

Ação 1 - Convenção de Vendas

No mês de março (época sem safra das principais frutas) será realizada uma convenção de vendas com toda a equipe comercial. Os participantes ficarão hospedados em um hotel em Campinas, onde permanecerão dois dias em palestras com os diretores para divulgação dos resultados, apresentação do novo plano de *marketing*, palestras motivacionais e almoços/jantares de confraternização com atrações musicais.

Investimento: R$ 80.000,00

Ação 2 - Campanha de Vendas

Serão lançadas duas campanhas de venda durante o ano: a primeira de março a maio, período que antecede a safra de laranja, maior "consumidora" de ceras para frutas e outra de outubro a dezembro, época que antecede a safra de limão, segundo maior "consumidor".

Investimento: R$ 32.000,00

Ação 3 - *Intranet e-learning*

Além dos treinamentos já realizados para a equipe de vendas, será disponibilizada uma *intranet* com treinamento *e-learning* sobre o produto, onde os profissionais farão um reforço sobre os treinamentos e atualizações sobre novas informações do produto.

Investimento: R$ 28.000,00 (sem custos de manutenção)

Apesar desta tática estar intimamente ligada com a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos, é certo que o sucesso dessas ações se refletirá nas

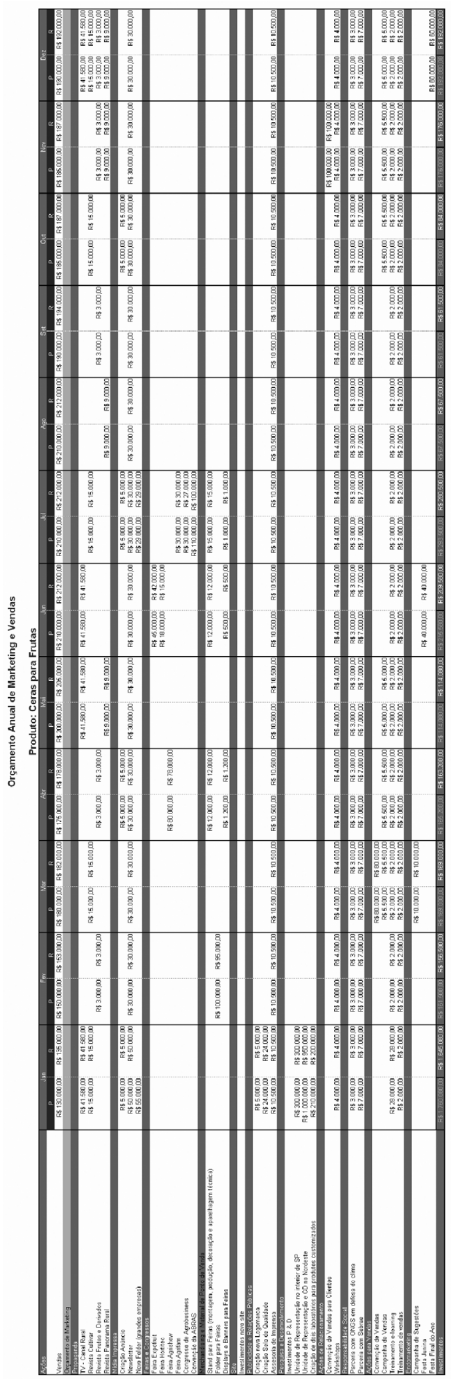
demais estratégias ligadas a clientes e *prospects*, pois a qualidade de todo o relacionamento humano da MEGH com o mercado aumentará consideravelmente.

Orçamento Comunicação

Plano de Comunicação

Mídia	Circulação	Tipo de Audiência	Custo por Anúncio	Custo por 1.000	Frequência do Anúncio	Taxa Esperada de Resposta
Televisão (Canal Rural)	1.200.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 1.890,00	R$ 0,0015	22 dias/mês, 4 mes/ano	80%
Revista (Panorama Rural)	80.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 9.000,00	R$ 112,50	4 anúncios / ano	80%
Revista (Cultivar)	150.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 15.000,00	R$ 100,00	4 anúncios / ano	80%
Revista (Frutas e Derivados)	6.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 3.000,00	R$ 500,00	4 anúncios / ano	70%
Feira Expofruit	60.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 45.000,00	R$ 692,00	anual	8%
Feira Hortitec	21.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 18.000,00	R$ 857,00	anual	8%
Feira Agrishow	135.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 80.000,00	R$ 593,00	anual	5%
Feira Agrifam	35.000	Profissionais do segmento de agronegócios	R$ 30.000,00	R$ 857,00	anual	6%
Congresso de Agribussiness	6.000	Executivos do segmento de agronegócios	R$ 15.000,00	R$ 2.500,00	anual	12%
Convenção ABRAS	8.000	Executivos das maiores redes supermercadistas	R$ 110.000,00	R$ 13.750,00	anual	16%

6.6 Orçamento de *Marketing*



7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness

Abanorte – Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas Gerais

ABPEL – Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Limão

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

Agriculture Network Information Center (AgNIC) – http://laurel.nal.usda.gov:8080/agnic

Agrifam (www.agrifam.com.br)

Agrishow (www.agrishow.com.br)

Agrolink (www.agrolink.com.br)

Andrade Sun Farms Agro Comercial Ltda – visita técnica

Anuário Brasileiro da Fruticultura 2007

Aruá Tecnologia de pós colheita e Tratamento de Frutas (www.arua.com.br)

Bentevi Brasil (www.bentevi.ind.br)

BGMA - Brazilian Grapes Marketing Association

Brazilian Fruit (www.brazilianfruit.org.br)

Canal Rural (www.canalrural.com.br)

CCA Hong Kong (www.cca-group.com)

Centro de Pesquisas Meteorológicas e Climáticas Aplicadas à Agricultura Agricultura (CEPAGRI)

Centro Nacional de Pesquisa Tecnológica em Informática para a Agricultura (CNPTIA)

Cerafrut Espanha (www.cerafrut.com)

Cia. Ibérica Brigdex (www.brogdex.es)

Citrosol (www.citrosol.com)

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – www.cna.org.br

Deccó Espanha (www.decco-web.com)

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) – www.esalq.usp.br

FAEMG – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais

Fazenda Rafael Juliano – visitas técnicas

Fomesa Brasil Indústria e Comércio Ltda. (www.fomesa.com.br)

Friends of the Earth (http://www.foei.org/)

IBRAF – Instituto Brasileiro de Frutas

Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) - www.inra.fr

Instituto Agronômico de Campinas (IAC) – www.iac.sp.gov.br

Instituto Biológico de São Paulo - www.biologico.sp.gov.br

Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina – www.icepa.com.br

Kotler, Philip - Administração de Marketing (10º edição)

MEGH Industria e Comércio Ltda

Ministério da Agricultura

Natratec Israel (www.natratec.com)

Nutea Espanha (www.nutea.es)

Pace Internacional USA (www.paceint.com)

Parlante – assessoria a palestrantes (www.parlante.com.br)

Portal Ripa – Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio – www.ripa.com.br

Qualiagro – Sistemas de Qualidade nas Cadeias Agroindustriais – www.cepea.esalq.usp.br/qualiagro/

Revista Cultivar

Revista Frutas e Derivados

Revista Panorama Rural

Sá, Luis Carlos – O sistema de planejamento de Marketing – Passo-a-passo. Documento interno da FGV/RJ

Sasol África do Sul (www.sasol.com)

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sr. Fábio Lacerda Campos)

Sociedade Nacional de Agricultura – www.snagricultura.org.br

Tecnidex Espanha (tecnidex.es)

Tecnofrut Espanha (www.tecnofrut.com)

TUE Argentina (www.tue.com.ar)

Unicamp – Universidade de Campinas

University of California – Agriculture and Natural Resources – www.ipm.ucdavis.edu

Xavier, Coriolano & Megido, Jose Luiz Tejon – Marketing e Agribusiness

Xeda Internacional França (www.xeda.com)

Projeto *Day-Off*

MBA em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação

Aderbal Pereira Dos Anjos
Emerson Roncati
Jean Pierre Litsas
João Carlos Monteiro De Oliveira
Liliane Da Silva Guedes

Professor Orientador: André Luiz de Freitas
Orientador Acadêmico: Luiz António Jóia

SUMÁRIO

1. Sumário executivo, 277

2. Introdução, 279

3. Visão do negócio, 282

4. Missão do negócio, 282

5. Descrição do negócio, 282

6. Análise dos consumidores, 293

7. Análise da concorrência, 301

8. Análise de mercado, 306

9. Análise da ambiência externa, 312

10. Análise da ambiência interna, 313

11. Definição de cenários, 314

12. Ações estratégicas, 314

13. Projeções financeiras, 320

14. Estrutura organizacional, 325

15. Modelo de gestão de competências, 325

16. Filosofia corporativa, 329

17. Anexos, 330

18. Referências bibliográficas,334

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo a criação da *DAY-OFF*, uma empresa voltada à prestação de serviços para desenvolvimento físico, intelectual e estético do idoso, também chamado "terceira idade".

O espaço físico contemplará uma estrutura diversificada com ambientes preparados para a prestação dos nossos serviços, disposto em um terreno plano de 1000 m^2, localizado na região da Lapa, em São Paulo.

Para a prestação desses serviços contaremos com profissionais com formação especializada para o público da terceira idade, tais como: fisioterapeutas, esteticistas, ginastas e médicos.

A prestação de serviços se dará na forma de contratação de atividades individuais, que comporão um pacote com pagamento mensal, podendo ser alterado a qualquer tempo, para satisfação do cliente.

Além dos serviços tradicionais para o bem-estar do idoso teremos palestras e *workshops* para esclarecimentos e disseminação de conhecimentos relativos à terceira idade, proporcionando atividades extras, bem como a atração de novos clientes.

Teremos como investimento inicial o valor aproximado de R$ 4.500.000,00, durante um período de 1 ano e que terá seu retorno integral em 5 anos, com previsão de resultados positivos já no início do segundo ano.

Com um mercado em crescimento e investimento com retorno já no segundo ano, mostramos que este empreendimento é viável e conta com um público de poder aquisitivo condizente com nossas expectativas, tornando a empresa um sucesso.

2. INTRODUÇÃO

2.1 Sobre o idoso

São considerados idosos, no Brasil, pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, de acordo com o Estatuto do Idoso aprovado pela comissão Diretora do Senado Federal em 23 de Setembro de 2003. O Estatuto do Idoso tem por função regular os direitos assegurados a essas pessoas, que construíram e melhoraram nossa sociedade, de forma que hoje podemos desfrutar dos avanços conquistados.

O envelhecimento não é caracterizado somente pela decadência física mas também pela ausência de papéis sociais. Isso ocorre porque a decadência física proporciona à sociedade uma visão de que o idoso é um indivíduo "inútil" e "fraco", incapaz de compor a força de trabalho. Essa pseudoincapacidade, por sua vez, baseada em valores sociais, impede que o idoso participe de vários cenários em nossa sociedade.

2.2 Estudos sobre o envelhecimento

O envelhecimento da população é um fenômeno mundial, caracterizado pelo aumento da proporção de idosos na população, que decorre da diminuição da taxa de fecundidade e do aumento da longevidade.

A organização mundial de saúde (OMS) relatou que em 2000, havia 605 milhões de idosos no mundo e projeta para 2050, 2 bilhões, aproximando-se da população infantil (0-14 anos). Ainda segundo a OMS, até 2025, o Brasil será o sexto país do mundo em número de idosos, mas com uma proporção, em relação à sua população, aquém daquela vivenciada hoje pelos países da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, mais conhecido como o clube dos países ricos).

O novo perfil etário da população brasileira, resultado do aumento da expectativa de vida da população e do declínio das taxas de fecundidade e mortalidade, vem mudando aceleradamente (Figura 1). O Brasil está rapidamente substituindo seus jovens por velhos.

Esse processo de envelhecimento populacional é, no Brasil, rápido e intenso. Entre 1960 e 1980, a taxa de fecundidade caiu 33% e a esperança de vida ao nascer aumentou 8 anos, fruto da maior longevidade e da redução da mortalidade infantil. Até a década de 60, todas as faixas etárias registravam um crescimento praticamente idêntico e, a partir de então, o grupo de idosos passou a liderar esse crescimento.

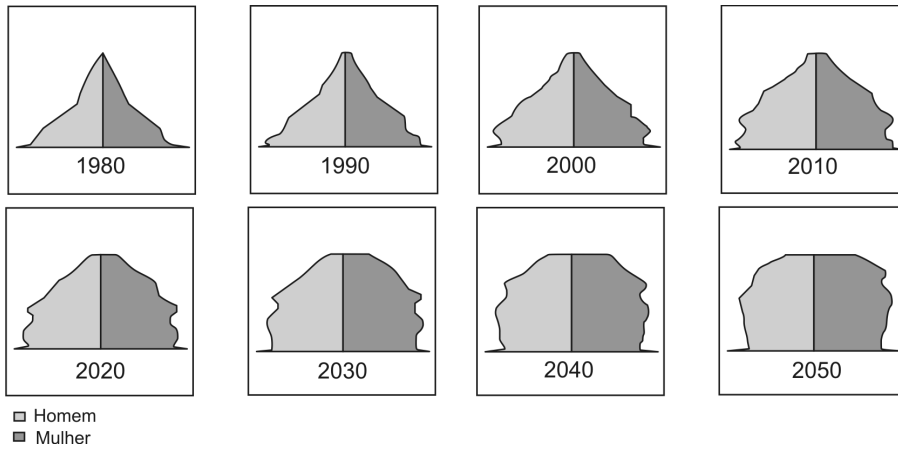


Figura 1 – Pirâmides etárias absolutas de 1980 a 2050
Fonte: IBGE/Projeção da População

Em 2005 os idosos reuniam 9,9% da população brasileira, equivalente a um contingente de 18,2 milhões de pessoas, um crescimento de 25,2% em relação a 2000. Prevê-se que em 2020, 14% da população seja formada por idosos (Figura 2).

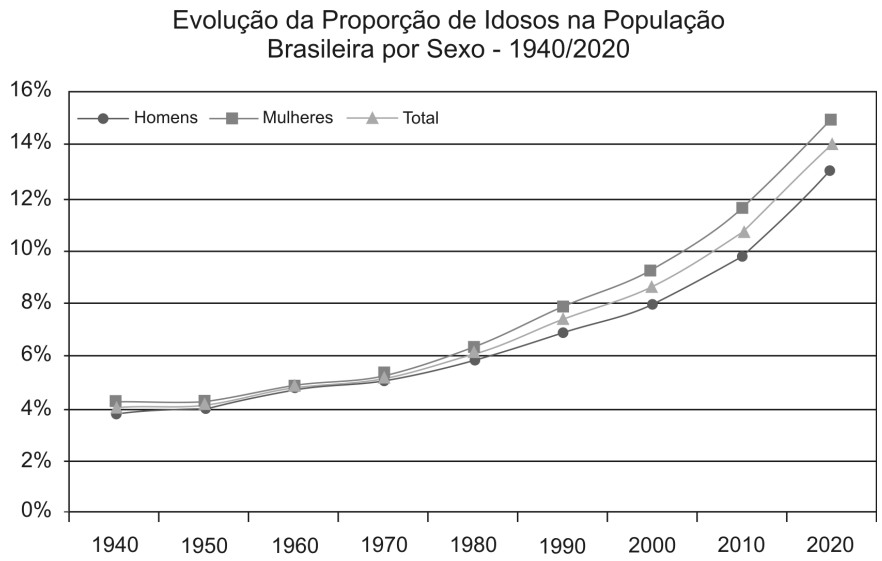


Gráfico 1 – Evolução da proporção de idosos na população brasileira por sexo – 1940/2020
Fonte: Itamaraty - 2002

2.3 Oportunidade de negócio

Embora a grande maioria dos idosos seja portadora de, pelo menos, uma doença crônica (Ramos ET AL, 1993), nem todos ficam limitados por essas doenças, e muitos levam a vida perfeitamente normal, com as suas enfermidades controladas e expressa satisfação na vida.

> Na verdade, o que está em jogo na velhice é a autonomia, ou seja, a capacidade de determinar e executar seus próprios desígnios. Qualquer pessoa que chegue aos oitenta anos capaz de gerir sua própria vida e determinar quando, onde e como se darão suas atividades de lazer, convívio social e trabalho (produção em algum nível) certamente será considerada uma pessoa saudável. Pouco importa saber que essa mesma pessoa é hipertensa, diabética, cardíaca e que toma remédio para depressão, uma combinação bastante frequente nessa idade, segundo Ramos (2003). O importante é que, como resultado de um tratamento bem sucedido, ela mantém sua autonomia, é feliz, integrada socialmente e, para todos os efeitos, uma pessoa idosa saudável. - Predebom, ETAL, 2007

Dessa forma, a imagem que tínhamos do idoso vem mudando, como resultado do avanço da ciência e tecnologia, proporcionando assim, aumento na expectativa de vida. Essa busca por hábitos saudáveis, não apenas por parte do idoso mas por toda a sociedade, vem elevando a busca por serviços voltados à qualidade de vida e bem-estar. Hoje, focando apenas no idoso, podemos vê-lo claramente planejar novas ocupações e atividades para seu tempo livre após sua aposentadoria.

Em conclusão, temos dois fatores em crescimento considerável: um público específico chamado "*terceira idade*", com uma demanda de consumo, e a chamada *"indústria do bem-estar"* se desenvolvendo em larga escala. Portanto, surgem possibilidades de negócios, dentre as quais a apresentada neste projeto.

2.4 Proposta

A proposta da *DAY-OFF* é prestar serviços voltados à qualidade de vida e bem-estar, destinados a um público específico de terceira idade. Essa relação atenderá às necessidades do idoso, oferecendo atividades (serviços) que proporcionem saúde corporal, mental, e estética, mantendo "viva" sua perspectiva de vida. Basicamente, o objetivo das atividades oferecidas ao idoso é proporcionar:

- Aumento da Qualidade de Vida
- Aumento da Perspectiva de vida
- Aumento da Autoestima

Os serviços serão oferecidos ao público de terceira idade, com ações exclusivamente direcionadas aos seus clientes e de acordo com as regulamentações exigidas pelo governo.

3. VISÃO DO NEGÓCIO

Ser reconhecido como referência na prestação de serviços de bem-estar ao público de terceira idade.

4. MISSÃO DO NEGÓCIO

Firmar um novo conceito em relação ao idoso, transformando-o em um indivíduo saudável fisicamente, mentalmente e esteticamente, tornado-o permanentemente ativo e com perspectiva de vida.

5. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

5.1 A Empresa

A *DAY-OFF* será um espaço destinado à execução de atividades voltadas ao desenvolvimento físico, intelectual e estético do idoso, também chamado terceira idade.

5.2 Estrutura física da empresa

O espaço físico contemplará uma estrutura diversificada, com ambientes preparados para a prestação dos serviços. Disposto em um terreno plano de 1000 m^2 localizado na região da Lapa, em São Paulo, com capacidade aproximada para 80 pessoas, possuirá as seguintes dependências, todas adaptadas às condições do idoso:

Tabela 1 – Espaço físico

ESPAÇO FÍSICO	
Quant.	**Dependências**
	Área de Atividade Física
1	Piscina
1	Academia
2	Salão de atividades
	Área de Saúde
1	Consultório médico
1	Consultório psicólogo
1	Enfermaria
	Clínica de Estética
1	Espaço de relaxamento e massagem
3	Sala individual de massagem e relaxamento
1	Espaço de tratamento e beleza
4	Sala individual de tratamento de beleza
1	Espaço de hidroterapia
3	Sala individual de hidroterapia
1	Salão de beleza
	Espaço Cultural
1	Salão de eventos
1	Quiosque de informática
1	Sala de reuniões
1	Biblioteca
	Centro de Convivência
1	Lanchonete
1	Loja de exposição e vendas de produtos
1	Praça de alimentação
	Áreas de suporte:
1	Administração
1	Recepção
1	Área verde
1	Banheiro masculino
1	Banheiro feminino
2	Vestiário masculino
2	Vestiário feminino

A seguir temos um demonstrativo da disposição das dependências internas da DAY-OFF.

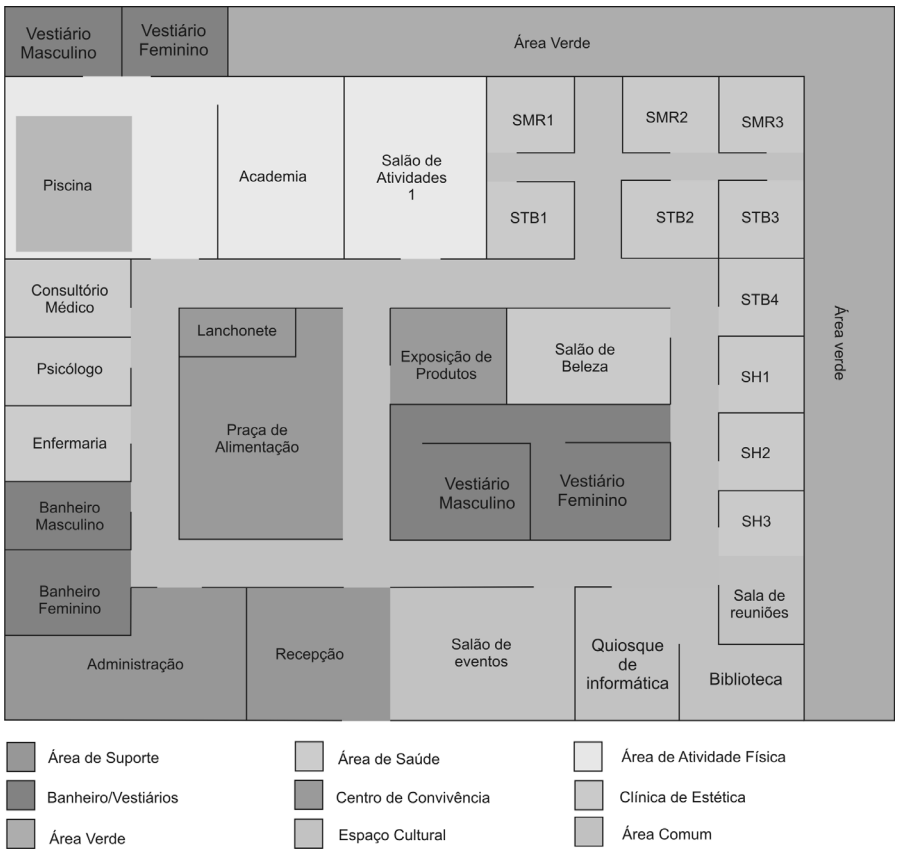


Figura 2 – Visão esquemática da *DAY-OFF*

■ Área de suporte

Local onde se concentram as pessoas que administram e gerenciam o empreendimento nas questões financeiras, contábeis, atendimento e cadastro dos clientes.

■ Banheiros/Vestiários

Distribuídos por todo o empreendimento, em lugares estratégicos, serão preparados para atender às necessidades e condições do idoso.

■ Área verde

Espaço aberto composto por plantas e árvores, que cercam as diversas salas onde se desenvolvem as atividades, sempre preservando o contato do cliente com a natureza.

- Área de saúde

Local onde se encontram os consultórios e enfermaria para avaliação, cujos profissionais especializados monitoram e acompanham a saúde dos clientes.

- Centro de convivência

Área reservada para alimentação dos clientes, funcionários e visitantes do empreendimento. Possui espaço para locação a uma empresa terceirizada, para instalação de uma lanchonete ou cantina e um local para exposição e venda de produtos específicos voltados ao tratamento estético, como cosméticos, etc.

- Espaço cultural

Possui salas preparadas para estudo e pesquisa, como biblioteca e um quiosque de informática, além do salão de eventos onde ocorrem as palestras e *workshops* destinados ao público de terceira idade.

- Área de atividade física

Composta pela área da piscina e salões de atividades. Destina-se às aulas e atividades físicas em geral.

- Clínica de estética

Local destinado ao desenvolvimento dos tratamentos estéticos, como tratamento de beleza, massagem, relaxamento, entre outros.

- Área comum

Área transitória para acesso às demais dependências, cerca a parte interna de todo o empreendimento, permitindo fácil acesso a todas as áreas.

5.3 Serviços prestados

A *DAY-OFF* oferecerá diversos serviços de bem-estar voltados ao desenvolvimento físico, intelectual e estético do idoso. Dentre eles, encontraremos atividades divididas em quatro tipos: "Corpo", "Mente", "Estética" e "Serviços de apoio" que, juntos, compreendem a nossa proposta de melhoria na qualidade de vida. Além disso, teremos alguns serviços de suporte, como lanchonete e uma praça de alimentação que se propõem a melhor atender o cliente enquanto estiver nas dependências da *DAY-OFF*.

Contando com espaço apropriado, disponibilizaremos ambientes adaptados ao idoso, para que possa atingir seus objetivos, praticando as atividades direcionadas às suas necessidades, além de proporcionar convívio e interação com pessoas da mesma idade e com os mesmos objetivos. Os detalhes dos serviços prestados constam no anexo A deste documento.

- Corpo

Com diversas atividades específicas, a *DAY-OFF* proporcionará ao cliente

um melhor condicionamento físico, preservando sua saúde e qualidade de vida, promovendo melhor controle dos seus movimentos, melhor postura, vitalidade física e, consequentemente, melhor percepção de si mesmo. As atividades são compostas de exercícios que permitirão também que o idoso desenvolva atividades cardiovasculares, alongamento e força muscular, utilizando-se de todos os grupos musculares, exigindo concentração e respiração adequada.

- Mente

Nossa estrutura não visa somente a desenvolver a condição física do idoso. Levando em consideração que para termos uma vida saudável é necessário que corpo e mente estejam bem, a *DAY-OFF* tem a preocupação de disseminar o conhecimento adquirido com as pesquisas e estudos relacionados a este público. Contando com espaços exclusivos para atividades e programas direcionados, o idoso poderá desenvolver o que chamamos de "sentimento de importância", um dos objetivos a serem atingidos pela *DAY-OFF*.

A atividade "Disseminando Conhecimento" está relacionada a aproveitar a experiência do idoso e estimulá-lo à leitura e escrita de livros e artigos a respeito de suas histórias e vivências no decorrer de sua vida, de forma que isso possa ser compartilhado com seus pares. Vemos que com a evolução da tecnologia podemos aproveitar o conceito de "colaboração" (os próprios clientes possam construir e colaborar com a *DAY-OFF*).

Serão também ministradas palestras e *workshops* para orientação dos idosos com informações de boas práticas, tratamentos e cuidados para melhorar sua qualidade de vida.

Periodicamente serão organizados programas culturais que levarão o idoso a participar do meio social, como teatros, cinema, caminhadas, jantares, etc.

- Estética

A *DAY-OFF* oferecerá tratamentos de beleza, que poderão ser acompanhados de massagens e banhos, proporcionando bem-estar físico e emocional. Serão tratamentos direcionados, desde uma simples limpeza de pele até um tratamento estético corporal ou facial completo e personalizado, além de técnicas especiais de relaxamento para reduzir o estresse, como banhos terapêuticos, massagens e terapias corporais.

- Serviços de apoio

Teremos serviços que apoiarão as atividades desenvolvidas aos nossos clientes e que auxiliarão os profissionais da *DAY-OFF* no desempenho das suas funções.

Será desenvolvido um sistema que armazenará o perfil do cliente, objetivos, expectativas em relação aos serviços, desempenho e evolução em cada atividade, auxiliando os profissionais de saúde no monitoramento e acompanhamento.

Além disso, será oferecido um serviço de transporte diferenciado de ida e volta para facilitar a locomoção do idoso.

- Suporte

Os serviços de suporte serão prestados por terceiros, dentro do espaço da *DAY-OFF*. Os serviços de venda e exposição de produtos de bem-estar e alimentação tem por objetivo fechar o portfólio de serviços da empresa, criando um espaço completo ao cliente.

Tabela 2 – Portfólio de serviços

PORTFÓLIO DE SERVIÇOS
Atividades
Corpo
Hidroginástica
Tai Chi Chuan
Educação Física
Yoga
Pilates
Dança e Expressão Corporal
Mente
Auxílio Psicológico
Disseminando Conhecimento
Programas Culturais
Palestras
Workshops
Estética
Massagem e Relaxamento
Banhos Terapêuticos
Tratamento de Beleza
Serviços de apoio
Monitoramento da saúde
Acompanhamento psicológico
Transporte
Suporte
Lanchonete
Exposição/vendas de produtos direcionados a este público

5.3.1 Planos comerciais

Os serviços serão prestados no formato de planos comerciais, divididos em três tipos: atividades físicas, tratamentos estéticos e eventos culturais, levando em consideração a agenda de atividades de cada dia.

- Atividades físicas

As atividades físicas são disponíveis em duas formas; podendo ser escolhido entre 1(uma) ou 2(duas) aulas semanais, com pagamentos mensais, prorrogados ou não de acordo a preferência do cliente. O agendamento deve ser condizente com a agenda de atividades pré-definida no começo de cada ano.

- Tratamentos estéticos

Os tratamentos estéticos são comercializados individualmente, sem necessidade de definir um período ou quantidade de seções. Porém, fica a disposição do cliente definir repetição de tratamento tendo como premissa apenas acertar o agendamento de horários.

- Eventos culturais

Tanto os eventos como os programas culturais, palestras e *workshops*, serão organizados pelos profissionais da empresa, conforme um calendário pré-estabelecido no começo do ano. O tempo, custo e procedimentos podem variar de acordo com o evento, sendo divulgados para conhecimento dos clientes com, no mínimo, um mês de antecedência.

5.3.2 Agenda de atividades e calendários de eventos

O horário de funcionamento da *DAY-OFF* será das 7 às 21h, de segunda-feira a sábado. A seguir, listamos uma prévia da agenda de atividades citada nos tópicos anteriores, contendo a distribuição das aulas, atividades e programas no decorrer da semana. A agenda de atividades foi dimensionada por ambiente e profissionais, e poderá sofrer alteração para que haja uma melhor adaptação, principalmente nas primeiras semanas de funcionamento da *DAY-OFF* .

- Agenda de Atividades físicas

Tabela 3 – Agenda das Atividades Físicas

		ÁREA DE ATIVIDADES FÍSICAS								
		Piscina	Capac.	Prof.	Academia	Capac.	Prof.	Salão 01	Capac.	Prof.
Segunda à Sábado	7:00hs	Hidroginástica	10	Fisio02	Livre	10	EdF01	Tai Chi Chuan	10	EdF02
	8:00hs	Livre	5	-	Livre	9	EdF01	Yoga	10	EdF02
	9:00hs	Livre	5	-	Livre	8	EdF01	Pilates	10	Fisio01
	10:00hs	Educação Física	10	EdF01	Livre	7	EdF02	Dança Exp. Corporal	10	Fisio01
	11:00hs	Livre	5	-	Educação Física	10	EdF01	Educação Física	10	EdF02
	12:00hs	Livre	5	-	Livre	5	EdF02	Livre	0	-
	13:00hs	Livre	5	-	Livre	6	EdF01	Livre	0	-
	14:00hs	Hidroginástica	10	EdF04	Livre	7	EdF01	Tai Chi Chuan	10	EdF03
	15:00hs	Livre	5	-	Educação Física	10	EdF04	Yoga	10	EdF03
	16:00hs	Educação Física	10	EdF03	Livre	8	EdF04	Livre	0	-
	17:00hs	Livre	5	-	Livre	9	EdF04	Educação Física	10	Fisio02
	18:00hs	Hidroginástica	10	Fisio02	Livre	9	EdF03	Livre	0	-
	19:00hs	Livre	5	-	Livre	10	EdF03	Pilates	10	Fisio02
	20:00hs	Educação Física	10	EdF03	Livre	10	EdF04	Livre	0	-

- Agenda da Clínica estética

Tabela 4 – Salas de tratamento de beleza

		SALAS DE TRATAMENTO DE BELEZA											
		STB1	Capac.	Prof.	STB2	Capac.	Prof.	STB3	Capac.	Prof.	STB4	Capac.	Prof.
Segunda à Sábado	8:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	9:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	10:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	11:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	12:00hs	Livre	1	-	Livre	1	-	Livre	1	-	Livre	1	-
	13:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	14:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	15:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	16:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	17:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	18:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04
	19:00hs	Facial	1	Estet01	Facial	1	Estet02	Corporal	1	Estet03	Corporal	1	Estet04

Tabela 5 – Salas de hidroterapia

	SALAS DE HIDROTERAPIA									
		SH1	Capac.	Prof.	SH2	Capac.	Prof.	SH3	Capac.	Prof.
Segunda à Sábado	8:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	9:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	10:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	11:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	12:00hs	Livre	1	-	Livre	1	-	Livre	1	-
	13:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	14:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	15:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terap êutico	1	Aux01
	16:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	17:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	18:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01
	19:00hs	Banho Terapêutico	1	Aux01	Banho Terapêutico	1	Aux02	Banho Terapêutico	1	Aux01

Tabela 6 – Salas de massagem e relaxamento

	SALAS DE MASSAGEM E RELAXAMENTO									
		SM1	Capac.	Prof.	SM2	Capac.	Prof.	SM3	Capac.	Prof.
Segunda à Sábado	8:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	9:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	10:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	11:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	12:00hs	Livre	1	-	Livre	1	-	Livre	1	-
	13:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	14:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	15:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	16:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	17:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	18:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06
	19:00hs	RPG e Acupuntura	1	Fisio03	Massagem e relaxamento	1	Estet05	Massagem e relaxamento	1	Estet06

Tabela 7 – Salão de beleza

	SALÃO DE BELEZA			
		Salão de Beleza	Capac.	Prof.
Segunda à Sábado	8:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	9:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	10:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	11:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	12:00hs	Livre	2	-
	13:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	14:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	15:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	16:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	17:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	18:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01
	19:00hs	Beleza	2	Manic01/cabel01

- Horário de trabalho dos profissionais

Tabela 8 – Horário de trabalho dos profissionais

HORÁRIO DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS					
Profissional	**Abrev.**	**Período**	**Horário**	**Refeição**	**Local**
Fisioterapeuta	Fisio01	Manhã	7 às 14h	11 às 12h	Corpo
Fisioterapeuta	Fisio02	Tarde	14 às 20h	16 às 17h	Corpo
Fisioterapeuta	Fisio03	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Massagem e relax
Educador Físico	EdF01	Manhã	7 às 14h	12 às 13h	Corpo
Educador Físico	EdF02	Manhã	7 às 14h	13 às 14h	Corpo
Educador Físico	EdF03	Tarde e noite	14 às 21h	17 às 18h	Corpo
Educador Físico	EdF04	Tarde e noite	14 às 21h	18 as19h	Corpo
Manicure	Manic01	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Salão de Cabeleireiro
Cabeleireiro	Cabel01	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Salão de Cabeleireiro
Esteticista	Estet01	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Facial
Esteticista	Estet02	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Facial
Esteticista	Estet03	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Corporal
Esteticista	Estet04	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Corporal
Esteticista	Estet05	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Massagem e relax
Esteticista	Estet06	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Massagem e relax
Auxiliar	Aux01	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Banhos Terapêuticos
Auxiliar	Aux02	Integral	8 às 20h	12 às 13h	Banhos Terapêuticos
Auxiliar de Biblioteca	Aux03	Integral	8 às 17h	12 às 13h	Espaço Cultural
Recepcionista	Recept01	Manhã	7 às 14h	10 às 11h	Recepção
Recepcionista	Recept02	Tarde	14 às 21h	16 às 17h	Recepção

Obs. Os demais funcionários não relacionados na tabela trabalham em período integral das 8 às 17h.

5.4 Cadeia de valores



Figura 3 – Cadeia de valores

5.4.1 Atividades primárias

Cadastro e avaliação

- Cadastro no sistema

Esta etapa tem por finalidade registrar o perfil do cliente, considerando idade, se existe algum tipo de doença, crônica ou não, e alguma informação relevante que seja importante ter em nossa base de dados, para melhor prestação dos serviços, tais como: casos de dependência de medicamentos ou necessidade de tratamento especial ou diferenciado. As informações serão armazenadas em um banco de dados vinculado a um sistema desenvolvido para auxiliar a operação. Serão imputados todos os dados necessários para que se possa fazer o acompanhamento e monitoramento de cada cliente.

- Avaliação física do idoso

Importante etapa para dimensionar os limites e cuidados necessários com cada cliente (Saúde Física), de forma a oferecer os serviços da maneira mais adequada à sua necessidade.

- Avaliação psicológica

Etapa em que ocorre a avaliação das perspectivas e qualidade de vida atual do cliente (Saúde Mental), além de mensurar quais as sua expectativas em relação ao empreendimento e as atividades contratadas.

Desenvolvimento das atividades

- Atividades físicas
- Programas culturais
- Tratamentos de estética
- Serviços de Apoio

Divulgar índices de desempenho

- Desempenho

Informar ao cliente seu desempenho nas atividades, com base em avaliações executadas durante as atividades ou por meio de consultas, ou ainda, por meio de consultas via *internet*.

- Evolução

Informar ao cliente sua evolução física e psicológica durante um determinado período, orientando alternativas para uma melhoria contínua de sua saúde.

Marketing e vendas

- Realizar pesquisas de satisfação

Registrar a satisfação dos clientes, pontos falhos para aperfeiçoamento e pontos fortes em que deve-se manter a qualidade e eficiência. Com a colaboração dos próprios clientes, desenvolver inovações que nos deem vantagem competitiva.

- Realizar pesquisas de *marketing*

Pesquisar tendências e novidades no mercado de produtos e serviços voltados ao público específico de terceira idade.

- Manter sítio na *internet*

Desenvolver e manter disponível na *internet* um sítio com as principais informações sobre a proposta e os serviços prestados pela empresa.

- Definir preços e promoções

Definir uma política de preços, de acordo com as expectativas do público atingido, bem como desenvolver pacotes promocionais, com objetivo de manter e alavancar novos clientes.

- Divulgação dos serviços

Divulgar os serviços aos idosos e às famílias, em eventos e locais direcionados ao público de terceira idade, por meios de comunicação como rádio, mídia impressa e mala direta.

Pós-venda

- *Feedback*

Além de proporcionar *feedback* do desempenho ao próprio idoso, envolver a família e os amigos na evolução e resultados do cliente. Proporcionar informações precisas quando consultados pelos familiares, gerando confiabilidade e segurança.

Por meio do *feedback*, desenvolver um relacionamento focando a fidelizar o cliente à *DAY-OFF*.

5.4.2 Atividades de suporte

- Infraestrutura da empresa
  - Atividades próprias:

Ensino: Professores, Orientadores e Monitores

Administrativo: Planejamento, Finanças e Compras

Saúde: Enfermaria, Avaliação Médica e Suporte ao Ensino

Comercial: *Marketing* e Vendas

Transporte: Ida e Volta personalizadas

  - Atividades terceirizadas:

Suporte técnico à contabilidade, informática, manutenção e limpeza do empreendimento, alimentação e segurança.

- Gerenciamento de recursos humanos
  - Recrutamento e seleção
  - Gestão por competências
  - Avaliação de desempenho
  - Desenvolvimento e treinamento dos profissionais
- Pesquisa e desenvolvimento tecnológico

Participação em congressos de gerontologia e geriatria. Desenvolver pesquisas a respeito do envelhecimento humano e pesquisas de mercado sobre os desejos de consumo desse público, com o intuito de aperfeiçoar e/ou criar novos serviços.

- Suprimentos
  - Alimentação
  - Material de escritório
  - Material de limpeza
  - Energia e Água
  - Materiais esportivos
  - Material didático

5.5 Fatores críticos de sucesso

- Localização

A localização é um ponto fundamental para o sucesso do empreendimento, pois deve ser construído em local de fácil acesso e que tenha o público escolhido, com remuneração suficiente para contratação dos serviços.

- Transporte

Esse público tem algumas dificuldades para chegar ao estabelecimento devido às limitações da idade e dos meios de transporte que, porém, não o impedem de participar das atividades e serviços oferecidos. Por isso, temos proposta de oferecer condução de ida e volta para os que necessitarem ou desejarem.

- Ambiente/Infraestrutura

O ambiente deve ser agradável e direcionado ao público de terceira idade. A infraestrutura deve ser adaptada ao idoso, considerando, principalmente, a legislação vigente.

- Profissionais especializados

Os profissionais devem ser aptos e preparados para lidar com esse público, sendo pacientes, atenciosos e conhecedores das condições e limitações do idoso.

- Atendimento

O atendimento diferenciado e específico para este segmento de público conquistará a confiança do cliente e da família.

5.6 Legislação

A *DAY-OFF* será um empresa privada, sem nenhuma característica ou vínculo com entidades de longa permanência ou filantrópicas. A *DAY-OFF* seguirá todos o requisitos exigidos pela legislação e pelo Estatuto do Idoso, trabalhando em conformidade com todas as normas estabelecidas pelos Conselhos do Idoso, Ministério Público, Vigilância Sanitária e outros previstos em lei.

6. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

6.1 Quem são eles

Nossos consumidores serão as pessoas com 60 anos de idade ou mais. Essa parcela da população recebe várias denominações: idosos, terceira idade, melhor idade, entre outras.

Para melhor entendimento dos nossos consumidores, direcionamos parte dos estudos aos idosos residentes na região de São Paulo.

A Região Metropolitana de São Paulo é formada pela Capital do Estado de São Paulo, e mais 38 municípios, que ocupam 8.051 km□ do território paulista. Seu Produto Interno Bruto-PIB, em 2003, era de R$ 244,4 bilhões, representando 49,4% do PIB do Estado. O PIB per Capita da Região Metropolitana de São Paulo, nesse mesmo ano, era de R$ 13.137,00, superior ao do Estado de São Paulo, de R$ 12.780,00.



Figura 4 – Mapa geográfico da região metropolitana de São Paulo

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2005, 1.890.742 de pessoas com 60 anos ou mais eram residentes nos municípios dessa região. Para comparação, exibimos no gráfico a seguir as demais regiões metropolitanas da região Sudeste do Brasil, com seus respectivos número de pessoas com 60 anos ou mais de idade.

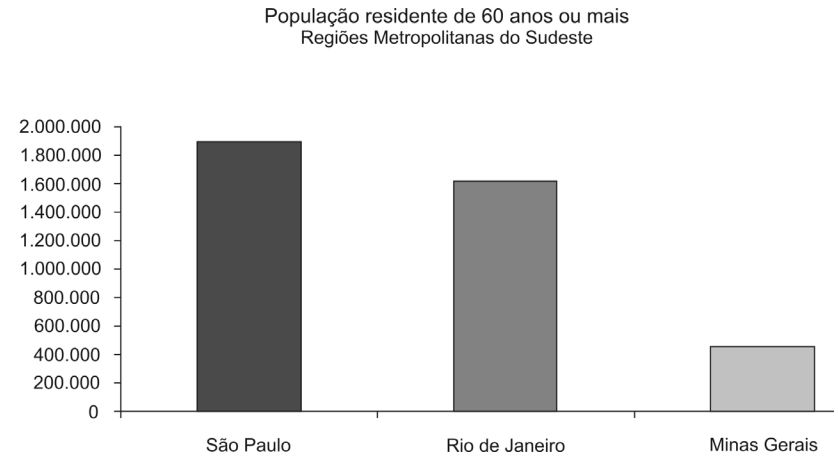


Gráfico 2 – População residente de 60 anos ou mais – RM São Paulo
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por amostra de domicílios 2005

Em relação ao sexo dos consumidores, a predominância de mulheres aumenta quando o grupo é das pessoas com 75 anos ou mais.

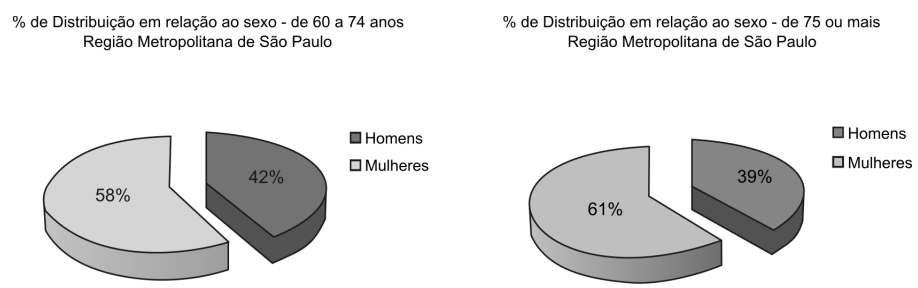


Gráfico 3 – Distribuição em relação ao sexo por grupo – RM São Paulo
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por amostra de domicílios 2005

6.2 Perfil dos consumidores

- Classificação econômica

Nossos serviços serão direcionados às pessoas com 60 anos ou mais e com renda mensal familiar superior a cinco salários mínimos. De acordo com a Medida Provisória publicada em 29/02/2008, o valor do salário mínimo passou a valer

R$ 415,00 o que equivale, nos dias atuais, a uma renda média de R$ 2.075,00 mensais. Para dimensionarmos o número de pessoas com 60 anos ou mais dentro da faixa de renda, utilizamos as informações do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) do ano de 2005, pertencentes à região Metropolitana de São Paulo.

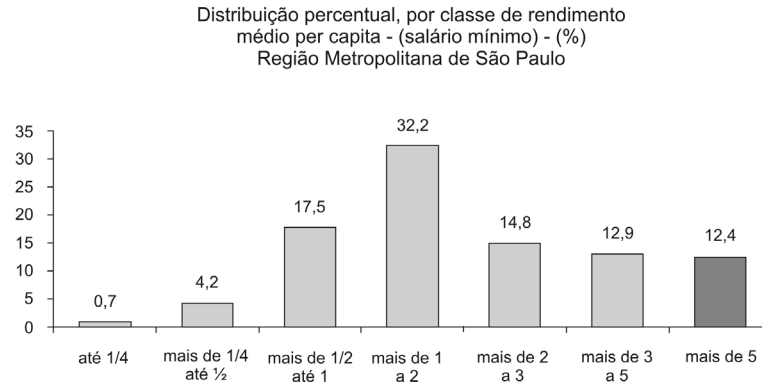


Gráfico 4 – Distribuição percentual, Rendimento médio per capita – RM São Paulo
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por amostra de domicílios 2005

De acordo com o critério de Classificação Econômica Brasil eleborada pela Associação Brasileira de Empresa de Pesquisa (ABEP), nossos consumidores se encaixarão na faixa da população pertencentes a Classe B1 (renda familiar média de R$ 2.804,00) para cima.

Tabela 9 – Renda familiar por classes

RENDA FAMILIAR POR CLASSES	
Classe	**Renda Média Familiar (R$)**
A1	**7.793**
A2	**4.648**
B1	**2.804**
B2	1.669
C	927
D	424
E	207

Fonte: ABEP – www.abep.org

Tabela 10 – Distribuição da população na região de São Paulo, por classe econômica

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO NA REGIÃO DE SÃO PAULO, POR CLASSE ECONÔMICA		
Classe	**Total Brasil (%)**	**RM São Paulo (%)**
A1	**1**	**1**
A2	**5**	**6**
B1	**9**	**10**
B2	14	16
C	36	38
D	31	26
E	4	3

Fonte: ABEP – www.abep.org

■ Localização dos Consumidores

Para atingir o público pertencente ao perfil de consumidores desejado pelo empreendimento, a sede da *DAY-OFF* ficará estrategicamente localizada no bairro da Lapa, na cidade de São Paulo. Esse ponto da cidade está próximo aos bairros onde estão concentradas as pessoas da terceira idade com maior poder aquisitivo.



Figura 5 – Localização dos consumidores

■ Consumo

Para entendermos o comportamento de consumo das pessoas com 60 anos ou mais, para as quais direcionaremos nossos serviços, utilizamos um estudo rea-

lizado pelo Instituto Brasileiro de Economia/FGV, que considerou para o estudo famílias com pelos menos 50% de idosos. Esse estudo mostra os principais gastos das famílias com renda acima de 8 salários mínimos.

Notadamente, os maiores gastos dessa parcela de consumidores vão para a Habitação (30,84%), seguidos de Alimentação (24,90%). Por outro lado, podemos destacar os gastos dessa população com cuidados pessoais e recreação, fundamentais para o negócio da *DAY-OFF*.

Tabela 11 – Estrutura do consumo da população de 60 anos ou mais

ESTRUTURA DO CONSUMO DA POPULAÇÃO DE 60 ANOS OU MAIS	
Item	**% de Gasto das Famílias com Renda Acima de 8 Salários Mínimos**
Alimentação	24,9
Habitação	30,84
Vestuário	4,52
Saúde e Cuidados Pessoais	15,09
Educação, Leitura e Recreação	7,63
Transportes	9,06
Despesas Diversas	7,97

Fonte: DGB/IBRE/FGV

- Lazer

Para mapearmos os hábitos de prática de lazer dos consumidores do nosso empreendimento, utilizamos como base de informações uma pesquisa realizada pela Fundação Perseu Abramo, SESC SP e SESC Nacional, no ano de 2006. Essa pesquisa realizou 2.136 entrevistas com pessoas de 60 anos ou mais de idade, em 204 municípios (pequenos, médios e grandes) nas cinco regiões do país.

A realização de atividades de lazer depende, além do tempo livre, de condições financeiras, educação, escolaridade e cultura. Os dados da pesquisa mostram que a maioria das atividades preferidas acontece dentro de casa (72%). As razões para os idosos passarem mais tempo em casa podem ser saúde, dificuldade de locomoção e sentimentos de incerteza ou insegurança em espaços públicos. Por outro lado, eles sonham em realizar mais atividades fora de casa (59%) e menos dentro de casa (32%).

Das atividades realizadas fora de casa a preferida, conforme apontada na pesquisa, é o Entretenimento (21%), seguido pelas atividades Religiosas (9%) e Atividades Esportivas e Físicas (8%), como mostra o gráfico exibido a seguir. Para o levantamento desses dados foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados:

"O que é que o Sr (a) mais gosta de fazer quando tem algum tempo livre, ou seja, fora de suas obrigações, mesmo que só faça de vez em quando?"

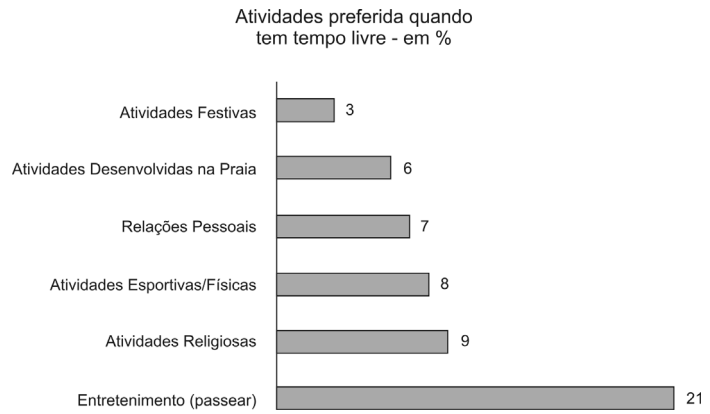


Gráfico 5 – Atividade preferida quando tem tempo livre
Fonte: Fundação Perseu Abramo/SESC

Ainda em relação às atividades que são realizadas fora de casa, foi perguntado sobre o que eles gostariam de fazer no tempo livre e, novamente as Atividades de Entretenimento (35%) são as preferidas entre os entrevistados, conforme gráfico a seguir. Para o mapeamento desta questão foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados:

"Se pudesse decidir livremente, sem se preocupar com qualquer problema, o que o Sr(a) gostaria de fazer no seu tempo livre?"



Gráfico 6 – O que gostaria de fazer no tempo livre
Fonte: Fundação Perseu Abramo/SESC

Das atividades físicas praticadas, a realização de Caminhada (51%) é a preferida entre as pessoas com 60 anos ou mais, entrevistadas nesta pesquisa.



Gráfico 7 – Atividades físicas praticadas
Fonte: Fundação Perseu Abramo/SESC

Quando questionados sobre o aumento da possibilidade de lazer após os 60 anos de idade em relação às possibilidades que tinham antes dos 60, (51%) afirmaram que as possibilidades aumentaram depois de completarem 60 anos, contra (38%) que disseram que as possibilidades diminuíram.

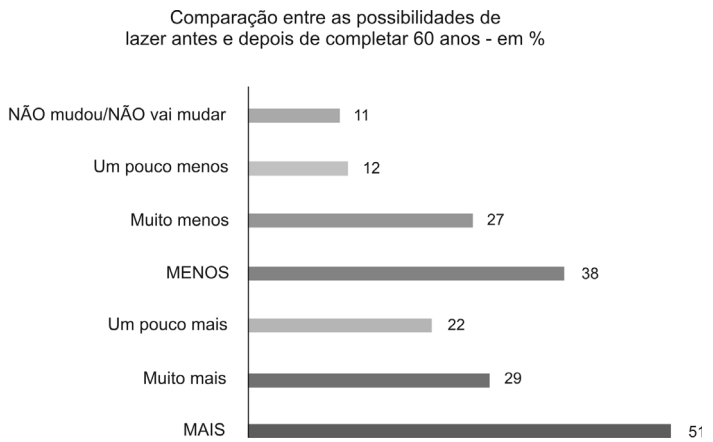


Gráfico 8 – Comparação entre as possibilidades de lazer antes e depois de completar 60 anos
Fonte: Fundação Perseu Abramo/SESC

O que impede as pessoas de realizar suas atividades sonhadas? Em primeiro lugar é o dinheiro que falta (33%) e depois a saúde (17%). Depois vêm outras razões, como falta de tempo, falta de companhia, obrigações familiares, como cuidar de parentes. Porém (25%) afirmaram que, na verdade, nada impede essa realização. As principais barreiras são de origem pessoal e incluem falta de costume, medo do desconhecido, mas também preconceitos da sociedade que determinam suas escolhas.



Gráfico 9 – Razões para não fazer o que gostaria no tempo livre
Fonte: Fundação Perseu Abramo/SESC

6.3 Motivadores

As pessoas com 60 anos ou mais sofrem os efeitos de barreiras ao lazer, advindas de três fontes. A primeira provém da sociedade, quando não oferece espaços para o lazer, por causa da imagem e do papel social atribuídos aos idosos (Moody, 1976). A segunda diz respeito a impedimentos concretos dos idosos. Para realizar determinadas atividades, as pessoas precisam de certa competência e de certa performance, que podem ser prejudicadas por doenças ou por idade avançada. A terceira refere-se a resistências internas, muitas vezes provenientes do próprio imaginário dos idosos, que os impede de se envolver em certas atividades, por exemplo, musculação, porque geralmente ocorre em ambientes onde predominam corpos jovens.

O motivador que levará as pessoas com 60 anos ou mais a consumirem os serviços da *DAY-OFF* é exatamente a inexistência dessas barreiras em nosso empreendimento. Ou seja, os obstáculos que impedem esses consumidores de utilizarem um espaço para realização de atividades físicas, lazer e práticas de qualidade de vida deixarão de existir no ambiente da *DAY-OFF*.

6.4 Necessidades dos consumidores que não estão sendo satisfeitas pelos demais concorrentes

Um local que possua facilidades para acesso, tanto as físicas como as de ordem psicológicas (o idoso se sente retraído quando está entre pessoas mais jovens) e que tenha profissionais especializados e preparados para atender o público idoso são algumas das necessidades dos consumidores que não estão sendo satisfeitas pelos demais concorrentes. Outro item importante, que não encontramos nos concorrentes, e que é uma necessidade relevante para este público é o transporte entre sua residência até o local de realização das atividades.

E a mais importante, também não satisfeita pelos concorrentes analisados,

é a de encontrar, em um único local, a possibilidade de este público realizar suas atividades físicas de saúde e beleza, entretenimento, participação de eventos e convívio, com o devido respeito às suas limitações.

7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência foi baseada nos principais *players* de SPA´s Urbanos, localizados na região de São Paulo. Os SPA's Urbanos também conhecidos como *Day-SPA* permitem que muitos dos tratamentos e serviços oferecidos por um SPA sejam feitos sem grandes deslocamentos e em pouco tempo. Ainda que de forma menos profunda e extensa que um SPA tradicional, o SPA Urbano permite que o cliente entre, por algumas horas, em outro ambiente, diverso e alheio ao burburinho e corre-corre da cidade. Assim, o *Day-SPA* dá a chance de desfrutar dos efeitos de restauração de corpo e mente, típicos de um SPA, a quem não pode (ou não quer) sair da cidade naquele momento.

Foi considerada também para essa análise, os potenciais concorrentes nessa área de atuação, que são as Academias de Ginástica.

Dentre os maiores SPA's e Academias na zona urbana de São Paulo, vimos que existem diversos serviços oferecidos. Em se tratando de Academias de Ginástica, observamos que a quantidade de serviços oferecidos está cada vez maior. Muito dos serviços estão se aproximando dos mesmos oferecidos pelos SPA's convencionais e Urbanos. Observamos que isso se deve ao fato da aceitação dos clientes por novos serviços oferecidos e pela concentração das suas necessidades em um único lugar.

As empresas pesquisadas possuem, em sua maioria, características bastante particulares. Notamos ainda que não existe um portfólio padrão de serviços oferecidos aos clientes.

7.1 Principais academias de ginástica de São Paulo

- Reebok Sports Club

  Descrição: Academia de Ginástica.

  Público Alvo: Não existe segmentação de público.

  Localização: Morumbi, Jardins.

  Faturamento Anual: Não divulgado.

  Mensalidade: R$ 400,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

  Serviços Oferecidos: Abdômen, Alongamento, Ballast Ball, Ballet Classico, Body Pump, Bosu Ab Class, Boxe, Caminhada, Circo, Circo Infantil, Circuito de Lutas, Circuito Funcional Bosu, Condicionamento Aquático, Condicionamento Físico, Corda, Corrida, Corrida Outdoor, Cycle Reebok, Duathlon Indoor, Equilíbrio, Equilíbrio 15´, Express, Fat Burn, Gap

com Bosu, Glúteos, Habilidades Motoras, Hard Core, Hidro Gestante, Hidro Jump, Hidr-Ginástica, Jiu-Jitsu, Judô, Jump, Kenpo Havaiano / Defesa Pessoal, Local Carioca, Piscina semi-olímpica, Hidroginástica, Restaurante e a lanchonete, Salão Jacques Janine - Centro de Estética, Childcare, Médico de Plantão, Fisioterapeutas e Nutricionistas.

- Companhia Athletica

Descrição: Academia de Ginástica.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Morumbi; Brooklin.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Mensalidade: R$ 340,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

Serviços Oferecidos: Baby 0 a 3 anos, Esportes e Lutas, Ginástica, Hidroginástica, Kids – 3 e 4 anos, Kids – 5 e 6 anos, Kids – 7 a 10 anos, Musculação e Cardiovascular, Natação Adultos, Teens – Acima de 11 anos, Programa Platinum, Programa Gestante, Programas Especiais: Cia Ski, Flying Cords, Grupo de Corrida, Gustavo Borges, Pilates Studio, Programa Baby, Programa College, Programa de Surf, Programa Prevenção – Elaborado para atender aos pacientes que apresentam patologias relacionadas ao estilo de vida sedentário, Dança, Aromaterapia, Tai Chi Chuan, outros.

- Fórmula

Descrição: Academia de Ginástica.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Morumbi; Jardins;Av. Paulista.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Mensalidade: R$ 310,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

Serviços Oferecidos: BIKE, Pilates, Yoga, Ginástica Postural, Corrida, Alongamento, Fitness Acrobático, Ginástica Localizada, Ballet Clássico, Natação, Habilidades Motoras, Judô, Dança, Mini-Futebol, Iniciação Esportiva, Ginástica Acrobática, Mini Tênis, Piscina Teens, Piscina Kids, Boxe-Muay Thai, Jiu Jitsu, Kick Boxing, Kung Fu.

7.2 Principais SPA's urbanos de São Paulo

- Amanary

Descrição: SPA Urbano do Grand Hyatt São Paulo, é um santuário dedicado ao equilíbrio. No meio de uma metrópole, foi criado para

ajudar a buscar harmonia entre corpo e mente. Oferece tudo o que você precisa para renovar suas energias, desde exercícios relaxantes, massagens até tratamentos como aromaterapia facial, reflexologia, pedras quentes.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Avenida das Nações Unidas, 13301, 2o andar - Morumbi.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Preço Médio: R$ 310,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

Horário de Funcionamento: *Segunda a sexta 6h/22h; sábado e domingo 7h/22h.*

Duração: 1h40Min.

- Kyron SPA

Descrição: Foi o primeiro SPA em um shopping em São Paulo. É possível fazer massagens e tratamentos faciais separadamente ou reunidos em um pacote.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Avenida Brigadeiro Faria Lima, 2232, Shopping Iguatemi.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Preço Médio: R$ 885,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

Horário de Funcionamento: *Segunda a sábado 9h/22h; domingo 14h/20h.*

Duração: 4h.

- Kabanah SPA

Descrição: Um lugar para você relaxar, fazendo massagens, hidratação e banhos em um ambiente decorado com velas, pétalas de rosas e aromatizado com óleo de ilangue-ilangue, sempre com música ao fundo.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Av. Brigadeiro Luis Antonio, 4856, Jardim Paulista, São Paulo.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Preço Médio: R$ 885,00 (Pesquisa telefônica junto à empresa 20/04/2008).

Horário de Funcionamento: *Segunda a sexta 7h/22h; sábados 10h/19h.*

Duração: 4h.

- SPA Aeroporto

Descrição: O SPA Aeroporto foi recentemente inaugurado ao lado do Aeroporto de Congonhas, nascido de um projeto cuja obra levou quatro anos para ser concluída e que foi idealizado e cuidadosamente planejado por seu proprietário, o piloto de helicópteros, Mauro Honório. O horário de funcionamento é diferenciado, das 15h00 às 22h00, de segunda a sexta-feira e aos sábados das 10h00 às 17h00.

Público Alvo: Não existe segmentação de público.

Localização: Rua Embaixador Coelho de Almeida, 171- Jardim Aeroporto.

Faturamento Anual: Não divulgado.

Preço Médio: R$ 100,00 (Pesquisa site www.noitesaopaulo.com.br).

Horário de Funcionamento: *Segunda a sexta 15h às 22h; sábados 10h/17h.*

Duração: 1:30h.

7.3 Pontos fortes e pontos fracos da concorrência

7.3.1 Academia

Pontos fortes da concorrência

- Estabelecimentos com boa participação no mercado "*Brand*" forte;
- Associação com empresas e convênios;
- Associação com atletas;
- Empreendimentos já montados. Ajustes mínimos para novos negócios;
- *Marketing* Agressivo;
- Patrocinadores.

Pontos fracos da concorrência

- Não possuem foco específico em SPA;
- Não focam em usuário da terceira idade;
- Ambiente não propício para pessoal da terceira idade;
- Não possui serviços de leva e traz.

7.3.2 SPA's Urbanos

Pontos fortes da concorrência

- Possui uma carteira de clientes já estabelecida;

- Possui convênios e parcerias com empresas;
- Possui local de destaque na região central de São Paulo.

Pontos fracos da concorrência

- Não possui serviços de leva e traz;
- Não foca no público da terceira idade;
- Não possui modalidade mensal para seus clientes;
- Não possui programas focados em acompanhamento do desempenho do cliente;
- *Marketing* pouco agressivo.

7.4 Grid comparativo da concorrência

Tabela 12 – Grid SPA's urbanos

SPA's URBANOS				
Competências e Ativos Tangíveis e Intangíveis	Amanary	Kyron	Aeroporto	Kabanah
Nome da Marca	F	F	B	M
Abrangência de produtos oferecidos	F	M	M	M
Recursos Financeiros	F	M	M	M
Atratividade do preço praticado	M	M	M	M
Marketing (atratividade)	B	B	B	B
Crescimento Sustentado	M	M	M	M

Forte	(F)
Média	(M)
Baixa	(B)

Tabela 13 – Grid academias

ACADEMIAS			
Competências e Ativos tangíveis e Intangíveis	Reebok Sports Club	Companhia Athletica	Fórmula
Nome da Marca	F	F	F
Abrangência de produtos oferecidos	B	B	B
Recursos Financeiros	F	F	F
Atratividade do preço praticado	F	F	F
Marketing (atratividade)	M	M	M
Crescimento Sustentado	F	F	F

Forte	(F)
Média	(M)
Baixa	(B)

8. ANÁLISE DE MERCADO

8.1 Tamanho atual do mercado

Segundo o chefe do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getulio Vargas (FGV), Marcelo Neri, os idosos brasileiros são responsáveis por 14,53% do mercado de consumo no país, algo em torno de R$ 13 bilhões. De acordo com dados do IBGE, as famílias com idosos ficaram mais longe da pobreza. Enquanto em 1995 as que recebiam até um quarto do salário mínimo representavam 3,9% do total, em 2006 elas caíram para 1,7%. Já as famílias com renda acima de cinco salários mínimos aumentaram de 7,5% para 8%, na mesma comparação.

Em 2006 eles já gastavam cerca de R$ 150 bilhões por ano com diferentes tipos de necessidades, conforme pesquisa realizada pelo instituto *GFK Indicator*. Nesse mesmo ano, este segmento já somava mais de 18 milhões de pessoas. A previsão para 2030 é que esse número suba para mais de 30 milhões de pessoas. Os avanços da medicina registrados nas últimas décadas contribuem para o aumentam da expectativa de vida, elevando ainda mais a quantidade de idosos, que já representam quase 10% da população brasileira, conforme gráfico a seguir:



Gráfico 10 – Percentual de idosos
Fonte: IBGE - 2005

Já em 2025 o Brasil se tornará o sexto país do mundo com o maior número de pessoas idosas, atrás apenas de países como a China, Japão e Estados Unidos. O gráfico a seguir exibe, em milhões de pessoas, o crescimento da população idosa no Brasil.

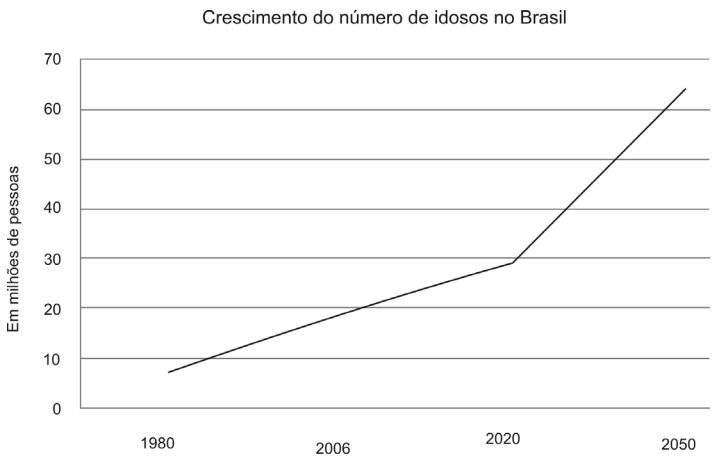


Gráfico 11 – Crescimento no número de idosos no Brasil
Fonte: Gazeta Mercantil

O rendimento dessa parcela da população também irá crescer. De acordo com as projeções, o rendimento para o ano de 2020 pode chegar a 25 bilhões de reais.

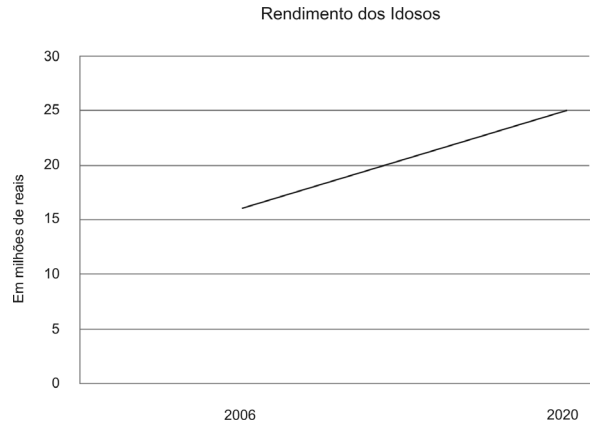


Gráfico 12 – Rendimento dos idosos
Fonte: Revista Exame

8.2 O potencial mercado da população idosa

Notadamente, conforme exibido anteriormente por meio dos gráficos do crescimento demográfico da população idosa e de seu rendimento, esse mercado apresenta tendência de crescimento. O perfil e a renda da população com 60 anos ou mais apresentam grande potencialidade para o surgimento de novas oportunidades de negócios que possam suprir a demanda ainda não satisfeita, principalmente pela carência de itens e serviços feitos na medida certa para esse consumidor.

8.3 Evolução histórica do mercado

Nas décadas passadas os idosos eram, na maioria das vezes, associados aos produtos farmacêuticos e a imagem de coitados e que estavam sempre precisando de alguém para ajudá-los. Até então esse grupo não dispunha de recursos financeiros suficientes para parecer atraente aos estrategistas de consumo e eram deixados de lado, principalmente quando o assunto era relacionado à prestação de serviços para esse público. Esse quadro começa a se alterar com o surgimento das primeiras gerações de aposentados da classe média, cujo potencial de consumo é rapidamente percebido pelos estrategistas de *marketing*. Hoje em dia, são reconhecidos como um grupo que possui recursos financeiros disponíveis e ainda inexplorados, ou seja, não vinculados a hábitos específicos de consumo. A renda fixa e garantida, vinda da aposentadoria e dos ganhos extras vinculados aos investimentos que fizeram ao longo de suas vidas, garante a esse mercado um *status* de importância crescente e merecedor da atenção de todos os setores de produtos, bens e serviços.

Um exemplo claro do poder desse mercado é que, segundo o estudo "Cartões de Crédito na Terceira Idade", realizado pela Itaucard, seus clientes com 60 anos ou mais responderam por 10% das compras feitas com cartão de crédito no primeiro semestre de 2007, o que representa um faturamento de R$ 8,4 bilhões.

8.4 Análise de atratividade da indústria

Nosso empreendimento estará inserido na indústria do bem-estar que envolve, além do setor de *Fitness*, mais relacionado às academias e centros de bem-estar, os setores da saúde, beleza e SPA's. Em relação ao *Fitness*, de acordo com a ACAD – Associação Brasileira das Academias e da *Fitness* Brasil, no Brasil há um total de 12.682 academias, empregando mais de 120.000 pessoas e que teve um faturamento, em 2005, de 1,6 bilhões de reais. A seguir avaliaremos, de acordo com as Cinco forças de Porter, a atratividade dessa indústria.

- Barreiras de Entrada

Não observamos altas barreiras de entrada, porém, alguns fatores devem ser considerados: Diferenciação do Produto (serviço), Necessidade de Capital para investimento e Experiência e preparo, principalmente dos profissionais que terão contato com o público alvo.

Tabela 14 – Barreira de entrada

BARREIRA DE ENTRADA	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Economia de Escala	**Não** (A economia de escala não é importante)
Diferenciação do Produto	**Sim** (Diferenciação é um fator principal para atingir este segmento , devido à intensa rivalidade dos concorrentes)
Brand Name	**Não** (Marca não possui grande influência no mercado)
Necessidade de Capital	**Sim** (O investimento é considerado alto, pois necessita de ambiente e equipamentos adequados ao público alvo)
Acesso à Tecnologia	**Não** (Sem necessidade de altas tecnologias)
Experiência e Preparo	**Sim** (Necessita de mão de obra qualificada)

■ Poder dos Compradores

A oferta de produtos substitutos e a influência do custo do produto para os compradores, permitem considerar o poder do comprador com sendo médio.

Tabela 15 – Poder dos compradores

PODER DOS COMPRADORES	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Quantidade de compradores importantes	**Não** (Não há concentração de poder nas mãos de poucos compradores).
Disponibilidade de substitutos na visão do comprador	**Sim** (Há disponibilidade de produtos substitutos na visão dos compradores)
Ameaça de uma *backward integration* dos compradores	**Não** (De acordo com o perfil dos compradores atendidos por nossos serviços, há pouca probabilidade deles fazerem uma *backward integration*)
Variância nos preços apresentados	**Não** (Existe uma equalização dos preços no mercado)
Influência do custo do produto para o comprador	**Sim** (Valores são expressivos no valor total do produto final do comprador)
Lucratividade do comprador	**Não** (Lucratividade dos compradores não é influenciada pelo preço do produto)

■ Disponibilidade de Substitutos para o Produto

A disponibilidade de substitutos para o produto deve ser fortemente considerada, pois há várias alternativas que podem ser utilizadas pelos consumidores dessa indústria. Podemos citar alguns exemplos de produtos substitutos para o setor:

- Salas de musculação em hotéis, *resorts*, clubes, edifícios residenciais, etc.;
- Equipamentos vendidos diretamente ao consumidor final, podendo exercer atividades físicas, como musculação, sem sair de casa;
- Academias que oferecem exclusivamente uma única modalidade. Ex.: academia de dança, academia de artes marciais, pilates, yoga, etc.;

■ Atividades físicas em geral, praticadas em locais fora das academias (parques públicos, clubes, orla marítima, etc.).

Tabela 16 – Disponibilidade de substituto para o produto

DISPONIBILIDADE DE SUBSTITUTOS PARA O PRODUTO	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Disponibilidade de substitutos (produtos semelhantes)	**Sim** (Há disponibilidade de substitutos)
Preços diferenciados para produtos substitutos	**Sim** (Há preços diferenciados para os produtos substitutos)
Agressividade e Rentabilidade das firmas substitutas	**Sim** (Há agressividade das firmas substitutas)
Relação valor-preço dos substitutos	**Sim** (Há percepção em relação ao valor-preço dos produtos substitutos)

■ Rivalidade entre Competidores

O equilíbrio entre os competidores, custos fixos e a diferenciação do produto torna a rivalidade entre os competidores alta.

Tabela 17 – Rivalidade entre competidores

RIVALIDADE ENTRE COMPETIDORES	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Equilíbrio entre competidores	**Sim** (Há um número expressivo de concorrentes e percebe-se rivalidade e equilíbrio entre eles)
Crescimento da Indústria	**Não** (Serviço está em crescimento)
Custos Fixos	**Sim** (A variação entre os c ompetidores é baixa, pequena diferença entre os concorrentes)
Diferenciação do Produto	**Sim** (A busca por diferenciação para a conquista e a manutenção dos clientes aumenta a rivalidade)

■ Barreiras para Saída

Não há barreiras para saída desse segmento.

Tabela 18 – Barreiras de saída

BARREIRAS DE SAÍDA	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Ativos específicos	**Não** (Não há o que se possa considerar ativo fixo como barreira para saída)
Elevado custo de saída	**Não** (O custo de saída desse mercado é baixo, se comparado ao de outras indústrias)
Relacionamento estratégico com outros negócios	**Não** (Alto vínculo com o mercado consumidor dessa indústria)
Restrição social e/ou governamental	**Não** (Não há restrição social ou governamental que impeçam abandonar essa indústria)

■ Poder dos Fornecedores

Os Fornecedores não têm grande poder de influência na indústria. É importante o estabelecimento de contratos sólidos e confiáveis para o fornecimento e manutenção dos equipamentos.

Tabela 19 – Poder dos fornecedores

PODER DOS FORNECEDORES	
Item	**Aplicável (Importante para a Indústria)**
Número de fornecedores importantes	**Não** (Existem muitos fornecedores de equipamentos e suprimentos no mercado)
Disponibilidade de produtos substitutos	**Não** (Existem substitutos para os produtos dos fornecedores)
Diferenciação ou *Matching Costs* dos Fornecedores	**Não** (Os preços e a qualidade do produto ofertado são semelhantes)
Ameaça de *forward integration* do Fornecedor	**Não** (O fornecedor não tem interesse na verticalização)
Ameaça de *backward integration* de projetistas	**Não** (Não há interesse na verticalização)
Influência dos Fornecedores na qualidade do produto	**Não** (Qualidade dos produtos utilizados é a mesma para todos os fornecedores)
Influência do Fornecedor no custo do produto	**Não** (Não há influência do fornecedor no custo do serviço)
Importância da indústria na margem dos Fornecedores	**Não** (A importância da indústria não é expressiva)

■ Modelo das 5 forças de Porter

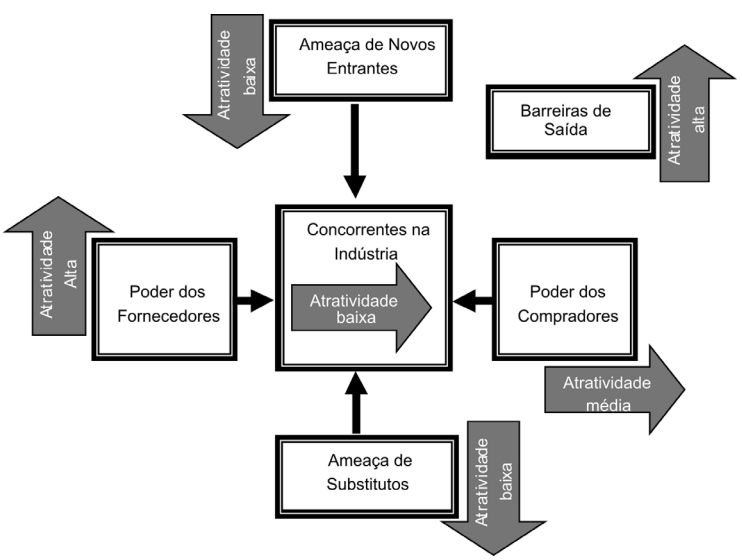


Figura 6 – Modelo das 5 forças de porter

8.5 Atratividade da Indústria

Em relação à Atratividade da indústria podemos considerar que a Rivalidade entre os Competidores e a Disponibilidade de Substitutos como forças importantes a serem observadas para que sejam melhoradas no futuro.

Tabela 20 – Atratividade da indústria

ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA						
Atratividade	Atual			Futuro		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Barreiras para Entrada	X				X	
Barreiras para Saída			X			X
Rivalidade entre Concorrentes	X				X	
Poder dos Compradores		X			X	
Poder dos Fornecedores			X			X
Disponibilidade de Substitutos	X			X		
Avaliação Geral		X			X	

8.6 Lucratividade e Estabilidade do Negócio

De acordo com as avaliações da Barreira de Entrada e de Saída, podemos considerar que essa indústria possui lucro baixo e estável.

		BARREIRA DE ENTRADA	
		BAIXA	ALTA
BARREIRA DE SAÍDA	ALTA	Lucro elevado e estável	Lucro elevado mas possivelmente instável
	BAIXA	**Lucro baixo e estável**	Lucro baixo e instável

Figura 7 – Lucratividade e estabilidade do negócio

9. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA

Oportunidades

- Benefícios trazidos por políticas governamentais para a terceira idade;
- Aumento da longevidade da população;
- Grande número de fornecedores e de mão de obra especializada;
- Atendimento diferenciado e preparado para este segmento de público;
- Crescimento do mercado de bem-estar;
- Retomada do crescimento do país decorrente da estabilidade econômica;
- Facilidade de acesso para a prática das atividades de lazer e bem-estar;
- Baixo número de concorrentes com mesmo posicionamento no mercado;

Ameaças

- Alteração das políticas governamentais para terceira idade;

- Crescimento do número de concorrentes com mesmo posicionamento no mercado;
- Avanço dos produtos concorrentes, nas academias de Ginástica;
- Dificuldade de captação e retenção de profissionais;
- Não acompanhamento das novas tendências de mercado, reduzindo o interesse dos usuários;
- Alto custo dos novos serviços desenvolvidos para esse segmento;
- Falta de recursos financeiros para captação de novos clientes;
- Regulamentações do Ministério da Saúde;
- Alteração das políticas governamentais para terceira idade.

10. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

Pontos fortes

- Segmenta os serviços a um público específico em constante crescimento;
- Foco no cliente em seus aspectos comportamentais para possíveis adaptações do negócio;
- Vê o idoso como um cliente em potencial;
- Possui transporte facilitando a locomoção desse público;
- Une conceito de saúde física, mental e estética;
- O ambiente respeita as condições físicas, com estrutura específica às limitações da idade;
- Profissionais especializados no atendimento a esse público;
- Infraestrutura e equipe multidisciplinar dedicada aos clientes;
- Uso da informática para monitoramento dos usuários;
- Qualidade do serviço oferecido.

Pontos fracos

- Custo de manutenção da estrutura;
- Não possuir imagem institucional estabelecida;
- Não atingir a expectativa e número mínimo de clientes.

10.1 FORÇA DO NEGÓCIO

Tabela 21 – Força do negócio

FORÇA DO NEGÓCIO						
Atratividade	Atual			Futuro		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Cadastro de Avaliação			x			x
Desenvolvimento das atividades			x			x
Divulgar itens de desempenho		x				x
Marketing e Vendas	x				x	
Pós-venda (feedback)		x				x
Avaliação Geral		x				x

11. DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS

O mercado da população idosa apresenta tendência de crescimento. O perfil e a renda da população com 60 anos ou mais apresentam grande potencialidade para o surgimento de novas oportunidades de negócios que possam suprir a demanda ainda não satisfeita, principalmente pela carência de itens e serviços feitos na medida certa para esse consumidor. O poder desse mercado crescerá tanto pelo efeito da renda quanto pelo crescimento demográfico da população.

- Cenário Realista

Considerando que tanto o crescimento no número de pessoas quanto o rendimento e poder de consumo da população com 60 anos ou mais continuirá crescendo, de acordo com as tendências, tomamos como base o crescimento no número de atividades que poderemos realizar em nosso empreendimento se este cenário for mantido.

Tabela 22 – Cenário realista

FATOR ANALISADO	HORIZONTE DE PLANEJAMENTO				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Atividades Realizadas	42.624	56.160	68.256	76.896	85.248

12. AÇÕES ESTRATÉGICAS

De acordo com a estratégia da empresa, nosso público é baseado em usuário da terceira idade das classes sociais B1 até A1. Diante dessa definição e das análises de mercado e dos nossos concorrentes, vamos competir adotando a Estratégia por Diferenciação.

LIDERANÇA DE CUSTOS	**DIFERENCIAÇÃO**
FOCO EM CUSTOS	FOCO EM DIFERENCIAÇÃO

Tabela 23 – Ações estratégicas

A definição do plano estratégico será baseada no cenário realista, no qual analisaremos os pontos fortes da empresa, procurando executar ações que melhorem ou mantenham esses pontos, bem como definindo ações estratégicas para melhoria dos pontos fracos apontados.

12.1 *Marketing* e vendas

- Localização

Ponto forte: capacidade de público, poder aquisitivo adequado ao perfil dos nossos clientes;

Ponto fraco: investimento em infraestrutura será alto;

- Pesquisa e desenvolvimento

Ponto forte: treinamento especializado, diferenciação no atendimento e criação de novos produtos;

Ponto fraco: constante investimento;

- *Marketing*, vendas e pós-vendas

Ponto forte: realizar pesquisas de satisfação, pesquisas de *marketing*, constante avaliação pelos clientes dos serviços prestados, manter sítio na *internet*, definir preços e promoções;

Ponto fraco: custo de manutenção e contratação de pessoal especializado;

12.2 Área operacional

- Instalação e infraestrutura

Ponto forte: estrutura otimizada para a prática de exercícios físicos com base no perfil de nosso público alvo;

Ponto fraco: ociosidade;

- Recursos humanos

Ponto forte: profissionais especializados;

Ponto fraco: dificuldade de encontrar profissionais especializados;

12.3 Plano de ação

- Plano de Ação 01: Estabelecer local para a sede do espaço *DAY-OFF*.

  Objetivo: Encontrar um local físico para a construção da *DAY-OFF* na região determinada pelo projeto.

  Recursos Necessários: Contemplado no valor da Construção.

  Cronograma de desembolso: JAN/08

  Prioridade: Alta

- Plano de Ação 02: Abrir e registrar a Empresa.

  Objetivo: Deixar pronta toda a documentação exigida pela prefeitura e órgãos fiscalizadores.

  Recursos Necessários: R$ 3.000,00

  Cronograma de desembolso: MAR/08

  Prioridade: Alta

- Plano de Ação 03: Contratar empresa de contabilidade.

  Objetivo: Cumprir todos os requisitos necessários para abertura da empresa.

  Recursos Necessários: R$ 10.000,00

  Cronograma de desembolso: JUN/08

  Prioridade: Média

- Plano de Ação 04: Definir estrutura física do local.

  Objetivo: Criar projeto da construção.

  Recursos Necessários: Contemplado no valor da Construção.

  Cronograma de desembolso: JUN/08

  Prioridade: Média

- Plano de Ação 05: Construção da estrutura física do empreendimento.

  Objetivo: Contruir a sede da *DAY-OFF*.

  Recursos Necessários: R$ 1.200.000,00

  Cronograma de desembolso: AGO/08

  Prioridade: Alta

- Plano de Ação 06: Adequar as instalações ao projeto do empreendimento e aquisição de toda a estrutura de móveis e equipamentos necessários para o funcionamento da empresa.

Objetivo: Comprar todos os móveis, equipamentos e utensílios para a empresa.

Recursos Necessários: R$ 661.139,00

Cronograma de desembolso: AGO/08

Prioridade: Alta

- Plano de Ação 07: Buscar licenças necessárias para utilização do prédio.

  Objetivo: Obter todas as autorizações para o funcionamento da empresa.

  Recursos Necessários: nenhum

  Cronograma de desembolso: OUT/08

  Prioridade: Alta

- Plano de Ação 08: Contratar empresa de *Marketing*.

  Objetivo: Desenvolver o plano de *marketing* da empresa.

  Recursos Necessários: R$ 120.000,00.

  Cronograma de desembolso: AGO/08

  Prioridade: Média

- Plano de Ação 09: Contratar parceiro para soluções de TI.

  Objetivo: Definir *software* de gestão e sítio institucional.

  Recursos Necessários: R$ 30.000,00

  Cronograma de desembolso: OUT/08

  Prioridade: Média

- Plano de Ação 10: Contratação de Recursos Humanos e Terceiros.

  Objetivo: Contratar empresa de seleção e recrutamento para admissão dos funcionários da *DAY-OFF* e contratar empresas dos serviços que serão terceirizados.

  Recursos Necessários: R$ 30.000,00

  Cronograma de desembolso: OUT/08

  Prioridade: Média

- Plano de Ação 11: Centro de Convivência.

  Objetivo: Contratar parceiros para exploração dos espaços da lanchonete e loja.

  Recursos Necessários: nenhum

Cronograma de desembolso: OUT/08

Prioridade: Baixa

- Plano de Ação 12: Início das Atividades.

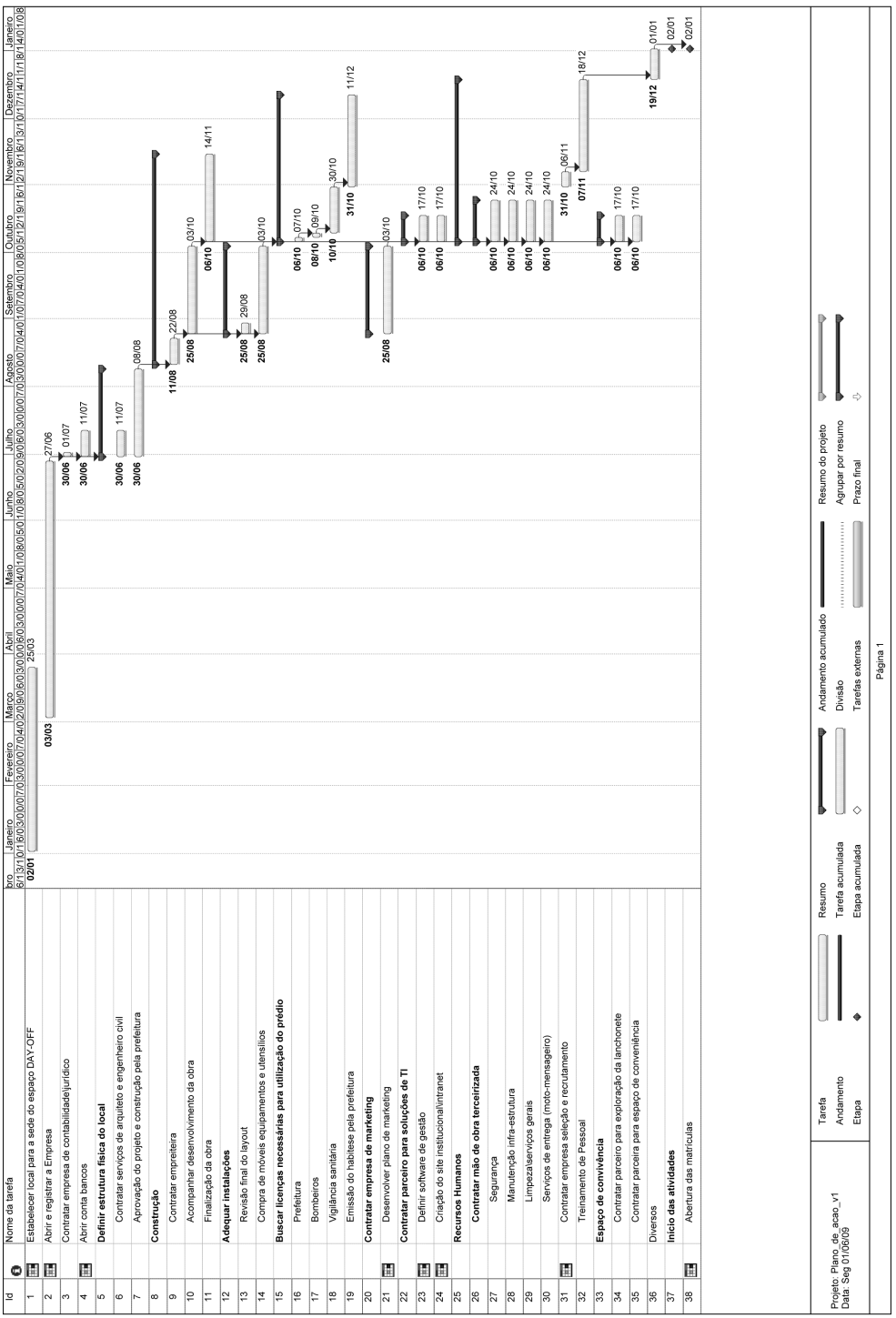
Objetivo: Iniciar as atividades da DAY-OFF.

Recursos Necessários: nenhum

Cronograma de desembolso: JAN/09

Prioridade: Alta

Gráfico 13– Plano de ação
ao lado


Id
Nome da tarefa
Janeiro
Fevereiro
Março
Abril
Maio
Junho
Julho
Agosto
Setembro
Outubro
Novembro
Dezembro
Janeiro
1 Estabelecer local para a sede do espaço DAY-OFF
2 Abrir e registrar a Empresa
3 Contratar empresa de contabilidade/jurídico
4 Abrir conta bancos
5 Definir estrutura física do local
6 Contratar serviços de arquiteto e engenheiro civil
7 Aprovação do projeto e construção pela prefeitura
8 Construção
9 Contratar empreiteira
10 Acompanhar desenvolvimento da obra
11 Finalização da obra
12 Adequar instalações
13 Revisão final do layout
14 Compra de móveis equipamentos e utensílios
15 Buscar licenças necessárias para utilização do prédio
16 Prefeitura
17 Bombeiros
18 Vigilância sanitária
19 Emissão do habitese pela prefeitura
20 Contratar empresa de marketing
21 Desenvolver plano de marketing
22 Contratar parceiro para soluções de TI
23 Definir software de gestão
24 Criação do site institucional/intranet
25 Recursos Humanos
26 Contratar mão de obra terceirizada
27 Segurança
28 Manutenção infra-estrutura
29 Limpeza/serviços gerais
30 Serviços de entrega (moto-mensageiro)
31 Contratar empresa seleção e recrutamento
32 Treinamento de Pessoal
33 Espaço de convivência
34 Contratar parceiro para exploração da lanchonete
35 Contratar parceira para espaço de conveniência
36 Diversos
37 Início das atividades
38 Abertura das matrículas
Projeto: Plano_de_acao_v1
Data: Seg 01/06/09
Tarefa
Andamento
Etapa
Resumo
Tarefa acumulada
Etapa acumulada
Andamento acumulado
Divisão
Tarefas externas
Resumo do projeto
Agrupar por resumo
Prazo final
Página 1

13. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

13.1 Investimentos

Tabela 24 – Investimentos

INVESTIMENTO			
Item	**Quantidade**	**Valor Unitário**	**Valor Total**
CAPITAL DE GIRO ANO 1			**R$ 2.286.704,33**
OBRAS			**R$ 1.510.000,00**
Documentação	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Construção	1	R$ 1.200.000,00	R$ 1.200.000,00
Adequação ao Idoso	1	R$ 300.000,00	R$ 300.000,00
COMPRAS			**R$ 581.139,00**
Equiptos/Móveis e utensílios + Instalação	1	R$ 361.139,00	R$ 361.139,00
Veículos - Vans	2	R$ 90.000,00	R$ 180.000,00
Utilitário	1	R$ 40.000,00	R$ 40.000,00
OUTROS			**R$ 183.000,00**
Abertura da Empresa	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Publicidade Inicial	1	R$ 120.000,00	R$ 120.000,00
Aquisição do Sistema Gestor	1	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00
Desenvolvimento Site + Sistema de Avaliação	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Recrutamento e Seleção de Pessoal	1	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00
TOTAL GERAL:	**12**		**R$ 4.560.843,33**

A relação de valores dos equipamentos, móveis e utensílios cujo resultado foi mencionado nesta tabela de investimentos consta no Anexo A deste projeto.

13.2 Despesas de Funcionamento

Tabela 25 – Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS - Capacidade Máxima				
Profissional	**Quant.**	**Salário + Encargos**	**Custo Mensal**	**Custo Anual**
SAÚDE			**R$ 14.600,00**	**R$ 175.200,00**
Enfermeira	1	R$ 3.400,00	R$ 3.400,00	R$ 40.800,00
Clínico Geral	1	R$ 6.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00
Psicólogo	1	R$ 5.200,00	R$ 5.200,00	R$ 62.400,00
OPERACIONAL			**R$ 51.800,00**	**R$ 621.600,00**
Educadores Físicos	4	R$ 3.400,00	R$ 13.600,00	R$ 163.200,00
Fisioterapeuta	3	R$ 3.400,00	R$ 10.200,00	R$ 122.400,00
Esteticista	6	R$ 3.200,00	R$ 19.200,00	R$ 230.400,00
Auxiliares das Atividades	2	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00	R$ 43.200,00
Cabeleireiro	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
Manicure	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
Auxiliar de Biblioteca	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00	R$ 14.400,00
ADMINISTRAÇÃO			**R$ 4.000,00**	**R$ 48.000,00**
Analista Financeiro	1	R$ 1.600,00	R$ 1.600,00	R$ 19.200,00
Auxiliar Administrativo	2	R$ 1.200,00	R$ 2.400,00	R$ 28.800,00
COMERCIAL			**R$ 1.600,00**	**R$ 19.200,00**
Analista de Marketing	1	R$ 1.600,00	R$ 1.600,00	R$ 19.200,00
SUPORTE			**R$ 2.200,00**	**R$ 26.400,00**
Recepcionista	2	R$ 1.100,00	R$ 2.200,00	R$ 26.400,00
Motorista (nível diretoria)	2	R$ 3.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00
TOTAL	**27**		**R$ 74.200,00**	**R$ 890.400,00**

Tabela 26 – Depreciação

QUADRO ANUAL DE DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGURO				
Item	Valor Total	% de Depreciação	% Manutenção	% Seguro
Móveis, Utensílios e Equiptos	R$ 291.339,00	12%	3%	2,50%
Equipamentos de Informática	R$ 39.000,00	20%	5%	3%
Veículos	R$ 220.000,00	15%	5%	4%
Item	**VL Depreciação**	**VL Manutenção**	**VL Seguro**	
Móveis e Utensílios e Equiptos	R$ 34.960,68	R$ 8.740,17	R$ 7.283,48	
Equipamentos de Informática	R$ 7.800,00	R$ 1.950,00	R$ 1.170,00	
Veículos	R$ 33.000,00	R$ 11.000,00	R$ 8.800,00	
TOTAL	**R$ 75.760,68**	**R$ 21.690,17**	**R$ 17.253,48**	

Tabela 27 - Despesas de Funcionamento

DESPESAS DE FUNCIONAMENTO								
Item	Mensal ANO 1	Despesas ANO 1	Mensal ANO 2	Despesas ANO 2	Mensal ANO3	Despesas ANO 3	Mensal ANO 4	Despesas ANO 4	Mensal ANO 5	Despesas ANO 5
RECURSOS HUMANOS	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**
Folha de Pagamento	R$ 74.200,00	R$ 890.400,00	R$ 74.200,00	R$ 890.400,00	R$ 74.200,00	R$ 890.400,00	R$ 74.200,00	R$ 890.400,00	R$ 74.200,00	R$ 890.400,00
Treinamento	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00
CONTÁBIL	**R$ 9.558,69**	**R$ 114.704,33**	**R$ 9.558,69**	**R$ 114.704,33**	**R$ 9.558,69**	**R$ 114.704,33**	**R$ 9.558,69**	**R$ 114.704,33**	**R$ 9.558,69**	**R$ 114.704,33**
Depreciação	R$ 6.313,39	R$ 75.760,68	R$ 6.313,39	R$ 75.760,68	R$ 6.313,39	R$ 75.760,68	R$ 6.313,39	R$ 75.760,68	R$ 6.313,39	R$ 75.760,68
Manutenção	R$ 1.807,51	R$ 21.690,17	R$ 1.807,51	R$ 21.690,17	R$ 1.807,51	R$ 21.690,17	R$ 1.807,51	R$ 21.690,17	R$ 1.807,51	R$ 21.690,17
Seguros	R$ 1.437,79	R$ 17.253,48	R$ 1.437,79	R$ 17.253,48	R$ 1.437,79	R$ 17.253,48	R$ 1.437,79	R$ 17.253,48	R$ 1.437,79	R$ 17.253,48
INFRA-ESTRUTURA	**R$ 68.000,00**	**R$ 816.000,00**	**R$ 68.000,00**	**R$ 816.000,00**	**R$ 68.000,00**	**R$ 816.000,00**	**R$ 68.000,00**	**R$ 816.000,00**	**R$ 68.000,00**	**R$ 816.000,00**
Água e Esgoto	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00	R$ 6.000,00	R$ 72.000,00
Energia Elétrica	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00	R$ 15.000,00	R$ 180.000,00
Telefonia Fixa	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
IPTU	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
Aluguel	R$ 40.000,00	R$ 480.000,00	R$ 40.000,00	R$ 480.000,00	R$ 40.000,00	R$ 480.000,00	R$ 40.000,00	R$ 480.000,00	R$ 40.000,00	R$ 480.000,00
PRESTADORES DE SERVIÇO	**R$ 19.500,00**	**R$ 234.000,00**	**R$ 19.500,00**	**R$ 234.000,00**	**R$ 19.500,00**	**R$ 234.000,00**	**R$ 19.500,00**	**R$ 234.000,00**	**R$ 19.500,00**	**R$ 234.000,00**
Conservação e Limpeza	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
Segurança	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
Manutenção do Imóvel (Reparos Diversos)	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
Manutenção e Suporte de TI	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00
Manutenção e Combustível do Transporte	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00	R$ 3.000,00	R$ 36.000,00
Link de Acesso a Internet	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00
Contabilidade e Folha de Pagamento	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00	R$ 1.000,00	R$ 12.000,00
FORNECEDORES	**R$ 5.300,00**	**R$ 63.600,00**	**R$ 5.300,00**	**R$ 63.600,00**	**R$ 5.300,00**	**R$ 63.600,00**	**R$ 5.300,00**	**R$ 63.600,00**	**R$ 5.300,00**	**R$ 63.600,00**
Material de Escritório	R$ 300,00	R$ 3.600,00	R$ 300,00	R$ 3.600,00	R$ 300,00	R$ 3.600,00	R$ 300,00	R$ 3.600,00	R$ 300,00	R$ 3.600,00
Material de Limpeza	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00
Material Didático	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00	R$ 500,00	R$ 6.000,00
Suprimentos / Material Operacional	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00	R$ 4.000,00	R$ 48.000,00
OUTRAS DESPESAS	**R$ 13.000,00**	**R$ 156.000,00**	**R$ 13.000,00**	**R$ 156.000,00**	**R$ 13.000,00**	**R$ 156.000,00**	**R$ 13.000,00**	**R$ 156.000,00**	**R$ 13.000,00**	**R$ 156.000,00**
Publicidade e Propaganda	R$ 8.000,00	R$ 96.000,00	R$ 8.000,00	R$ 96.000,00	R$ 8.000,00	R$ 96.000,00	R$ 8.000,00	R$ 96.000,00	R$ 8.000,00	R$ 96.000,00
Realização de Eventos	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00	R$ 5.000,00	R$ 60.000,00
Despesas Fixas:	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 75.200,00**	**R$ 902.400,00**
	R$	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**
Despesas Variáveis:	**115.358,69**	**1.384.304,33**	**115.358,69**	**1.384.304,33**	**115.358,69**	**1.384.304,33**	**115.358,69**	**1.384.304,33**	**115.358,69**	**1.384.304,33**
	R$	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**
TOTAL DE DEPESAS:	**190.558,69**	**2.286.704,33**	**190.558,69**	**2.286.704,33**	**190.558,69**	**2.286.704,33**	**190.558,69**	**2.286.704,33**	**190.558,69**	**2.286.704,33**

13.3 Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva foi dimensionada com base na agenda de atividades (relacionada no item 7.3.2) e na área física do empreendimento.

CUSTO DAS ATIVIDADES								
Atividade	Qtde Func.	Capacidade Máxima	Vezes / Dia	Dias / Semana	Qtde mês	Qtde ano	Valor Unitário	Receita
HIDROGINASTICA	**2**	**10**	**3**	**6**	**720**	**8640**	**R$ 40,00**	**R$ 345.600,00**
Ano 1	2	5	3	6	**360**	4320	R$ 40,00	**R$ 172.800,00**
Ano 2	2	7	3	6	**504**	6048	R$ 40,00	**R$ 241.920,00**
Ano 3	2	8	3	6	**576**	6912	R$ 40,00	**R$ 276.480,00**
Ano 4	2	9	3	6	**648**	7776	R$ 40,00	**R$ 311.040,00**
Ano 5	2	10	3	6	**720**	8640	R$ 40,00	**R$ 345.600,00**
EDUCAÇÃO FÍSICA	**2**	**10**	**7**	**6**	**1680**	**20160**	**R$ 40,00**	**R$ 806.400,00**
Ano 1	2	5	7	6	**840**	10080	R$ 40,00	**R$ 403.200,00**
Ano 2	2	7	7	6	**1176**	14112	R$ 40,00	**R$ 564.480,00**
Ano 3	2	8	7	6	**1344**	16128	R$ 40,00	**R$ 645.120,00**
Ano 4	2	9	7	6	**1512**	18144	R$ 40,00	**R$ 725.760,00**
Ano 5	2	10	7	6	**1680**	20160	R$ 40,00	**R$ 806.400,00**
TAI CHICHUAN	**2**	**10**	**2**	**6**	**480**	**5760**	**R$ 40,00**	**R$ 230.400,00**
Ano 1	2	5	2	6	**240**	2880	R$ 40,00	**R$ 115.200,00**
Ano 2	2	7	2	6	**336**	4032	R$ 40,00	**R$ 161.280,00**
Ano 3	2	8	2	6	**384**	4608	R$ 40,00	**R$ 184.320,00**
Ano 4	2	9	2	6	**432**	5184	R$ 40,00	**R$ 207.360,00**
Ano 5	2	10	2	6	**480**	5760	R$ 40,00	**R$ 230.400,00**
YOGA	**2**	**10**	**2**	**6**	**480**	**5760**	**R$ 40,00**	**R$ 230.400,00**
Ano 1	2	5	2	6	**240**	2880	R$ 40,00	**R$ 115.200,00**
Ano 2	2	7	2	6	**336**	4032	R$ 40,00	**R$ 161.280,00**
Ano 3	2	8	2	6	**384**	4608	R$ 40,00	**R$ 184.320,00**
Ano 4	2	9	2	6	**432**	5184	R$ 40,00	**R$ 207.360,00**
Ano 5	2	10	2	6	**480**	5760	R$ 40,00	**R$ 230.400,00**
PILATES	**2**	**10**	**2**	**6**	**480**	**5760**	**R$ 50,00**	**R$ 288.000,00**
Ano 1	2	5	2	6	**240**	2880	R$ 50,00	**R$ 144.000,00**
Ano 2	2	7	2	6	**336**	4032	R$ 50,00	**R$ 201.600,00**
Ano 3	2	8	2	6	**384**	4608	R$ 50,00	**R$ 230.400,00**
Ano 4	2	9	2	6	**432**	5184	R$ 50,00	**R$ 259.200,00**
Ano 5	2	10	2	6	**480**	5760	R$ 50,00	**R$ 288.000,00**
DANÇA EXPRE CORPORAL	**2**	**10**	**1**	**6**	**240**	**2880**	**R$ 40,00**	**R$ 115.200,00**
Ano 1	2	5	1	6	**120**	1440	R$ 40,00	**R$ 57.600,00**
Ano 2	2	7	1	6	**168**	2016	R$ 40,00	**R$ 80.640,00**
Ano 3	2	8	1	6	**192**	2304	R$ 40,00	**R$ 92.160,00**
Ano 4	2	9	1	6	**216**	2592	R$ 40,00	**R$ 103.680,00**
Ano 5	2	10	1	6	**240**	2880	R$ 40,00	**R$ 115.200,00**
TRATAMENTO DE BELEZA	**2**	**2**	**11**	**6**	**528**	**6336**	**R$ 70,00**	**R$ 443.520,00**
Ano 1	2	2	5	6	**240**	2880	R$ 70,00	**R$ 201.600,00**
Ano 2	2	2	6	6	**288**	3456	R$ 70,00	**R$ 241.920,00**
Ano 3	2	2	8	6	**384**	4608	R$ 70,00	**R$ 322.560,00**
Ano 4	2	2	9	6	**432**	5184	R$ 70,00	**R$ 362.880,00**
Ano 5	2	2	10	6	**480**	5760	R$ 70,00	**R$ 403.200,00**
TRATAMENTO FACIAL	**2**	**2**	**11**	**6**	**528**	**6336**	**R$ 120,00**	**R$ 760.320,00**
Ano 1	2	2	5	6	**240**	2880	R$ 120,00	**R$ 345.600,00**
Ano 2	2	2	6	6	**288**	3456	R$ 120,00	**R$ 414.720,00**
Ano 3	2	2	8	6	**384**	4608	R$ 120,00	**R$ 552.960,00**
Ano 4	2	2	9	6	**432**	5184	R$ 120,00	**R$ 622.080,00**
Ano 5	2	2	10	6	**480**	5760	R$ 120,00	**R$ 691.200,00**
TRATAMENTO CORPORAL	**2**	**2**	**11**	**6**	**528**	**6336**	**R$ 150,00**	**R$ 950.400,00**
Ano 1	2	2	5	6	**240**	2880	R$ 150,00	**R$ 432.000,00**
Ano 2	2	2	6	6	**288**	3456	R$ 150,00	**R$ 518.400,00**
Ano 3	2	2	8	6	**384**	4608	R$ 150,00	**R$ 691.200,00**
Ano 4	2	2	9	6	**432**	5184	R$ 150,00	**R$ 777.600,00**
Ano 5	2	2	10	6	**480**	5760	R$ 150,00	**R$ 864.000,00**

Tabela 28 – Custo atividades

BANHO TERAPËUTICO	**3**	**3**	**11**	**6**	**792**	**9504**	**R$ 110,00**	**R$ 1.045.440,00**
Ano 1	3	3	5	6	**360**	4320	R$ 110,00	**R$ 475.200,00**
Ano 2	3	3	6	6	**432**	5184	R$ 110,00	**R$ 570.240,00**
Ano 3	3	3	8	6	**576**	6912	R$ 110,00	**R$ 760.320,00**
Ano 4	3	3	9	6	**648**	7776	R$ 110,00	**R$ 855.360,00**
Ano 5	3	3	10	6	**720**	8640	R$ 110,00	**R$ 950.400,00**
RPG E ACUPUNTURA	**1**	**1**	**11**	**6**	**264**	**3168**	**R$ 180,00**	**R$ 570.240,00**
Ano 1	1	1	5	6	**120**	1440	R$ 180,00	**R$ 259.200,00**
Ano 2	1	1	6	6	**144**	1728	R$ 180,00	**R$ 311.040,00**
Ano 3	1	1	8	6	**192**	2304	R$ 180,00	**R$ 414.720,00**
Ano 4	1	1	9	6	**216**	2592	R$ 180,00	**R$ 466.560,00**
Ano 5	1	1	10	6	**240**	2880	R$ 180,00	**R$ 518.400,00**
MASSAGEM E RELAXAMENTO	**2**	**2**	**11**	**6**	**528**	**6336**	**R$ 100,00**	**R$ 633.600,00**
Ano 1	2	2	5	6	**240**	2880	R$ 100,00	**R$ 288.000,00**
Ano 2	2	2	6	6	**288**	3456	R$ 100,00	**R$ 345.600,00**
Ano 3	2	2	8	6	**384**	4608	R$ 100,00	**R$ 460.800,00**
Ano 4	2	2	9	6	**432**	5184	R$ 100,00	**R$ 518.400,00**
Ano 5	2	2	10	6	**480**	5760	R$ 100,00	**R$ 576.000,00**
AUXÍLIO PSICOLÓGICO	**1**	**1**	**6**	**6**	**144**	**1728**	**R$ 120,00**	**R$ 207.360,00**
Ano 1	1	1	3	6	**72**	864	R$ 120,00	**R$ 103.680,00**
Ano 2	1	1	4	6	**96**	1152	R$ 120,00	**R$ 138.240,00**
Ano 3	1	1	5	6	**120**	1440	R$ 120,00	**R$ 172.800,00**
Ano 4	1	1	6	6	**144**	1728	R$ 120,00	**R$ 207.360,00**
Ano 5	1	1	6	6	**144**	1728	R$ 120,00	**R$ 207.360,00**

Tabela 29 - Despesas de Funcionamento

CAPACIDADE PRODUTIVA - Estimativa de Faturamento													
Serviços	Valor do Serviço	CAPACIDADE MÁXIMA		ESTIMATIVA ANO 1		ESTIMATIVA ANO 2		ESTIMATIVA ANO 3		ESTIMATIVA ANO 4		ESTIMATIVA ANO 5	
		Qtde.	Receita	Clientes	Receita	Clientes	Receita	Clientes	Receita	Clientes	Receita	Clientes	Receita
Atividades													
Hidroginástica	R$ 40,00	8640	R$ 345.600,00	4320	R$ 172.800,00	6048	R$ 241.920,00	6912	R$ 276.480,00	7776	R$ 311.040,00	8640	R$ 345.600,00
Educação Física	R$ 40,00	20160	R$ 806.400,00	10080	R$ 403.200,00	14112	R$ 564.480,00	16128	R$ 645.120,00	18144	R$ 725.760,00	20160	R$ 806.400,00
Tai-chi	R$ 40,00	5760	R$ 230.400,00	2880	R$ 115.200,00	4032	R$ 161.280,00	4608	R$ 184.320,00	5184	R$ 207.360,00	5760	R$ 230.400,00
Yoga	R$ 40,00	5760	R$ 230.400,00	2880	R$ 115.200,00	4032	R$ 161.280,00	4608	R$ 184.320,00	5184	R$ 207.360,00	5760	R$ 230.400,00
Pilates	R$ 50,00	5760	R$ 288.000,00	2880	R$ 144.000,00	4032	R$ 201.600,00	4608	R$ 230.400,00	5184	R$ 259.200,00	5760	R$ 288.000,00
Dança Expressão Corporal	R$ 40,00	2880	R$ 115.200,00	1440	R$ 57.600,00	2016	R$ 80.640,00	2304	R$ 92.160,00	2592	R$ 103.680,00	2880	R$ 115.200,00
Tratamento de Beleza	R$ 70,00	6336	R$ 443.520,00	2880	R$ 201.600,00	3456	R$ 241.920,00	4608	R$ 322.560,00	5184	R$ 362.880,00	5760	R$ 403.200,00
Tratamento Facial	R$ 120,00	6336	R$ 760.320,00	2880	R$ 345.600,00	3456	R$ 414.720,00	4608	R$ 552.960,00	5184	R$ 622.080,00	5760	R$ 691.200,00
Tratamento Corporal	R$ 150,00	6336	R$ 950.400,00	2880	R$ 432.000,00	3456	R$ 518.400,00	4608	R$ 691.200,00	5184	R$ 777.600,00	5760	R$ 864.000,00
Banho Terapêutico	R$ 110,00	9504	R$ 1.045.440,00	4320	R$ 475.200,00	5184	R$ 570.240,00	6912	R$ 760.320,00	7776	R$ 855.360,00	8640	R$ 950.400,00
RPG e Acupuntura	R$ 180,00	3168	R$ 570.240,00	1440	R$ 259.200,00	1728	R$ 311.040,00	2304	R$ 414.720,00	2592	R$ 466.560,00	2880	R$ 518.400,00
Massagem e Relaxamento	R$ 100,00	6336	R$ 633.600,00	2880	R$ 288.000,00	3456	R$ 345.600,00	4608	R$ 460.800,00	5184	R$ 518.400,00	5760	R$ 576.000,00
Auxílio Psicológico	R$ 120,00	1728	R$ 207.360,00	864	R$ 103.680,00	1152	R$ 138.240,00	1440	R$ 172.800,00	1728	R$ 207.360,00	1728	R$ 207.360,00
TOTAL RECEITAS:		88704	R$ 6.626.880,00	42624	R$ 3.113.280,00	56160	R$ 3.951.360,00	68256	R$ 4.988.160,00	76896	R$ 5.624.640,00	85248	R$ 6.226.560,00

13.4 Fluxo de Caixa

Tabela 30 – Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA					
Demonstrativo	**ANO 01**	**ANO 02**	**ANO 03**	**ANO 04**	**ANO 05**
SALDO TOTAL DISPONÍVEL	**R$ 5.441.984,33**	**R$ 7.148.640,00**	**R$ 9.892.095,68**	**R$ 13.272.031,35**	**R$ 17.253.887,03**
Saldo Inicial de Caixa	**R$ 2.286.704,33**	**R$ 3.155.280,00**	**R$ 4.861.935,68**	**R$ 7.605.391,35**	**R$ 10.985.327,03**
Receitas Recebidas	**R$ 3.113.280,00**	**R$ 3.951.360,00**	**R$ 4.988.160,00**	**R$ 5.624.640,00**	**R$ 6.226.560,00**
Atividades individuais	R$ 3.113.280,00	R$ 3.951.360,00	R$ 4.988.160,00	R$ 5.624.640,00	R$ 6.226.560,00
Outras entradas	**R$ 42.000,00**	**R$ 42.000,00**	**R$ 42.000,00**	**R$ 42.000,00**	**R$ 42.000,00**
Aluguel espaço Lanchonete	R$ 24.000,00	R$ 24.000,00	R$ 24.000,00	R$ 24.000,00	R$ 24.000,00
Exposição/Venda Produtos	R$ 18.000,00	R$ 18.000,00	R$ 18.000,00	R$ 18.000,00	R$ 18.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	**R$ 2.286.704,33**	**R$ 2.286.704,33**	**R$ 2.286.704,33**	**R$ 2.286.704,33**	**R$ 2.286.704,33**
Despesas Fixas	**R$ 902.400,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 902.400,00**	**R$ 902.400,00**
Recursos Humanos	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00
Despesas Variáveis	**R$ 1.384.304,33**	**R$ 1.384.304,33**	**R$ 1.384.304,33**	**R$ 1.384.304,33**	**R$ 1.384.304,33**
Contábil	R$ 114.704,33	R$ 114.704,33	R$ 114.704,33	R$ 114.704,33	R$ 114.704,33
Infraestrutura	R$ 816.000,00	R$ 816.000,00	R$ 816.000,00	R$ 816.000,00	R$ 816.000,00
Prestadores de Serviço	R$ 234.000,00	R$ 234.000,00	R$ 234.000,00	R$ 234.000,00	R$ 234.000,00
Fornecedores	R$ 63.600,00	R$ 63.600,00	R$ 63.600,00	R$ 63.600,00	R$ 63.600,00
Outras Despesas	R$ 156.000,00	R$ 156.000,00	R$ 156.000,00	R$ 156.000,00	R$ 156.000,00
SALDO FINAL DE CAIXA	R$ 3.155.280,00	R$ 4.861.935,68	R$ 7.605.391,35	R$ 10.985.327,03	R$ 14.967.182,70

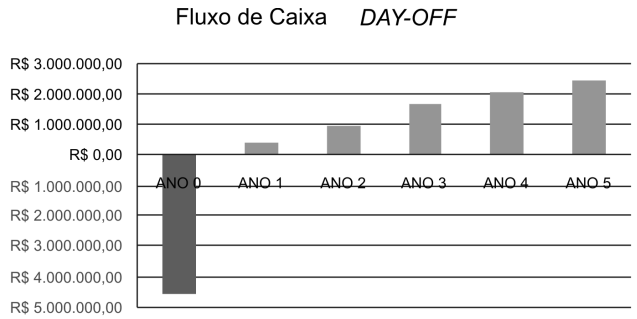


Gráfico 14 – Fluxo de caixa

13.5 Demonstrativo de Resultado (DRE)

DRE - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO						
DRE	**%**	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**
Receita		R$ 3.113.280,00	R$ 3.951.360,00	R$ 4.988.160,00	R$ 5.624.640,00	R$ 6.226.560,00
Outras Entradas		R$ 42.000,00	R$ 42.000,00	R$ 42.000,00	R$ 42.000,00	R$ 42.000,00
Receita Bruta		**R$ 3.155.280,00**	**R$ 3.993.360,00**	**R$ 5.030.160,00**	**R$ 5.666.640,00**	**R$ 6.268.560,00**
PIS/COFINS/ISS	10%	R$ 315.528,00	R$ 399.336,00	R$ 503.016,00	R$ 566.664,00	R$ 626.856,00
Total de Deduções		R$ 315.528,00	R$ 399.336,00	R$ 503.016,00	R$ 566.664,00	R$ 626.856,00
Receita Operacional Liquida		**R$ 2.839.752,00**	**R$ 3.594.024,00**	**R$ 4.527.144,00**	**R$ 5.099.976,00**	**R$ 5.641.704,00**
Custo Serviços Prestados (CMV)		R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00	R$ 902.400,00
Lucro Bruto		**R$ 1.937.352,00**	**R$ 2.691.624,00**	**R$ 3.624.744,00**	**R$ 4.197.576,00**	**R$ 4.739.304,00**
Despesas Operacionais		R$ 1.384.304,33	R$ 1.384.304,33	R$ 1.384.304,33	R$ 1.384.304,33	R$ 1.384.304,33
Lucro Antes do Imp. de Renda		**R$ 553.047,68**	**R$ 1.307.319,68**	**R$ 2.240.439,68**	**R$ 2.813.271,68**	**R$ 3.354.999,68**
Provisão Contribuição Social	9%	R$ 49.774,29	R$ 117.658,77	R$ 201.639,57	R$ 253.194,45	R$ 301.949,97
Provisão para IR	15%	R$ 82.957,15	R$ 196.097,95	R$ 336.065,95	R$ 421.990,75	R$ 503.249,95
Total CS + IR		R$ 132.731,44	R$ 313.756,72	R$ 537.705,52	R$ 675.185,20	R$ 805.199,92
Lucro Líquido depois do CS e IR		**R$ 420.316,23**	**R$ 993.562,95**	**R$ 1.702.734,15**	**R$ 2.138.086,47**	**R$ 2.549.799,75**
Distribuição dos Lucros	4%	R$ 16.812,65	R$ 39.742,52	R$ 68.109,37	R$ 85.523,46	R$ 101.991,99
RESULTADO:		**R$ 403.503,58**	**R$ 953.820,43**	**R$ 1.634.624,79**	**R$ 2.052.563,01**	**R$ 2.447.807,76**

13.6 *Payback* do Projeto e VPL

Tabela 32 – *Payback* do projeto

PAYBACK E VALOR PRESENTE LIQUIDO			
Período	**Fluxo de Caixa**	**Fluxo de Caixa Liquido**	**Fluxo**
ANO 0	**R$ 4.560.843,33**		
ANO 1	R$ 403.503,58	R$ 357.082,82	R$ 4.203.760,51
ANO 2	R$ 953.820,43	R$ 746.981,31	R$ 3.456.779,20
ANO 3	R$ 1.634.624,79	R$ 1.132.876,97	R$ 2.323.902,22
ANO 4	R$ 2.052.563,01	R$ 1.258.875,34	R$ 1.065.026,89
ANO 5	R$ 2.447.807,76	R$ 1.328.571,98	R$ 263.545,10
Custo de Capital (a.a)	13,00%		
VPL			
R$ 4.824.388,42	-R$ 4.560.843,33	**R$ 263.545,10**	

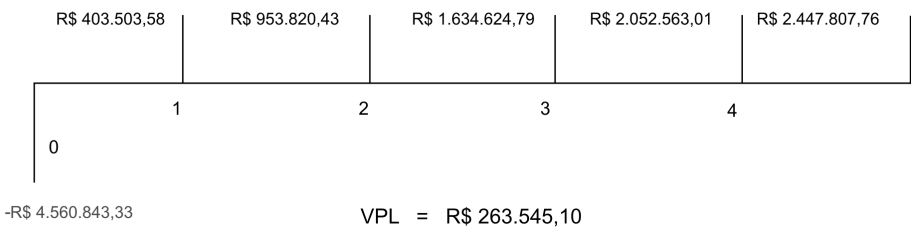


Gráfico 15– Valor presente líquido

14. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

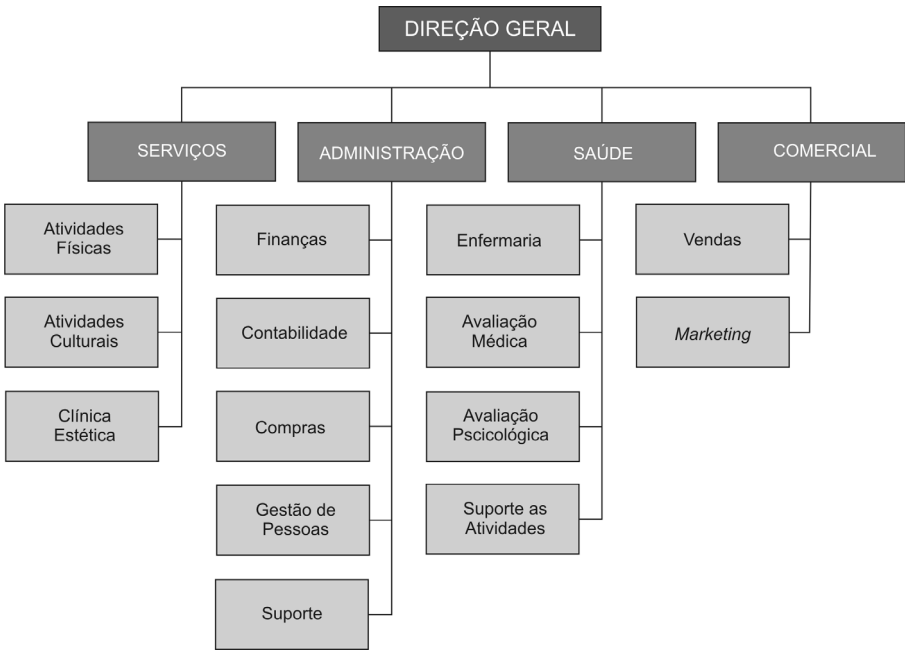


Figura 8 – Estrutura Organizacional

15. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

15.1 Competências da *DAY-OFF*

Algumas competências são definidas como primordiais para o bom desenvolvimento das atividades e tratamento do cliente. São elas:

- Comunicação

Habilidade para se fazer entender, expressar-se de diversas formas; ouvir; processar informações; dar e receber *feedback*.

- Foco no cliente

Capacidade de antecipar/identificar/atender/superar os requisitos do cliente, garantindo a sua fidelização.

- Orientação para o aprendizado

Postura orientada para a assimilação de conceitos, informações, aprendizagem de novas maneiras de ser, pensar e agir.

- Orientação para resultados

Capacidade de traçar e atingir metas desafiadoras, concentrando a atenção nas estratégias que garantam a obtenção dos resultados desejados.

- Criatividade e inovação

Facilidade para desenvolver abordagens criativas e soluções inventivas que atendam às necessidades atuais/futuras.

- Cultura de qualidade

Postura orientada para a garantia/melhoria contínua dos processos.

- Gestão da SS&QV

Postura orientada para a preservação da vida/integridade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente.

15.2 Avaliação, reconhecimento e forma de remuneração dos empregados

Reconhecer o funcionário acrescenta à *DAY-OFF* um ambiente de comprometimento e dedicação aos objetivos do negócio. Assim, promover o aumento da autoestima de cada funcionário torna-se imprescindível para o sucesso da empresa, visto que os profissionais são os principais responsáveis pelo bom desenvolvimento de cada cliente.

Serão feitas pesquisas de satisfação junto aos clientes, com relação à atuação dos profissionais. Baseadas no resultado dessa pesquisa, serão desenvolvidas as seguintes formas de reconhecimento:

- Elogiar verbalmente e por escrito;
- Definir o profissional destaque de cada mês;
- Recompensar financeiramente;
- Investir em treinamentos;
- Participação em congressos direcionados à melhoria do negócio e desenvolvimento pessoal.

A avaliação dos profissionais será feita tanto pelos próprios clientes, quanto pelos outros profissionais, buscando aperfeiçoar as competências gerais da empresa e individuais de cada funcionário.

A remuneração está relacionada às competências, habilidades e formação dos profissionais, baseadas no valor de mercado para cada especialidade, seja ela por meio de salário, benefícios ou treinamentos para desenvolvimento pessoal.

15.3 Capacitação e inovação para os funcionários

Investir nos profissionais significa investir na própria empresa pois os serviços prestados dependem do conhecimento, especialização e aptidão do profissional para com o público específico, definido na estratégia da companhia.

O nosso diferencial, por saber proporcionar bem-estar ao idoso, está relacionado ao grau acima da média ao tratar desse público e, para isso, é preciso transformar profissionais primariamente considerados "comuns" em especialistas no assunto.

Por meio de treinamentos e captação das experiências dos próprios idosos (clientes), formaremos uma base de conhecimento cujo valor será fundamental para gerar a nossa diferenciação em relação aos concorrentes.

Na busca por melhoria contínua, os funcionários colaborarão por meio das experiências adquiridas, tanto no trabalho diário quanto nos treinamentos, para a criação constante de inovações.

15.4 Descrição dos cargos e funções

- Saúde

Enfermeira - Presta assistência ao cliente, realizando consultas e procedimentos de maior complexidade e prescrevendo e implementando ações para a promoção da saúde junto aos funcionários e clientes. Pode realizar pesquisas para melhorias.

Clínico geral - Realiza consultas e atendimentos médicos; trata os clientes do empreendimento; implementa ações para promoção da saúde, elabora documentos e difunde conhecimentos da área médica.

Psicólogo - Estuda, pesquisa e avalia o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais dos indivíduos, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação; diagnostica e avalia distúrbios emocionais e mentais e de adaptação social, elucidando conflitos e questões, acompanhando o(s) clientes(s) durante o processo de tratamento; investiga os fatores inconscientes do comportamento individual, tornando-os conscientes; desenvolve pesquisas experimentais e teóricas da área e afins.

- Operacional

Educador Físico - Desenvolve atividades físicas; ensina técnicas desportivas; realiza treinamentos especializados de diferentes atividades; instrui acerca dos princípios e impactos inerentes a cada um deles; avalia e supervisiona o preparo físico dos clientes; acompanha e supervisiona as atividades; elaboram informes técnicos e científicos na área de atividades físicas.

Fisioterapeuta - Atende os clientes para prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas utilizando protocolos e procedimentos específicos de fisioterapia, terapia ocupacional e ortoptia. Habilita os clientes; realiza diagnósticos específicos; analisa condições dos pacientes e clientes; orienta e avalia baixa visão; ministra testes e tratamentos. Desenvolve programas de prevenção, promoção de saúde e qualidade de vida.

Esteticista, Cabeleireiro e Manicure - Tratam da estética, saúde e aplicam produtos químicos para ondular, alisar ou colorir os cabelos; cuidam da beleza das mãos e pés; realizam tratamento de pele; fazem maquiagens; realizam massagens estéticas utilizando produtos e aparelhagem; selecionam, preparam e cuidam do local e materiais de trabalho.

Auxiliar das atividades – Com conhecimento técnico básico, auxiliam os profissionais especializados, nas diversas atividades.

Auxiliar de biblioteca - Atua no tratamento, recuperação e disseminação da informação e executa atividades especializadas e administrativas relacionadas à rotina de unidades ou centros de documentação ou informação, quer no atendimento ao usuário, quer na administração do acervo ou na manutenção de bancos de dados. Participa da gestão administrativa, elaboração e realização de projetos de extensão cultural.

■ Administração

Analista financeiro – Responsável pelo andamento da parte financeira do empreendimento, gerencia os processos de pagamento, recebimento, fluxo de caixa e relacionamento com os sócios do negócio.

Auxiliar administrativo - Executa serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração e finanças; atende fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; trata de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; prepara relatórios e planilhas; executa serviços gerais de escritórios.

■ Comercial

Analista de *marketing* – Responsável pelo planejamento e contratação dos serviços de publicidade e propaganda. Administra o *budget* direcionado a esse fim, definido no início do ano pela diretoria da empresa, investindo na comunicação com os clientes e manutenção da imagem da *DAY-OFF*.

■ Suporte

Recepcionista - Recepciona e presta serviços de apoio aos clientes, funcionários e visitantes; presta atendimento telefônico e fornece informações necessárias sobre o negócio; recebe clientes ou visitantes; averigua suas necessidades e dirige ao lugar ou a pessoa procurados e agenda serviços; observa normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas.

Motorista – Dirige, manobra veículos e principalmente transporta os clientes entre suas residências e o empreendimento. Realiza verificações e manutenções básicas do veículo. No desempenho das atividades, utiliza-se de cuidado e capacidades comunicativas para levar ao cliente um tratamento diferenciado.

16. FILOSOFIA CORPORATIVA

A *DAY-OFF* terá sua cultura difundida entre seus funcionários e clientes, mudando o conceito das pessoas em relação ao idoso, proporcionando um serviço diferenciando e especializado a esse público que tem uma perspectiva de crescimento exponencial nos próximos anos.

A *DAY-OFF* tem por objetivo oferecer serviços de qualidade focados no público de terceira idade, tendo profissionais aptos a lidar com esse público, estabelecendo como objetivo proporcionar integração social, saúde, beleza e principalmente bem-estar, que é o foco deste projeto.

- Valores
  - Referência em qualidade

Ser reconhecida no mercado como referência na prestação de serviços de bem-estar ao idoso.

  - Saúde

Palavra fundamental na proposta dos nossos serviços, deve estar sempre inserida nas estratégias e ações de cada pessoa, não só dos clientes como de todos os funcionários e colaboradores. Incentivar os funcionários a adotarem um estilo de vida saudável e ambientalmente seguro, tanto no trabalho quanto no lar.

  - Respeito

Valorizar a vida humana acima de tudo, independente de raça, idade, crença, sexo ou classe social, contribuindo sempre para a construção de um ambiente saudável para todos.

  - Melhoria Contínua

Empenhar para maximizar o valor do negócio e prevenir perdas, trabalhando constantemente junto ao funcionário a fim de eliminar desperdícios e prover melhorias nas diversas atividades da companhia.

17. ANEXOS

Anexo A - Equipamentos, móveis e utensílios

EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
Dependências	**Descrição do Item**	**Qtde.**	**Custo Unitário**	**Custo Total**
1. Área de Suporte				
1.1 Sala Administrativa		**34**		**R$ 33.975,00**
1.1.1	Mesas	5	R$ 500,00	R$ 2.500,00
1.1.2	Cadeiras	5	R$ 200,00	R$ 1.000,00
1.1.3	Armários	6	R$ 800,00	R$ 4.800,00
1.1.4	Computador	5	R$ 1.200,00	R$ 6.000,00
1.1.5	Impressora Multifuncional + Copiadora	1	R$ 800,00	R$ 800,00
1.1.6	Impressora Laser	2	R$ 2.000,00	R$ 4.000,00
1.1.7	Servidor de Rede	2	R$ 5.000,00	R$ 10.000,00
1.1.8	Equipamento Infra de Rede	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
1.1.9	Aparelho Telefone	5	R$ 50,00	R$ 250,00
1.1.10	Acessórios	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
1.1.11	Bebedouro	1	R$ 625,00	R$ 625,00
1.2 Recepção		**9**		**R$ 23.400,00**
1.2.1	Balcão da Recepção	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
1.2.2	Sofás	2	R$ 5.000,00	R$ 10.000,00
1.2.3	Cadeira	1	R$ 300,00	R$ 300,00
1.2.4	Computador	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
1.2.5	Impressora Multifuncional + Copiadora	1	R$ 800,00	R$ 800,00
1.2.6	Aparelho Telefone (PABX)	1	R$ 200,00	R$ 200,00
1.2.7	Acessórios	1	R$ 300,00	R$ 300,00
1.2.8	TV LCD 52	1	R$ 5.600,00	R$ 5.600,00
2. Banheiros/Vestiários				
2.1 Banheiros		**1**		**R$ 1.000,00**
2.1.1	Acessórios	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
2.2 Vestiários		**8**		**R$ 4.900,00**
2.2.1	Armários	5	R$ 800,00	R$ 4.000,00
2.2.2	Bancos	3	R$ 300,00	R$ 900,00
3. Área Verde				
3.1 Área Verde		**7**		**R$ 8.000,00**
3.1.1	Poltrona Espreguiçadeira Chaise	6	R$ 500,00	R$ 3.000,00
3.1.2	Acessórios	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
4. Área de Saúde				
4.1 Consultório Médico		**8**		**R$ 4.280,00**
4.1.1	Mesa	1	R$ 500,00	R$ 500,00
4.1.2	Cadeira	3	R$ 200,00	R$ 600,00
4.1.3	Computador	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
4.1.4	Telefone fixo	1	R$ 50,00	R$ 50,00
4.1.5	Armários	1	R$ 800,00	R$ 800,00
4.1.6	Maca	1	R$ 1.130,00	R$ 1.130,00
4.2 Consultório Psicólogo		**6**		**R$ 2.950,00**
4.2.1	Mesa	1	R$ 500,00	R$ 500,00
4.2.2	Cadeira	2	R$ 200,00	R$ 400,00
4.2.3	Computador	1	R$ 1.200,00	R$ 1.200,00
4.2.4	Telefone fixo	1	R$ 50,00	R$ 50,00
4.2.5	Armários	1	R$ 800,00	R$ 800,00

4.3 Enfermaria		**8**		**R$ 18.210,00**
4.3.1	Mesa	1	R$ 500,00	R$ 500,00
4.3.2	Cadeira	1	R$ 200,00	R$ 200,00
4.3.3	Telefone fixo	1	R$ 50,00	R$ 50,00
4.3.4	Armários Vitrine	1	R$ 945,00	R$ 945,00
4.3.5	Maca	1	R$ 1.130,00	R$ 1.130,00
4.3.6	Mesa Auxiliar	1	R$ 295,00	R$ 295,00
4.3.7	Escada degrau	1	R$ 90,00	R$ 90,00
4.3.8	Equipamentos em Geral	1	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
5. Centro de Convivência				
5.1 Praça de Alimentação		**27**		**R$ 13.725,00**
5.1.1	Mesas	5	R$ 700,00	R$ 3.500,00
5.1.2	Cadeira	20	R$ 200,00	R$ 4.000,00
5.1.3	TV LCD 52	1	R$ 5.600,00	R$ 5.600,00
5.1.4	Bebedouro	1	R$ 625,00	R$ 625,00
6. Espaço Cultural				
6.1 Salão de Eventos		**53**		**R$ 38.729,00**
6.1.1	Projetor + suporte teto	1	R$ 4.800,00	R$ 4.800,00
6.1.2	Tela	1	R$ 3.679,00	R$ 3.679,00
6.1.3	Poltronas	50	R$ 565,00	R$ 28.250,00
6.1.4	Acessórios	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
6.2 Kiosk de informática		**15**		**R$ 9.500,00**
6.2.1	Mesa	5	R$ 500,00	R$ 2.500,00
6.2.2	Cadeira	5	R$ 200,00	R$ 1.000,00
6.2.3	Computador	5	R$ 1.200,00	R$ 6.000,00
6.3 Biblioteca		**26**		**R$ 19.400,00**
6.3.1	Estante	5	R$ 600,00	R$ 3.000,00
6.3.2	Mesas	4	R$ 800,00	R$ 3.200,00
6.3.3	Cadeiras	16	R$ 200,00	R$ 3.200,00
6.3.4	Coleção livros/revistas	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
6.4 Sala de Reuniões		**7**		**R$ 2.230,00**
6.4.1	Mesa para reunião	1	R$ 1.340,00	R$ 1.340,00
6.4.2	Cadeiras	5	R$ 168,00	R$ 840,00
6.4.3	Telefone fixo	1	R$ 50,00	R$ 50,00
7. Área de Atividade Física				
7.1 Piscina		**1**		**R$ 4.000,00**
7.1.1	Acessórios para aula	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
7.1.2	Acessórios para manutenção	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
7.2 Academia		**30**		**R$ 75.984,00**
7.2.1	Leg press 45 graus c/ regulagem	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
7.2.2	Máquina flexora Deitada	1	R$ 2.776,00	R$ 2.776,00
7.2.3	Máquina flexora Sentada	1	R$ 2.938,00	R$ 2.938,00
7.2.4	Maquina de adução	1	R$ 2.113,00	R$ 2.113,00
7.2.5	Máquina de abdução	1	R$ 2.113,00	R$ 2.113,00
7.2.6	Prancha abdominal vip	1	R$ 373,00	R$ 373,00
7.2.7	Apoiador	1	R$ 99,00	R$ 99,00
7.2.8	Máquina para remada sentada	1	R$ 1.431,00	R$ 1.431,00
7.2.9	Desenvolv Obro	1	R$ 1.431,00	R$ 1.431,00
7.2.10	Bicicleta Ergonométria Horizontal	1	R$ 5.299,00	R$ 5.299,00
7.2.11	Bicicleta Ergonométria Vertical	1	R$ 1.378,00	R$ 1.378,00
7.2.12	Esteiras Elétricas	4	R$ 6.600,00	R$ 26.400,00
7.2.13	Banqueta Regulável	4	R$ 547,00	R$ 2.188,00
7.2.14	Estação de Musculação	1	R$ 8.900,00	R$ 8.900,00
7.2.15	Acessórios	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
7.2.16	Elíptico	4	R$ 1.430,00	R$ 5.720,00
7.2.17	Balança Eletrônica Adulto	4	R$ 1.300,00	R$ 5.200,00
7.2.18	Bebedouro	1	R$ 625,00	R$ 625,00
7.3 Salões de Atividades		**23**		**R$ 10.365,00**
7.3.1	Step Plan	10	R$ 250,00	R$ 2.500,00
7.3.2	Colchonete	10	R$ 114,00	R$ 1.140,00
7.3.3	TV LCD 52	1	R$ 5.600,00	R$ 5.600,00
7.3.4	Aparelho de som	1	R$ 500,00	R$ 500,00
7.3.5	Bebedouro	1	R$ 625,00	R$ 625,00

8. Clínica Estética					
8.1 Espaço de Relaxamento e Massagem		**21**			**R$ 5.451,00**
8.1.1	Cadeira para massagem	3	R$ 470,00	R$ 1.410,00
8.1.2	Divã Dobrável	3	R$ 327,00	R$ 981,00
8.1.3	Acessórios	1	R$ 500,00	R$ 500,00
8.1.4	Bolas de Ginástica (pilates)	10	R$ 100,00	R$ 1.000,00
8.1.5	Armários	4	R$ 390,00	R$ 1.560,00
8.2 Espaço de Tratamento e Beleza		**78**			**R$ 65.040,00**
8.2.1	FV-S1 -Vácuo Plus	1	R$ 1.090,00	R$ 1.090,00
8.2.2	FZ-Ionizador	1	R$ 400,00	R$ 400,00
8.2.3	Vapor de Ozônio	1	R$ 849,00	R$ 849,00
8.2.4	Maleta Facial	4	R$ 760,00	R$ 3.040,00
8.2.5	Maca Portátil	4	R$ 548,00	R$ 2.192,00
8.2.6	Maca Fixa	4	R$ 749,00	R$ 2.996,00
8.2.7	Manta Térmica	4	R$ 430,00	R$ 1.720,00
8.2.8	Esteira de Massagem	4	R$ 599,00	R$ 2.396,00
8.2.9	Ultra Som	1	R$ 1.140,00	R$ 1.140,00
8.2.10	Aparelho de Fisioterapia	2	R$ 790,00	R$ 1.580,00
8.2.11	Acessórios Corporais	1	R$ 500,00	R$ 500,00
8.2.12	Acessórios Faciais	1	R$ 500,00	R$ 500,00
8.2.13	Cosméticos	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
8.2.14	Termoterapia	1	R$ 2.946,00	R$ 2.946,00
8.2.15	Endermologia	1	R$ 2.520,00	R$ 2.520,00
8.2.16	Peeling de Cristal	1	R$ 6.430,00	R$ 6.430,00
8.2.17	Gabinete Facial	2	R$ 3.990,00	R$ 7.980,00
8.2.18	Hidrosucção (limpeza de pele)	2	R$ 1.500,00	R$ 3.000,00
8.2.20	Parafineiro	2	R$ 479,00	R$ 958,00
	Acupuntura			
8.2.21	Estimulador de Pontos	1	R$ 900,00	R$ 900,00
8.2.22	Laser Diodo + Ponteiras	1	R$ 2.450,00	R$ 2.450,00
8.2.23	Cones	20	R$ 10,00	R$ 200,00
8.2.24	Massageador Harmonizante	1	R$ 250,00	R$ 250,00
	Salão de Beleza			
8.2.25	Lavatório Mônaco	1	R$ 2.390,00	R$ 2.390,00
8.2.26	Cadeiras de Corte	1	R$ 1.490,00	R$ 1.490,00
8.2.27	Espelho Fenix	1	R$ 590,00	R$ 590,00
8.2.28	Vaporizador para Cabelos	2	R$ 628,00	R$ 1.256,00
8.2.29	Cadeira Espera	4	R$ 784,00	R$ 3.136,00
8.2.30	Cadeira Manicure	1	R$ 198,00	R$ 198,00
8.2.31	Carrinho auxiliar	2	R$ 79,00	R$ 158,00
8.2.32	Autoclave Digital	1	R$ 1.490,00	R$ 1.490,00
8.2.33	Estufa de Esterilização	1	R$ 295,00	R$ 295,00
8.2.34	Instrumentos	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
8.2.35	Acessórios	1	R$ 1.000,00	R$ 1.000,00
8.2.36	Cosméticos	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
8.3 Espaço de Hidroterapia		**5**			**R$ 20.000,00**
8.3.1	Piscina/Banheira/Ofurô	3	R$ 5.000,00	R$ 15.000,00
8.3.2	Cosméticos	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
8.3.3	Acessórios	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
	TOTAL GERAL:			**R$ 361.139,00**

Anexo B - Descrição dos Serviços

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	
Beleza	
Tratamento do corpo e face	
Hidratação Facial/Corporal	Por meio de manobras manuais e produtos específicos é feita a reposição da manta hidro-lípidica (proteção natural da pele).
Drenagem linfática	Como vertente da massagem clássica e feita com movimentos suaves, lentos, intermitentes e precisos nos linfonodos e vasos linfáticos . Suas manobras ativam a circulação sanguínea, melhora a oxigenação das células, estimula a imunidade (aumento da produção de linfócitos), melhora a ação antiinflamatória, aumenta o potencial reparador das células e dinamizam os processos catalisadores de uma boa cicatrização, todos perdurando por horas mesmo após a drenagem cessada. Realizada no pós-operatório imediato favorece uma recuperação mais rápida, pois estimula o organismo a eliminar os líquidos que causam o edema e diminuindo a probabilidade do surgimento da fibrose. Para tanto, há necessidade de um conhecimento profundo da anatomia e fisiologia da cadeia linfática e da técnica a ser empregada para que os resultados sejam alcançados com sucesso.
Limpeza de Pele	É indicada para todos os tipos de pele, remove as impurezas e os cravos auxiliando no tratamento da pele.
Gommage corporal/facial (esfoliação)	Manobras de massagens associadas a cosméticos com princípios esfoliantes com o objetivo de reduzir células mortas afinando a camada superficial da pele.
Máscaras Faciais	As máscaras são coadjuvantes aos tratamentos faciais, possuem princípios ativos concentrados que potencializam o resultado esperado. Suas variações: de porcelana, hidroplástica, argila, herbal de enzimas, cromoterápicas, algas e secativas.
Mãos e pés	
Hidratação de parafina	Além de muito relaxante este tratamento melhora a textura da pele, clareia, hidrata, amacia e age na prevenção do ressecamento e de calosidades. Após massagem, os pés e mãos são banhados por várias camadas de parafina deixando descansar em uma luva especial , o tratamento é finalizado com a aplicação de hidratantes.Não possui contra-indicação .
Podologia	Especializados em podologia geriátrica trata de alterações da pele (calosidades, micoses,ulceras e verrugas), alterações das unhas (encravadas, micóticas e engrossadas).
Manicure/Pedicure	Tratamento estético (corte e pintura) das unhas acompanhado de leve hidratação.
Cabelo	
Serviços	Serviços especializados para o trato dos cabelos, sobrancelhas e maquiagem: Corte, Hidratação, escova, tinturas e suas derivações, alisamento, relaxamento, escova progressiva, maquiagem e limpeza e desenho de sobrancelhas.
Banhos terapêuticos	
Banho de ofurô	De origem japonesa provê relaxamento e reposição de energia. Utilizando-se de uma receita tradicional composta de água quentíssima (aproximadamente 40 °C) para que possa causar uma vaso dilatação proporcionando um relaxamento geral. Melhoria na circulação sanguínea e alívio nas tensões musculares. Aromaterapia, sais de banho, óleo perfumado, incrementam as funções terapêuticas do banho.
Hidroterapias	São muitas suas derivações, na DAY-OFF são oferecidas 10 opções de tratamento. Em tese, aliviam tensões e dores musculares e melhora a circulação sanguínea.
Massagem e relacionamento	
Massagem Facial e Corporal	Além de relaxante a massagem ativa a circulação local aumentado a luminosidade e melhorando a textura da pele.
RPG	O tratamento de RPG é recomendado para pessoas que apresentem problemas posturais ou funcionais, decorrentes de desequilíbrios musculares, com ou sem repercussão de dor. O método proporciona a conscientização das atividades corporais, como respiração, postura, alongamento e fortalecimento muscular.
Shiatsu	Massagem de origem japonesa, com objetivo de dispersar energia concentrada e repor onde está faltando, resultando no equilíbrio e bem estar geral. Combate o 'stress', trata dores musculares e insônia etc.
Acupuntura	A acupuntura integra a medicina chinesa, humaniza os tratamentos ao tratar o organismo como um todo indivisível. A técnica promove a liberação de substâncias endógenas, principalmente as endorfinas, que energeticamente levam ao equilíbrio orgânico e fisiologicamente atuam diretamente sobre os hormônios, curando e prevenindo as enfermidades.
Terapia das pedras quentes	Técnica de massagem feita com pedras aquecidas. A aplicação é profunda, age como uma ginástica vascular, criando respostas sedativas e reenergizadoras no corpo.

Corpo	
Hidroginástica	Dentro da água a gravidade exerce menos força sobre a musculatura e as articulações, facilitando assim, o trabalho no ganho de flexibilidade e amplitude de movimentos. Tônus muscular, melhora na circulação sanguínea, resistência cardiovascular e equilíbrio são benefícios adquiridos por essa atividade.
TAI CHI CHUAN	Por meio de uma contínua sucessão de movimentos lentos, suaves, sem esforço muscular nem fadiga, regidos pela mente e coordenados pela respiração. Essa milenar arte chinesa visa equilíbrio e a harmonia do corpo .
Educação Física	Conjunto de atividades direcionadas aeróbicas e anaeróbias.
Yoga	A yoga é uma filosofia de vida cujo objetivo é buscar o equilíbrio entre o corpo e a mente. Como principais benefícios podemos citar a diminuição do estresse e ansiedade, aumento da flexibilidade e força dos músculos, melhora a postura e estimula a circulação sanguínea.
Pilates	O Método Pilates foi criado pelo alemão Joseph Huberts Pilates no início do século vinte, que devido a problemas de saúde física, que tinha desde a infância, passou a dedicar-se ao condicionamento físico. O método promoverá controle do movimento, melhora da postura, vitalidade física e consequentemente, melhor percepção de si mesmo. São exercícios realizados no solo, com bolas suíças, que permitirão que o aluno desenvolva alongamento, força muscular e melhor postura utilizando-se de todos os grupos musculares. O moderno método Pilates é composto por exercícios inteligentes, que exigem principalmente concentração, respiração e força abdominal.
Dança e expressão corporal	As atividades de dança e expressão corporal trabalham a coordenação, a sensibilidade auditiva, o tempo, a dimensão de espaço, harmonia, ritmo e flexibilidade.
Mente	
Auxilio psicológico	Avaliam o desenvolvimento emocional e os processos mentais e sociais dos clientes, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação.
Disseminando conhecimento	Espaço aberto para troca de conhecimento e discussões de assuntos da atualidade
Programas culturais	Teatro, Concerto, Caminhadas, Passeios em parques, Jantares
Palestras	Palestras de profissionais de destaque

18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NERI, Anita Liberal. Idosos no Brasil – Vivências, Desafios e Expectativas na Terceira Idade. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2007.

Diversos autores. Os Mais Relevante Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2005. São Paulo: Strong Empresarial, Ano 5 - 2007

Diversos autores. Os Mais Relevante Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2006. São Paulo: Strong Empresarial, Ano 4 - 2006

Apostilas do Curso MBA em Gestão de TI:

Projeto Integrado de Negócios – André Luis de Freitas

Estratégia Empresarial – Luiz Antonio Jóia

Gestão Contábil – Fabiano Simões Coelho

Gerência de Projetos – José Ângelo Santos do Valle

Sítios utilizados como referência:

ACAD – Associação Brasileira de Academias	www.acadbrasil.com.br
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	www.ibge.gov.br
SEBRAE	www.sebrae.com.br
SEBRAE – SÃO PAULO	www.sebraesp.com.br
Emprega Brasil	www.empregabrasil.org.br
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas	www.ipea.gov.br
Fitness Brasil	www.fitnessbrasil.com.br
Gazeta Mercantil	www.gazetamercantil.com.br
Revista Exame	http://portalexame.abril.com.br
SciELO - Scientific Electronic Library Online	www.scielo.br
ULBRA	www.guaiba.ulbra.tche.br

Projeto Usina de Etanol

MBA em Gerenciamento de Projetos

Turma GP 2 - AlphaStrong

Berenice Wojtowicz Zacatei
Débora Oliveira
Domingos Antonio Garcia
Marcelo Edgar Franco Martinelli
Marcelo Peruzzi
Solange Cristina Martins

Professor Orientador: José Ângelo Santos Valle

SUMÁRIO

1. Sumário executivo, 345
2. Identificação do Projeto, 347
3. Introdução, 347
4. Descrição do Projeto, 347
5. Metas e Expectativas da Ethanois, 348
6. Histórico, 349
7. Pesquisa de Mercado, 350
7.1 Mercado interno, 351
7.2 Mercado Externo, 352
7.3 Os Principais países produtores de etanol, 353
7.4 Produção Brasileira de Álcool, 353
7.5 Exportações Brasileiras de Álcool Realizadas em 2007 - Por País, 355
8. Comparação das alternativas, 357
9. Análise Estratégica, 359
9.1 Análise de Fatores Externos, 359
9.2 Análise de Fatores Internos, 360
9.3 Definição de Cenário, 360
10. Análise dos Intervenientes, 362
11. Análise de Viabilidade, 363
11.1 Ethanois – Usina de Álcool, 363
11.2 Cenários Analisados, 363
11.3 Análise dos Valores Obtidos, 364

11.4 Premissas Básicas do Financiamento, 364

11.5 Estimativa de Receitas / Fluxo de Caixa anual / Benefícios, 365

12 Plano de *Marketing*, 367

13 Plano de Gerenciamento do Escopo, 368

13.1 TAP - Termo de Abertura do Projeto, 368

13.2 Declaração de Escopo, 369

13.3 SAEP – Solicitação de Alteração no Escopo/Projeto, 377

13.4 Matriz de Responsabilidade – Competências Cliente x GPALL, 378

13.5 Estrutura Analítica do Projeto- EAP, 379

13.6 Dicionário da EAP, 380

13.7 Verificação do Escopo, 381

13.8 Controle do Escopo, 382

13.9 Lista de Documentos do Projeto, 384

13.10 Fluxograma de Elaboração, Aprovação e Controle de Documentos de Engenharia, 386

14 Plano de Gerenciamento do Tempo, 387

14.1 Estimativa de Recursos, 387

14.2 Demonstração de Horas por Departamento por Mês – Previsto x Realizado, 388

14.3 Cronograma Físico, 389

15 Plano de Gerenciamento de Custos, 390

15.1 Fluxograma de Gerenciamento do Custo, 390

15.2 Custo Unitário dos Recursos, 393

15.3 Orçamento das Despesas, 394

16 Plano de Gerenciamento de Qualidade, 396

16.1 Requisitos e Padrões de Qualidade - Clientes da GPALL, 396

16.2 Requisitos e Padrões de Qualidade - Fornecedores contratados pela GPALL, 397

16.3 Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do projeto, 397

16.4 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas, 397

16.5 Sistema de controle de mudanças de Qualidade, 397

16.6 Indicadores de Qualidade e Desempenho, 399
17 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos, 400
17.1 Arquitetura Organizacional da GPALL, 400
17.2 Organograma do Projeto, 401
17.3 Equipes – Matriz Responsabilidade – Competências Equipe GPALL, 402
17.4 Recrutamento/Capacitação, 403
17.5 Treinamento, 404
17.6 Custos de Treinamento, 405
18 Plano de Gerenciamento de Comunicações, 406
18.1 Reuniões do Projeto, 406
18.1.1 Reunião de *Kick Off, 406*
18.1.2 Reunião de Controle e Acompanhamento do Projeto, 407
18.1.3 Reunião *Close Out*, 407
18.2 Cronograma dos eventos de comunicação, 407
18.3 Atas de reunião, 408
19 Plano de Gerenciamento de Documentação, 408
19.1 Procedimento, 408
19.2 Criação, 408
19.3 Aprovação, 408
19.4 Publicação, 408
19.5 Arquivamento, 408
19.6 Atualizações, 408
19.7 Relatório de Desempenho, 409
20 Plano de Gerenciamento de Riscos, 410
20.1 Identificação dos Riscos, 410
20.2 Metodologia, 411
20.3 Responsabilidades, 411
20.4 Riscos relacionados à EAP do projeto, 411
20.5 Probabilidade de ocorrência, 411
20.6 Impacto da ocorrência, 411

20.7 Análise Qualitativa, 412
20.8 Matriz da Análise Qualitativa, 412
20.9 Plano de Contingência aos Riscos, 413
20.10 *Risk Breakdown Structure*, 414
20.11 Monitoramento e Controle de Riscos, 415
20.12 Sistema de Controle de Mudanças de Riscos, 415
21 Gestão da Tecnologia da Informação, 416
21.1 Plano de Documentação, 416
21.2 Estrutura de Diretórios, 417
22 Plano de Gerenciamento de Aquisições, 418
22.1 Seleção de Fornecedores (*Vendor List*), 419
22.2 Processo de Aquisições, 420
22.3 Critérios de Avaliação de Propostas, 420
22.4 AT – Análise Técnica de Propostas de Fornecedores, 422
22.5 QR - Quadro Resumo, 422
22.6 CPF - Comentários Sobre Propostas Fornecedores, 423
22.7 SET – Solicitação de Esclarecimentos Técnicos, 423
22.8 CGC – Considerações Gerais e Conclusões, 423
22.9 QC – Quadro Comparativo, 424
22.10 Contratações e Aquisições, 424
22.11 Solicitações / Propostas / Pedidos (RFP), 425
22.12 Administração de Contratos, 425
23 Glossário, 426
24 Referências Bibliográficas, 427
25 Agradecimentos, 427
26 Equipe GPALL, 428

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto da Usina Ethanois de produção de etanol, localizada no município de Sertãozinho, interior do Estado de São Paulo. A Usina terá a capacidade anual de produção de 80 milhões de litros de álcool anidro direcionada à exportação. O projeto será patrocinado por um grupo de fazendeiros da região utilizando-se a sua atual capacidade de produção de cana-de-açúcar e visa a atender a produção de álcool da safra 2011/2012.

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Cliente	: Ethanois Álcool Anidro Ltda.
Endereço do cliente	: Avenida Getulio Vargas, nº 1254 – Sertãozinho – São Paulo - SP
Título do Projeto	: Ethanois
Localização do Projeto	: Fazenda Horizonte - zona rural do município de Sertãozinho
Número do Projeto	: ET201

3. INTRODUÇÃO

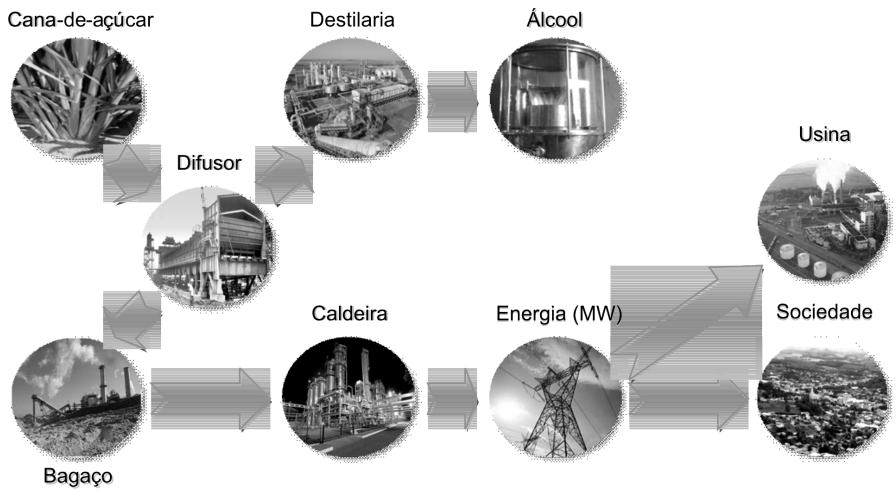
Um grupo de fazendeiros da região de Sertãozinho resolveu ampliar seu ramo de negócios. Atualmente esse grupo tem como atividade principal o cultivo e comercialização de cana-de-açúcar e supre com essa matéria-prima usineiros de açúcar e de álcool da região. Eles decidiram entrar para o ramo industrial e vão construir uma usina para produção de álcool anidro usando parte da sua produção de cana-de-açúcar, visando à comercialização no mercado externo.

4. DESCRIÇÃO DO PROJETO

A usina de produção de álcool terá capacidade nominal de produção de 500 m^3/dia, que possibilitará a produção anual de 80.000 m^3 / safra. O local escolhido para a implantação, no município de Sertãozinho, dispõe dos principais recursos necessários, tais como: vias de acesso, nascente de água, rede de energia elétrica de média tensão próxima, terreno plano, bem como subsolo de boa qualidade estrutural. Essas condições de contorno são fundamentais para minimização dos investimentos necessários.

O projeto prevê ainda a cogeração de energia elétrica durante a safra, utilizando o bagaço de cana-de-açúcar como biocombustível para caldeira de geração de vapor. Esse vapor será utilizado na unidade de produção de álcool e na produção de energia elétrica, por meio de turbo geradores. A produção de energia elétrica será suficiente para a operação de todas as atividades da usina de álcool anidro e, além disso, haverá excedente que deverá ser comercializado no mercado, obtendo receita periférica adicional.

Fluxo do Processo



5. METAS E EXPECTATIVAS DA ETHANOIS

- Implantação do projeto visando a safra 2011/2012;
- Usina com capacidade nominal garantida de 500 m^3 / dia;
- Prever facilidades para futuras expansões de mais 2 x 500 m^3 / dia;
- Utilização de tecnologia de produção comercial largamente comprovada, que assegure baixos custos de investimento e de operação;
- Tomar decisões que sejam social e ecologicamente corretas;
- Maximização de utilização de materiais, equipamentos e serviços nacionais;
- Projetar a unidade de modo a promover as facilidades para a boa prática de construção, operação e manutenção.

6. HISTÓRICO

Segundo Isaias C. Macedo (2007),

a produção de etanol a partir da cana-de-açúcar no Brasil avançou nos últimos trinta anos. A safra brasileira 2006/2007 processou 425 milhões de toneladas de cana, produziu 17,7 bilhões de litros de álcool e exportou 3,5 bilhões de litros de álcool.

Estimativas recentes indicam que os mercados potenciais (externo e interno) para o etanol e açúcar brasileiros necessitarão em 2012-2013 de cerca de 685 milhões de toneladas de cana para a produção de 36 milhões de metros cúbicos de etanol, dos quais sete milhões destinados à exportação. A Ethanois, com a sua produção de álcool anidro para exportação, atenderia cerca de 1,2% desse mercado externo.

O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar (34%), açúcar (19%) e etanol (36%) e também o maior exportador de açúcar e etanol. Atualmente, 40% da frota existente de veículos leves do Brasil utilizam etanol como combustível e 85% dos veículos leves novos produzidos são bi-combustível.

Para os países industrializados comprometidos com as metas do Protocolo de Kyoto, o uso de biocombustível representa uma das formas mais efetivas de reduzir as emissões de gases de efeito estufa associadas ao consumo energético do setor de transporte.

Os desenvolvimentos dos últimos anos mostram uma diferença significativa na capacidade de redução de emissões entre os diversos biocombustíveis, indicando grande vantagem competitiva para o etanol de cana-de-açúcar, conforme quadro a seguir:

Balanço Energético na produção de Etanol	
Matérias primas do Etanol	*Energia renovável / Energia fóssil usada*
Mandioca (Brasil)	1
Milho (USA)	1,3
Beterraba (Alemanha)	2
Trigo (Europa)	2
Sorgo sacarino (África)	4
Cana (Brasil)	8,9

Fonte: USP – Instituto de Estudos Avançados

7. PESQUISA DE MERCADO

O segmento sucroalcooleiro tem demonstrado dinamismo considerável e participa com parcela relevante da atividade agrícola brasileira. O projeto Ethanois foi concebido conforme:



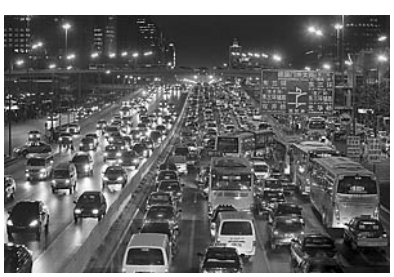
- Potencial de crescimento do setor sucroalcooleiro;
- O fato de o Brasil ser referência mundial em relação à tecnologia de extração de álcool a partir da cana-de-açúcar e a possibilidade de inovação tecnológica que o setor proporciona;
- O direcionamento do etanol para o mercado internacional.
- Aumento da frota de carros bi-combustível (demanda interna);



- Produção de petróleo concentrada em poucas regiões, basicamente nos países do Oriente Médio. Expectativa de preços elevados de Petróleo (US$ 70 o barril, outubro/2008) e Gás Natural (demanda externa).
- Protocolo de Kyoto/demanda externa: a indústria da cana não usa energia fóssil no processo de produção industrial do etanol, apenas bagaço. Com isso, apresenta no Brasil maior sustentabilidade que os demais. O etanol brasileiro, a partir da cana-de-açúcar, é considerado o biocombustível mais limpo e de maior produtividade do mundo e de melhor balanço energético (ciclo de vida).

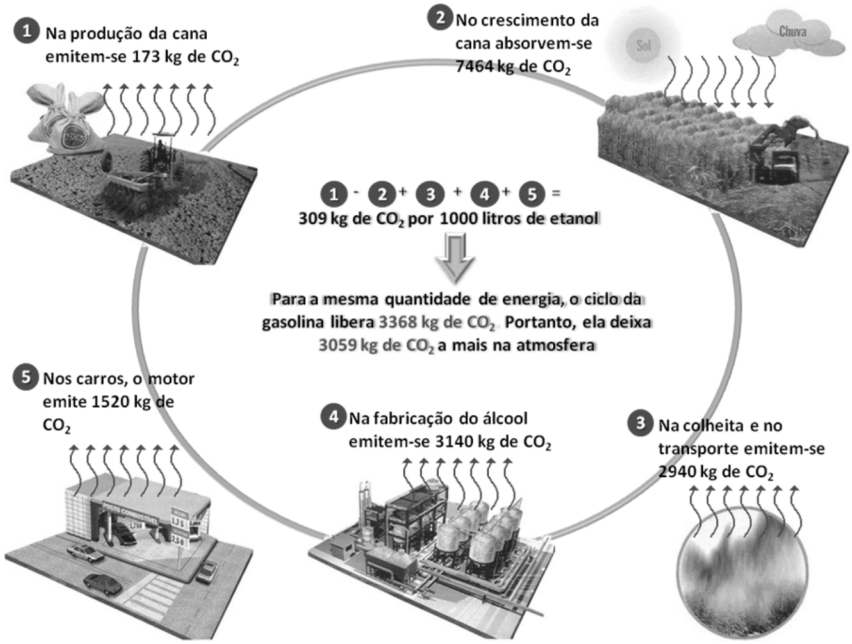


- Cogeração de energia e a Geração de Créditos de Carbono: o etanol produzido pelo Brasil, a partir da cana-de-açúcar, e processado utilizando a energia derivada da própria planta, é capaz de reduzir a emissão de gases na atmosfera em mais de 90% ao substituir a gasolina no combustível de automóveis. O uso da biomassa é uma das principais soluções, no curto, médio e longo prazo, para minimizar o impacto extremamente negativo dos gases de efeito estufa. Com isso, o mercado brasileiro de crédito de carbono tem atraído investidores estrangeiros e transforma seu passivo ambiental em ativo econômico.



A matriz energética do Brasil detém o maior percentual de uso de fontes de energia renovável do mundo, com uma participação de 44,7% da energia produzida, enquanto a média mundial está em torno de 15%, segundo balanço energético do Ministério das Minas e Energia de 2006.

De acordo com pesquisa realizada em 2007, a produção da safra brasileira de 425 milhões de toneladas de cana-de-açúcar foi responsável por evitar a emissão de 53,5 milhões de toneladas de dióxido de carbono na atmosfera, um dos gases responsáveis pelo aumento da temperatura global. A seguir, a relação etanol e gasolina:



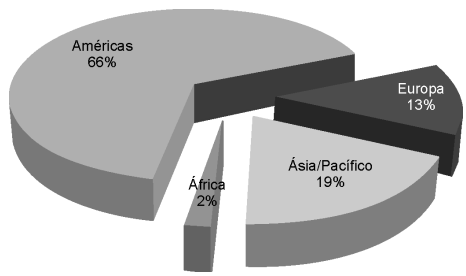
Fonte: Adaptação da Revista Veja

7.1 Mercado Interno

Atualmente mais de 85% dos carros vendidos no mercado brasileiro são "*Flex Fuel*". Tal realidade, em conjunto com os recordes de vendas de veículos no mercado nacional, faz crer que a demanda pelo álcool crescerá de forma exponencial nos próximos anos. De acordo com a União da Indústria da Cana-de-Açúcar de São Paulo (UNICA), o Brasil precisará produzir aproximadamente 27 bilhões de litros de álcool para atender o mercado doméstico na safra 2012/13. Considerando que as vendas de álcool destinadas ao mercado interno na safra 2006/07 somaram 13,4 bilhões de litros, esse mercado deve crescer mais de 100% em cinco anos.

Até 2012 o Brasil vai criar, com o incentivo da produção de Etanol, 400 mil empregos diretos no país, dos quais 80 mil (20%) vagas serão direcionadas às usinas e 320 mil, ao campo. De acordo com a UNICA, as novas oportunidades vêm acompanhadas de uma maior tecnologia no campo. Movidos a álcool, cursos de agronomia e química, além de especializações na cultura sucroalcooleira, serão os novos filões das instituições de ensino dos níveis técnico e superior, que estão criando programas para atender diretamente às usinas. Profissionais que entendem de comércio exterior, legislação e meio ambiente são outro foco das empresas.

7.2 Mercado Externo



Fonte F.O.Licht/CENBIO

Nos últimos anos a demanda mundial por energia limpa aumentou consideravelmente em virtude das preocupações relativas ao preço do petróleo, riscos geopolíticos, aquecimento global, necessidade de se obterem fontes de energia renovável e cumprimento de exigências assinadas no Protocolo de Kyoto.

Atualmente, Brasil e Estados Unidos respondem por 66% da produção mundial de etanol, somando cerca de 35 bilhões de litros/ano. A África responde por aproximadamente 2%, a Ásia/Pacífico por 19% e a Europa, por 13% da produção de etanol mundial em 2007.

Apesar de ainda em discussão, a União Europeia e países como o Japão estão estudando a utilização do álcool como aditivo à gasolina. Além do Brasil, os Estados Unidos são um grande consumidor de álcool, possivelmente, porém, na safra 2007/08 grande parte da demanda daquele país será atendida pela produção local.

7.3 Os Principais países produtores de etanol

Produção Mundial de Etanol (milhões de galões)				
País	2004	2005	2006	2007
Brasil	3.989	4.227	4.491	5.019
EUA	3.535	4.264	4.855	6.499
China, Índia	1.426	1.453	1.519	539
União Européia (França, Reino Unido, Espanha)	404	425	447	570

Fonte: F.O.Licht

A Companhia Nacional de Abastecimento, por solicitação da Secretaria de Produção e Agroenergia, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no período de 6 a 17/08/07, realizou o segundo levantamento da safra brasileira de cana-de-açúcar 2007/2008 e sua destinação (açúcar, álcool e outros).

De acordo com esse levantamento, a estimativa da produção nacional de cana-de-açúcar destinada à indústria sucroalcooleira é de 473,16 milhões de toneladas, das quais 46,92% (221,99 milhões de toneladas) são para a fabricação de açúcar e 53,08% (251,17 milhões de toneladas) são para a produção de álcool.

Fonte: Ministério da agricultura

7.4 Produção Brasileira de Álcool

	Hidratado m³	Anidro m³	Total m³	Var.%
97/98	9.722.534	5.699.719	15.422.253	6,87%
98/99	8.246.821	5.679.998	13.926.819	-9,70%
99/00	6.936.996	6.140.769	13.077.765	-6,10%
00/01	4.932.805	5.584.730	10.517.535	-19,58%
01/02	4.988.608	6.479.187	11.467.795	9,04%
02/03	5.476.363	7.009.063	12.485.426	8,87%
03/04	5.872.025	8.767.898	14.639.923	17,26%
04/05	7.035.421	8.172.488	15.207.909	3,88%
05/06	8.144.308	7.662.622	15.806.930	3,94%
06/07	9.853.835	8.077.816	17.931.651	13,44%
07/08	8.895.098	5.839.005	14.734.103	-17,83%

Fonte: DCAA/SPAE/MAPA

Do total de cana-de-açúcar do setor sucroalcooleiro, São Paulo esmagará 58,87% (278,55 milhões de toneladas). A produção nacional de álcool será de 21,30 bilhões de litros.

Desse total, a região Centro-Sul participa com 90,71% (19,32 bilhões de litros) e a Norte e Nordeste com 9,29% (1,98 bilhões de litros).

Dos 21,30 bilhões de litros de álcool, 40,29% (8,58 bilhões de litros) serão de anidro. Os resultados obtidos nesse levantamento da safra 2007/08 são apresentados, em detalhes, nos quadros a seguir (Fonte Ministério da Agricultura):

Cana-de-Açúcar – Safra 2007/2008 – Produção estimada (indústria sucroalcooleira)

Cana-de-açúcar a ser esmagada - em mil t					
Região	*Total (a)*	*Açúcar (b)*	*part.% sobre total (b/a)*	*Álcool (c)*	*part.% sobre total (c/a)*
Norte	1.187	225	18,97	962	81,03
Nordeste	59.515	35.850	60,24	23.665	39,76
Centro Oeste	48.679	17.362	35,67	31.317	64,33
Sudeste	321.934	147.922	45,95	174.011	54,05
Sul	41.843	20.630	49,30	21.213	50,70
Brasil	***473.158***	***221.990***	***46,92***	***251.168***	***53,08***

Cana-de-Açúcar – Safra 2007/2008 - Estimativa da Produção – Álcool Total

	Cana-de-açúcar destinada ao Álcool Total (em mil t)			*Álcool Total (em 1000 litros)*			
Região	*Safra 06/07*	*Safra 07/08*	*Var%*	*Safra 06/07*	*Safra 07/08*	*variação*	
						absoluta	*%*
Norte	917	962	4,94	68.703	73.676	4.974	7,24
Nordeste	20.741	23.665	14,10	1.660.547	1.905.901	245.354	14,78
Centro Oeste	26.901	31.317	16,41	2.222.507	2.554.664	332.157	14,95
Sudeste	141.349	174.011	23,11	12.192.520	14.981.797	2.789.276	22,88
Sul	15.784	21.213	34,39	1.326.862	1.782.134	455.272	34,31
Brasil	***205.691***	***251.168***	***22,11***	***17.471.139***	***21.298.171***	***3.371.759***	***21,90***

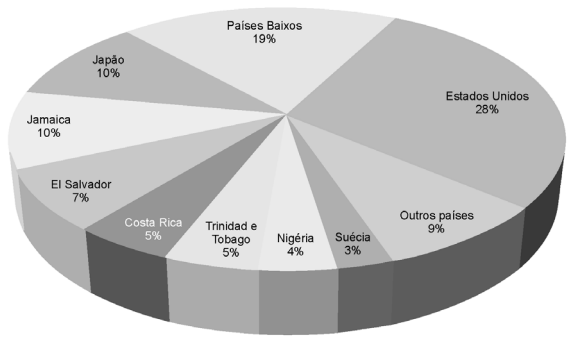
Cana-de-Açúcar – Safra 2007/2008 - Estimativa da Produção – Álcool Anidro

Região	Cana-de-açúcar destinada ao álcool anidro (em mil t)			Álcool anidro (em 1000 litros)			
	Safra 06/07	Safra 07/08	Var%	Safra 06/07	Safra 07/08	variação absoluta	variação %
Norte	667	610	-8,52	50.174	46.769	-3.405	-6,79
Nordeste	10.975	12.018	9,50	888.857	983.394	94.537	10,64
Centro Oeste	11.061	11.810	6,77	911.357	965.761	54.403	5,97
Sudeste	67.980	69.431	2,13	5.939.626	6.045.149	105.524	1,78
Sul	4.949	6.189	8,47	430.702	539.978	109.276	25,37
Brasil	***95.632***	***100.057***	***4,63***	***8.220.716***	***8.581.051***	***360.335***	***4,38***

O consumo mundial de combustíveis de origem agrícola (cana-de-açúcar, milho, dendê, mamona, soja, etc.) responde hoje por 1% do mercado global, dominado pelos combustíveis fósseis (petróleo, gás e carvão): 99%.

Dos 3,5 bilhões de litros de álcool combustível exportados pelo Brasil na safra 2006/2007, 2 bilhões foram para os Estados Unidos. A nossa produção anual é de 18 bilhões de litros. A previsão dos usineiros brasileiros é aumentar a fabricação de álcool combustível, em seis anos, para 30 bilhões de litros anuais.

7.5 Exportações Brasileiras de Álcool, realizadas em 2007, por país



Fonte: SECEX/MDIC

Com barreiras em muitos países e subsídios nos EUA, o comércio deve ficar em 5 bilhões de litros em 2007, o mesmo de 2006. Só 12% do etanol produzido no mundo são exportados e o Brasil controla 60% dos negócios.

Os países interessados no etanol são Estados Unidos e Canadá, na América do Norte, países da União Europeia como Espanha, França, Alemanha, Itália e Suécia, África do Sul e Nigéria, na África, e China, Tailândia e Índia, na Ásia.

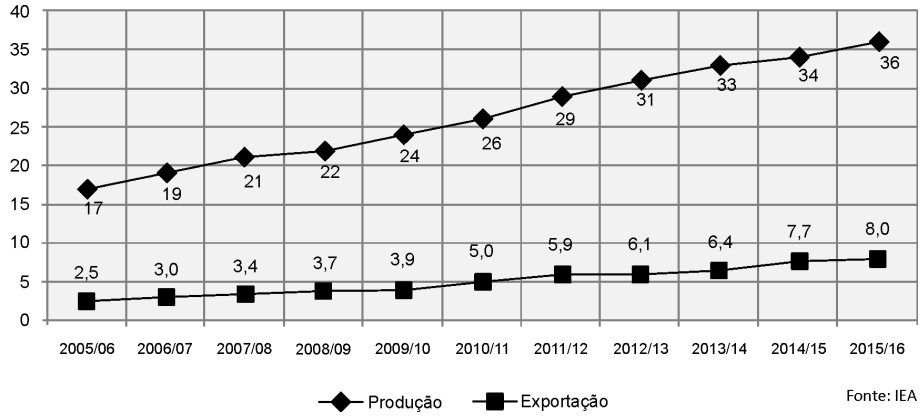
Alguns países como Canadá, Peru, Colômbia, Paraguai e Venezuela já adicionam o álcool à gasolina na proporção de 10%, enquanto outros países adotam percentuais menores, como os EUA (5,6% no Estado da Califórnia e 10% no Estado de Minnesota), Japão (3%), Índia (5%) e países membros da União Europeia (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Reino Unido, França, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal e Suécia (até 5% a partir de 2006).

Em fevereiro de 2007, George W. Bush anunciou a meta de substituir 15% da gasolina da frota de veículos dos EUA por combustíveis renováveis e alternativos. Isso vai representar um consumo de 132 bilhões de litros nos próximos anos – 160% maior que a atual produção mundial. Já a União Europeia pretende consumir, até 2010, cerca de 10 bilhões de biodiesel.

Brasil, África, China, EUA, Índia e União Europeia anunciaram a criação do Fórum Internacional de Biocombustíveis, em fevereiro de 2007. O objetivo é aumentar a eficiência na produção, na distribuição e no consumo em escala mundial.

Apesar do protecionismo, em alguns países, ao programa de bioetanol, com a manutenção do mix 52:48 (ou seja, 52 % da produção de cana-de-açúcar serão destinados à produção de álcool e os outros 48% para a produção de açúcar), o Brasil teria capacidade de produzir cerca de 27,3 bilhões de litros/ano. Segundo o mesmo raciocínio, em 2015, a projeção é que a produção brasileira seja de 36 bilhões de litros/ano (considerando uma produtividade de 85 toneladas e 6.600 litros de álcool por hectare e um aumento de 6,45% na área plantada), dos quais 28 bilhões de litros para o mercado interno e cerca de 8 bilhões de litros para exportação.

A projeção a seguir mostra uma tendência de crescimento da produção brasileira de álcool a uma taxa anual média de 7,4% e uma tendência de crescimento na exportação do álcool brasileiro à taxa média anual de 11,5%, com elevação superior a partir da safra 2009/10, de 31,5% ao ano, em relação à safra anterior.



Fonte: IEA

A produção de etanol tem gerado discussão em relação à crise mundial de alimentos. Deverão os países emergentes destinar suas produções (cana-de-açúcar, milho, mandioca, etc.) para a produção de biocombustíveis? Devemos ficar na dependência de um combustível fóssil que traz consequências trágicas para o meio ambiente? O que é melhor, isto ou aquilo? A quem interessa? Essa resposta teremos num futuro próximo. Isso prova que o setor está aquecido e que a empresa Ethanois Álcool Anidro Ltda. está no caminho certo.

8. COMPARAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Informações:

1. Os critérios foram avaliados utilizando uma escala que varia do peso 1, menos significativo, até o peso 10, mais significativo.

2. Os pesos foram distribuídos pelos critérios adotados e atribuídos a cada produto da tabela. Utilizamos a média dos pesos para avaliar os impactos da escolha das alternativas, a fórmula adotada é: (PC1+PCn)/Qtd. de C, onde:

PC = Peso do critério e

C = Critério.

Matriz de Decisão - Alguns produtos gerados a partir da cana-de-açúcar											
Critérios (em toneladas)	**Produtos Analisados**								**Análise**		
	Açúcar	Peso	Etanol	Peso	Lisina	Peso	Somente Produção	Peso	**Peso Soma (p/ produto)**	**Resultado da Análise (peso p/ produto)**	**Produtos**
Produção nacional média	15 milhões	8	17 milhões	10	1,5 milhões	1	2 milhões	2	24	**8**	Açúcar
Produção mundial média	130 milhões	9	190 milhões	10	5 milhões	2	4 milhões	1	30	**10**	Etanol
Exportações	17 milhões	7	20 milhões	10	7 milhões	3	1 milhão	1	6	**2**	Lisina
									4	**1**	Somente Produção

Fonte: Sebrae - FIEA - IEL

9. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Negócio: Usina Ethanois para produção de etanol.

Visão: Contribuir para consolidar a posição do Brasil como líder na produção de combustíveis alternativos, utilizando tecnologia eficiente e consolidar a posição no mercado exterior.

Missão: Usina para produção de etanol, visando à diminuição de poluentes emitidos, tanto na produção quanto na utilização do produto.

9.1 Análise de Fatores Externos

Ameaças	1. Criação de novos combustíveis (baseada no milho ou na soja, por exemplo) 2. Invasão de áreas de produção de alimentos 3. Aumento da produção de outros países 4. Aumento de produção resulta em queda de preço 5. Falta de regulamentação da produção nacional 6. Novos entrantes 7. Alterações do cenário econômico 8. Redução do poder aquisitivo 9. Preocupação com o meio ambiente
Oportunidades	10. Reduzir a emissão de poluentes 11. Emergente mercado de energias renováveis 12. Reaproveitamento da cana-de-açúcar para produção de polietileno (e outros produtos) 13. Bolsa de Valores (venda de papéis de álcool), como uma espécie de estoque para diminuir a volatilidade 14. Combustível para o mercado nacional e exportação 15. Preocupação com o meio ambiente

9.2 Análise de Fatores Internos

Pontos Fortes	16 Clima favorável 17 Novas áreas de cultivo 18 Pioneiro na produção de álcool 19 Aumento da produção sem gerar desequilíbrio
Pontos Fracos	20 Falta de estoque de álcool na entressafra 21 Terra produtiva mal aproveitada 22 Atraso e conservadorismo (aprofundar pesquisas tecnológicas) 23 Transporte e Logística (baratear e melhorar o escoamento da produção)

9.3 Definição de Cenário

Restrições: 5 Oportunidades 4 Pontos Fracos	**Alavancas**: 5 Oportunidade 4 Pontos Fortes
Vulnerabilidades: 9 Ameaças 4 Pontos Fracos	**Defesas**: 9 Ameaças 4 Pontos Fortes

O cenário escolhido é o de Alavancagem, pois para o cenário internacional são muito bem vistos a preocu-pação com o meio ambiente e reaproveitamento de produ-tos e energia.

	PONTOS FORTES				PONTOS FRACOS					Ano em Curso			Próximo Ano			Dois Anos Após		
	A	B	C	D	E	F	G	H										
Ameaças	CAPACIDADE DE AÇÕES DEFENSIVAS				VULNERABILIDADES FRENTE AS AMEAÇAS				AMEAÇAS	P	R	(P x R)	P	R	(P x R)	P	R	(P x R)
1	D1A	D1B	D1C	D1D	V1E	V1F	V1G	V1H	Criação de novos combustíveis (baseado no milho ou na soja, por exemplo)	3	-3	-9	3	-3	-9	3	-3	-9
2	D2A	D2B	D2C	D2D	V2E			V2H	Invasão de áreas de produção de alimentos	1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-3
3	D3A	D3B	D3C	D3D	V3E	V3F	V3G	V3H	Aumento de produção de outros paises	3	-3	-9	3	-3	-9	3	-3	-9
4	D4A						V3G		Aumento de produção resulta em queda de preço	2	-1	-2	1	-1	-1	1	-1	-3
5				D5D		V5F			Falta de regulamentação para produção nacional	1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-3
6					V6E	V6F	V6G	V6H	Novos entrantes	3	-2	-6	3	-2	-6	3	-2	-6
7							V7G	V7H	Alterações no cenário econômico	3	-3	-9	3	-3	-9	3	-3	-9
8								V8H	Redução no poder aquisitivo	3	-2	-6	3	-2	-6	3	-2	-6
9				D9D		V9F			Preocupação com o meio ambiente	3	-3	-9	3	-3	-9	3	-3	-9

	A	B	C	D	E	F	G	H		Ano em Curso			Próximo Ano			Dois Anos Após		
Oportunidades	CAPACIDADE DE ALAVANCAR AS OPORTUNIDADES				RESTRIÇÕES ÀS OPORTUNIDADES				OPORTUNIDADES	P	A	(P x A)	P	A	(P x A)	P	A	(P x A)
10			A9C	A9D			R9G	R9H	Reduzir a emissão de poluentes	3	3	9	3	3	3	3	3	9
11	A10A	A10B	A10C	A10D		R10F	R10G	R10H	Emergente mercado de energias renováveis	3	2	6	3	2	6	3	2	6
12		A11B	A11C	A11D	R11E	R11F	R11G	R11H	Reaproveitamento da cana-de-açúcar para produção de polietileno (por exemplo)	3	2	6	3	2	6	3	2	6
13		A12B	A12C	A12D	R12E	R12F	R12G	R12H	Bolsa de Valores (venda de papéis de álcool), como uma espécie de estoque para diminuir a volatilidade.	2	2	4	2	2	4	2	2	4
14	A13A	A13B	A13C	A13D	R13E	R13F	R13G	R13H	Combustível para o mercado nacional e exportação	3	9	27	3	9	27	3	3	9
15			A14C	A14D		R14F	R14G	R14H	Preocupação com o meio ambiente	3	2	6	3	3	9	3	2	6

	16. Clima favorável	17. Novas áreas de cultivo	18. Pioneiro na produção de álcool	19. Aumento da produção sem gerar desequilíbrio	20. Falta de estoque de álcool na entressafra	21. Terra produtiva mal aproveitada	22. Atraso e conservadorismo (aprofundar pesquisas tecnológicas)	23. Transporte e Logística (baratear e melhorar o escoamento da produção)
Nota	10	10	10	10	5	4	5	3
I.Relativa %	10	7	8	8	10	8	8	7
	A	B	C	D	E	F	G	H
	PONTOS FORTES (>5)				PONTOS FRACOS (<5)			

P = Probabilidade

1 = Baixa
2 = Média
3 = Alta

R = Relevância (Impacto Negativo)

-1 = Baixa
-2 = Média
-3 = Alta

A = Atratividade (Impacto Positivo)

1 = Baixa
2 = Média
3 = Alta

Probabilidade x Relevância (P x R)

-1 a -3 = Baixa
-4 a -7 = Média
-8 a -9 = Alta

Probabilidade x Atratividade (P x A)

1 a 3 = Baixa
4 a 7 = Média
8 a 9 = Alta

ıns itens não apresentam defesas, pois são referentes a questões governamentais e novos concorrentes.

es para criação de novas tecnologias, preservando assim o meio ambiente. A empresa é sensível a qualquer instabilidade econômico-financeira.

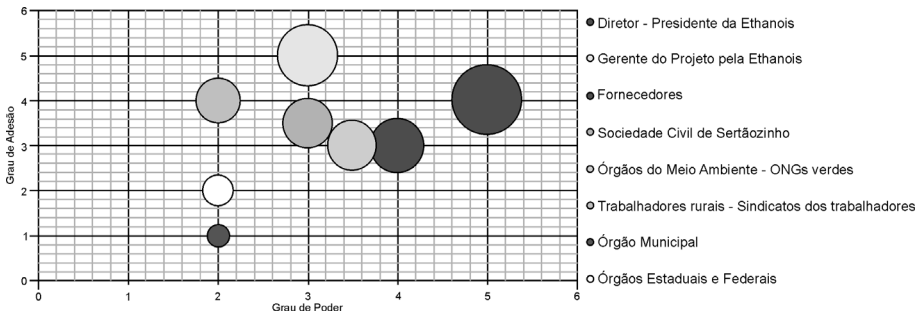
s vamos lidar com um forte concorrente, o petróleo, que é utilizado em muitas manufaturas ao redor do mundo.

falta de estoque na entressafra e quebrar o tabu do conservadorismo; olhar para a terra a ser cultivada não só no presente, mas também no futuro.

10. ANÁLISE DOS INTERVENIENTES

Intervenientes	Interesses / Expectativa	Grau de poder 1 @ 5	Grau de adesão 1 @ 5	Poder x Adesão 1 @ 25	Ações	Custo das Ações	Responsável pela Ação
Diretor-Presidente da Ethanol's	• Projeto esteja no prazo e custos estimados; • Projeto seja aceito pela comunidade; • Projeto traga receitas/lucros previstos.	5	4	20	• Envio do Relatório mensal claro e objetivo; • Exposição dos status na Reunião mensal com Ethanols; • Envio de Relatório de Controle de custos e prazos, claro e abrangente.	Já incluído no custo normal do projeto.	Roberto Souto
Gerente do Projeto pela Ethanols	• Projeto esteja no prazo e custos estimados; • Projeto seja aceito pela comunidade.	3	5	15	• Envio do Relatório mensal claro e objetivo; • Exposição dos status na Reunião mensal e semanal; • Envio e exposição do Relatório de Controle de custos e prazos, claro e abrangente.	Já incluído no custo normal do projeto.	Roberto Souto
Fornecedores	• Fornecer os seus serviços e produtos; • Receber o valor justo por seus serviços e produtos.	3	3	9	• Realizar cotações claras e justas; • Manter a ética no relacionamento com fornecedores; • Realizar os pagamentos conforme acordado.	Já incluído no custo normal do projeto.	Marcelo Mostrantonio
Sociedade Civil de Sertãozinho	• Ethanols pagar os impostos devidos; • Criar empregos • Não poluir.	3	3	9	• Realizar apresentações sobre o projeto a cada 4 meses na junta comercial – Previstas 7 apresentações; • Manter canal de comunicação com a sociedade.	R$ 70.000,00	Roberto Souto & Débora Altman
Órgãos do Meio Ambiente – ONGs verdes	• Não poluir; • Crescimento sustentável.	3	3	9	• Realizar reuniões técnicas no início, meio e fim do projeto; • Disponibilizar para a sociedade os dados obtidos para controle de poluição e para o crescimento sustentável.	R$ 24.000,00	Roberto Souto & Aline Mattos
Trabalhadores rurais – Sindicatos dos trabalhadores	• Criar empregos; • Salários condizentes e justos; • Minimizar impacto sobre emprego devido à mecanização.	2	4	8	• Realizar apresentações sobre o projeto a cada 4 meses nos sindicatos – Previstas 7 apresentações; • Manter canal de comunicação como sindicato.	R$ 70.000,00	
Órgãos Estaduais e Federais	• Projeto seja previamente aprovado; • Recolha os impostos corretamente.	2	1	2	• Fazer reunião com responsável por aprovação na prefeitura; • Contratar consultoria fiscal para verificar se todos os impostos estão sendo corretamente recolhidos.	R$ 15.000,00	Aline Mattos
Órgão Municipal	• Projeto seja previamente aprovado; • Recolha os impostos corretamente.	2	1	2	• Fazer reunião com responsável por aprovação dos órgãos Estaduais e Federais; • Contratar consultoria fiscal para verificar se todos os impostos estão sendo corretamente recolhidos.	Incluído no item anterior.	Aline Mattos
					Total	R$ 179.000,00	

Análise dos Intervenientes



11. ANÁLISE DE VIABILIDADE

11.1 Ethanois – Usina de Álcool

Quadro Resumo da Análise			
Indicadores de Análise	*Cenários*		
	Pessimista	*Provável*	*Otimista*
Valor Presente L íquido VPL (10^3 R$)	6.726	28.532	61.238
Taxa Interna de Retorno TIR	17,49%	22,91%	30,58%
Taxa Interna de Retorno Mod. TIRM	14,57%	16,91%	19,88%
Payback	4,14	3,53	2,88
Índice de Lucratividade	1,06	1,24	1,52

11.2 Cenários Analisados

Os cenários foram determinados em função de possível variação cambial entre o dólar americano e o real, visto que a produção está direcionada para o mercado externo. O valor médio provável de venda do metro cúbico de álcool anidro é de R$ 900,00/m3 (US$ 500,00/m^3) utilizando-se a taxa de conversão de 1 US$ = R$ 1,80. A quantidade produzida, as despesas operacionais e o custo dos produtos vendidos foram mantidos constantes e as Receitas Anuais Operacionais Brutas foram alteradas em função da variação cambial. Os valores adotados para os cenários estão representados a seguir:

Pessimista: Variação do câmbio para -10% do valor adotado.

Provável: O valor adotado de US$ 500,00 /m^3 (média ponderada do valor de venda)

Otimista: Variação do câmbio para +15% do valor adotado.

11.3 Análise dos Valores Obtidos

- Mesmo para o cenário mais pessimista temos um valor do VPL - Valor Presente Líquido - que indica que o projeto é viável.
- Para o cenário pessimista ainda temos um Índice de Lucratividade de 1,06 que atesta a atratividade do negócio.
- O *payback* variou entre 2,88 a 4,14 anos de retorno do investimento. Valores aceitáveis para esse tipo de projeto.
- A TIRM com taxa interna de retorno modificado, mesmo no cenário pessimista, se mostrou equilibrada, visto que parte do capital é de financiamento externo e parte interno.

11.4 Premissas Básicas do Financiamento

- Financiamento via BNDES com taxa de 15,75% ao ano, a ser pago em 5 anos, com 2 anos de carência.
- O valor financiado de R$ 80 milhões será sacado conforme abaixo:
  - 20% no segundo semestre de 2008, perfazendo R$ 16 milhões;
  - 50% no ano de 2009, perfazendo R$ 40 milhões;
  - 30% no ano de 2010, perfazendo R$ 24 milhões;
- O montante da dívida no final de 2010, no valor de R$ 100.656 milhões, capitalizado à taxa de 15,75% ao ano.
- O montante final da dívida após o período de carência de 2 anos, ao final de 2012, é de R$ 134.860 milhões, capitalizado à taxa de 15,75% ao ano.

11.5 Estimativa de Receitas/Fluxo de Caixa anual/Benefícios: TIR-Pay Back – VPL

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PROVÁVEL

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8 anos**

Valor Presente Líquido VPL (103 R$) = **28.532**
Taxa Interna de Retorno TIR = **22,91%**
Taxa Interna de Retorno Mod. TIRM = **16,91%**
Payback = **3,53 anos**
Índice de Lucratividade = **1,24**

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**
Deduções:																		
IPI (3%)			(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)	
ICMS (6%)			(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)
Receita Líquida				**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**41.760**		**41.760**		**41.760**		**41.760**		**41.760**		**41.760**		**41.760**		**41.760**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				34.480		34.480		34.480		34.480		34.480		34.480		34.480		34.480
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(8.275)		(8.275)		(8.275)		(8.275)		(8.275)		(8.275)		(8.275)		(8.275)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				26.205		26.205		26.205		26.205		26.205		26.205		26.205		26.205
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**		**33.485**
Valores em 2018 do Fluxo com Aplicação da Taxa Interna Reinvestimento				74.024		66.093		59.012		52.689		47.044		42.003		37.503		33.485

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8 anos**

Valor Presente Líquido VPL (103 R$) = **6.726**
Taxa Interna de Retorno TIR = **17,49%**
Taxa Interna de Retorno Mod. TIRM = **14,57%**
Payback = **4,14 anos**
Índice de Lucratividade = **1,06**

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**
Deduções:																		
IPI (3%)			(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)	
ICMS (6%)			(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)
Receita Líquida				**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**35.208**		**35.208**		**35.208**		**35.208**		**35.208**		**35.208**		**35.208**		**35.208**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				27.928		27.928		27.928		27.928		27.928		27.928		27.928		27.928
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(6.703)		(6.703)		(6.703)		(6.703)		(6.703)		(6.703)		(6.703)		(6.703)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				21.225		21.225		21.225		21.225		21.225		21.225		21.225		21.225
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**		**28.505**
Valores em 2018 do Fluxo com Aplicação da Taxa Interna Reinvestimento				63.016		56.264		50.236		44.854		40.048		35.757		31.926		28.505

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8 anos**

Valor Presente Líquido VPL (103 R$) = **61.238**
Taxa Interna de Retorno TIR = **30,58%**
Taxa Interna de Retorno Mod. TIRM = **19,88%**
Payback = **2,88 anos**
Índice de Lucratividade = **1,52**

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**
Deduções:																		
IPI (3%)			(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)	
ICMS (6%)			(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)
Receita Líquida				**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**51.588**		**51.588**		**51.588**		**51.588**		**51.588**		**51.588**		**51.588**		**51.588**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				44.308		44.308		44.308		44.308		44.308		44.308		44.308		44.308
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(10.634)		(10.634)		(10.634)		(10.634)		(10.634)		(10.634)		(10.634)		(10.634)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				33.674		33.674		33.674		33.674		33.674		33.674		33.674		33.674
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**		**40.954**
Valores em 2018 do Fluxo com Aplicação da Taxa Interna Reinvestimento				90.536		80.836		72.175		64.442		57.538		51.373		45.869		40.954

FLUXO DE CAIXA COM AMORTIZAÇÕES
CENÁRIO PROVÁVEL

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8** **anos**

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**		**72.000**
Deduções:																		
IPI (3%)			(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)		(2.160)	
ICMS (6%)			(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)	(4.320)	(6.480)
Receita Líquida				**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**		**65.520**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**		**48.240**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**41.760**		**41.760**		**813**		**813**		**813**		**813**		**813**		**41.760**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.000)		(6.000)		(6.000)		(6.000)		(6.000)		(6.000)		(6.000)		(6.000)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				34.480		34.480		(6.467)		(6.467)		(6.467)		(6.467)		(6.467)		34.480
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(8.275)		(8.275)		-		-		-		-		-		(8.275)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				26.205		26.205		(6.467)		(6.467)		(6.467)		(6.467)		(6.467)		26.205
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**33.485**		**33.485**		**813**		**813**		**813**		**813**		**813**		**33.485**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**33.485**		**33.485**		**813**		**813**		**813**		**813**		**813**		**33.485**
Amortizações								40.947		40.947		40.947		40.947		40.947		
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas		**(118.092)**		**33.485**		**33.485**		**813**		**813**		**813**		**813**		**813**		**33.485**
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas - Acumulado				**33.485**		**66.970**		**67.783**		**68.596**		**69.409**		**70.222**		**71.035**		**104.519**

FLUXO DE CAIXA COM AMORTIZAÇÕES
CENÁRIO PESSIMISTA

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8** **anos**

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**		**64.800**
Deduções:																		
IPI (3%)			(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)		(1.944)	
ICMS (6%)			(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)	(3.888)	(5.832)
Receita Líquida				**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**		**58.968**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**		**41.688**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**35.208**		**35.208**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**35.208**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				27.928		27.928		(13.019)		(13.019)		(13.019)		(13.019)		(13.019)		27.928
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(6.703)		(6.703)		-		-		-		-		-		(6.703)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				21.225		21.225		(13.019)		(13.019)		(13.019)		(13.019)		(13.019)		21.225
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**28.505**		**28.505**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**28.505**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**28.505**		**28.505**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**28.505**
Amortizações								40.947		40.947		40.947		40.947		40.947		
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas		**(118.092)**		**28.505**		**28.505**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**(5.739)**		**28.505**
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas - Acumulado				**28.505**		**57.011**		**51.272**		**45.533**		**39.794**		**34.055**		**28.316**		**56.821**

FLUXO DE CAIXA COM AMORTIZAÇÕES
CENÁRIO OTIMISTA

Taxa de financiamento BNDES = **15,75%**
Taxa Interna de Reinvestimento = **12,00%**
Período de Análise = **8** **anos**

Ethanois - Valores Anuais Previstos

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Itens	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$	10^3 R$
Receitas Anuais Operacionais Brutas				**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**		**82.800**
Deduções:																		
IPI (3%)			(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)		(2.484)	
ICMS (6%)			(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)	(4.968)	(7.452)
Receita Líquida				**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**		**75.348**
Custo dos Produtos Vendidos				(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)		(17.280)
Lucro Operacional Bruto				**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**		**58.068**
Despesas Operacionais:																		
De vendas			(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)		(2.880)	
Administrativas			(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)		(2.520)	
Financeiras			(1.080)	(6.480)	(1.080)	(6.480)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(42.027)	(47.427)	(1.080)	(6.480)
Lucro Operacional				**51.588**		**51.588**		**10.641**		**10.641**		**10.641**		**10.641**		**10.641**		**51.588**
Depreciação das Edificações (4% ao ano)				(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)		(480)
Depreciação das Instalações e Equipamentos (10% ao ano)				(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)		(6.800)
Lucro Operacional antes do IR e Contribuição Social				44.308		44.308		3.361		3.361		3.361		3.361		3.361		44.308
Imposto de Renda e Contribuição Social (24%)				(10.634)		(10.634)		(807)		(807)		(807)		(807)		(807)		(10.634)
Lucro Operacional depois do IR e Contribuição Social				33.674		33.674		2.554		2.554		2.554		2.554		2.554		33.674
Depreciação Retorno				7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280		7.280
Fluxo de Caixa Operacional				**40.954**		**40.954**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**40.954**
Investimentos (Financiamento BNDES à taxa de 15,75%)		(100.656)																
Capital de Giro Próprio		(17.436)																
Fluxo de Caixa Global		**(118.092)**		**40.954**		**40.954**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**40.954**
Amortizações								40.947		40.947		40.947		40.947		40.947		
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas		**(118.092)**		**40.954**		**40.954**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**9.834**		**40.954**
Fluxo de Caixa ao Capital - Acionistas - Acumulado				**40.954**		**81.908**		**91.743**		**101.577**		**111.411**		**121.246**		**131.080**		**172.034**

12. PLANO DE MARKETING

Objetivo: Informar os benefícios da Usina de Etanol em Sertãozinho, tendo como prioridade a comunidade, as ONG's e Órgãos Municipais.

Não fazem parte do escopo da GPALL quaisquer atividades relacionadas com a comercialização dos produtos finais da usina de etanol. Faz parte, porém, implementar a usina de etanol, com o menor impacto sócioambiental possível e, para tal, utilizaremos as ferramentas de *marketing*. Ações previstas, mediante análises qualitativas e quantitativas dos Intervenientes e *Stakeholders* :

- Realizar apresentações sobre o andamento do projeto, de quatro em quatro meses, na sede da junta comercial de Sertãozinho.
- Criar o site: www.usinaethanois.com.br, com a finalidade de manter um canal de comunicação com a sociedade civil de Sertãozinho e sindicatos.
- Realizar apresentações sobre o andamento do projeto, na sede dos sindicatos de trabalhadores da região de Sertãozinho.
- Manter canal de comunicação aberto com os sindicatos de trabalhadores da região de Sertãozinho.
- Realizar reuniões técnicas no início, meio e no final do projeto junto aos órgãos de controle do meio ambiente e junto às "ONGs verdes" da região.
- Fazer reunião junto ao órgão da prefeitura municipal responsável pela aprovação do projeto.
- Fazer reunião com órgão responsável pela aprovação do projeto no âmbito estadual e federal.
- Contratar consultoria fiscal para se certificar de que todos os impostos estão sendo corretamente recolhidos na região.
- Buscar os principais veículos de comunicação em Sertãozinho (jornal, revista, rádio, TVs) e publicar/divulgar mensalmente reportagens e informações da Usina. Comprar espaço na mídia para responder às perguntas e críticas que a população venha a fazer, bem como às que as entidades ambientais, ONGs, possam levantar.
- Elaboração de *folders* trimestrais para divulgação da Usina e as medidas tomadas para a conservação e mitigação dos impactos ambientais.

O *folder* e o jornal/revista/rádio utilizados para comunicação e *marketing*, deverão conter os seguintes itens: benefícios econômicos para a região, cuidado com o meio ambiente, desenvolvimento social e as principais mudanças ocorridas ou por ocorrer.

13. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

13.1 TAP - Termo de Abertura do Projeto

Título do Projeto	Gerente do Projeto	Início	Centro de Custo	N°
Ethanois	Roberto Souto	01/11/2008	ET201	57/2008

Patrocinador

Ethanois Álcool Anidro Ltda.

Objetivo do Projeto

A Usina Ethanois de produção de etanol com capacidade de produção diária de 500 m² de álcool anidro, na zona rural do município de Sertãozinho, a 350 km de São Paulo, com data de entrada em operação em 01 de julho de 2011.

Escopo do projeto

O projeto foi contratado pelo regime EPCM e os principais itens do escopo são:

- Projeto Executivo: processo, mecânica, civil, elétrica/instrumentação e tubulação, somente da planta de processo.
- Construção da usina;
- Gerenciamento de Aquisições;
- Assessoria técnica para questões das rodovias de acesso;
- Assessoria técnica para elaboração do EIA/RIMA;
- Assessoria técnica para aprovações junto à prefeitura;
- Pré-Operação.



Restrições

Usina deve estar em operação para atender safra de 2011-2012.

Premissas

- Localização na zona rural do município de Sertãozinho;
- Empreendimento ecologicamente correto;
- Empresa com responsabilidade social;
- Direcionar produção para o mercado externo.

Riscos

- Cenário econômico;
- Atraso na entrega de materiais e equipamentos por parte dos fornecedores;
- Perdas e atrasos de serviços executados em virtude de condições climáticas;
- Rotatividade de pessoal
- Orçamento subestimado

Prazo

Trinta meses: Início do Projeto - 01/11/2008 até 01/07/2011 - Início da Operação.

Orçamento estimado para a conclusão

O custo estimado do projeto é de R$ 80.000.000,00 (oitenta milhões de reais).

Intervenientes

Diretor-Presidente da Ethanois, Gerente de projetos pela Ethanois, fornecedores, Sociedade civil de Sertãozinho, Órgãos do Meio Ambiente – ONGs Verdes, Trabalhadores rurais/Sindicatos dos trabalhadores, Órgãos Municipal, Estadual e Federal.

13.2 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Título do Projeto	Preparado por	Data
Ethanois	Roberto Souto - GPALL	05/11/2008

Patrocinador

Ethanois Álcool Anidro Ltda.

Gerente do Projeto

Roberto Souto da GPALL tem a responsabilidade técnica e econômica sobre o projeto e autoridade para alterações no escopo do projeto dentro de uma margem de mais ou menos 10% no prazo e nos custos.

Integrantes do time do projeto

Roberto Souto, Berenice Gouveia, Débora Altmman, Solange Belisário, Salomão Chame, Marcelo Mostrantonio e Marcelo Paredes.

Descrição do projeto

Construção e montagem da usina de etanol no interior de São Paulo, localizada no município de Sertãozinho. O local escolhido para a implantação dispõe dos principais recursos necessários, tais como: vias de acesso, nascente de água e

rede de energia elétrica de média tensão próxima, terreno plano, bem como subsolo de boa qualidade estrutural. A capacidade nominal de produção de álcool anidro será de 500 m^3 / dia.

Objetivo do projeto

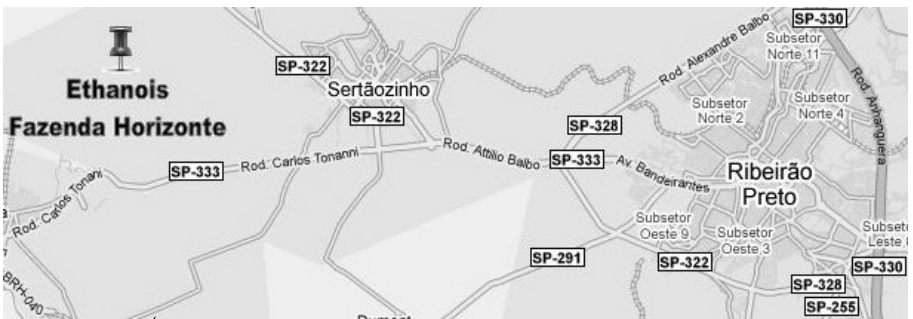
A usina Ethanois de produção de etanol com capacidade de produção diária de 500 m^2 de álcool anidro, com data de entrada em operação em 01 de julho de 2011.

Justificativa do Projeto

Ampliar o ramo de negócios do cliente.

Local

Zona rural do município de Sertãozinho/SP situado a 350 km de São Paulo e 23 km de Ribeirão Preto. Com 103.655 habitantes (censo IBGE 2007), Sertãozinho é conhecida pelo seu potencial agroindustrial, sendo o maior polo produtor de açúcar e etanol do país.



Mapa do local



Imagem do local

Expectativa do cliente / patrocinador

Receber uma usina de etanol nas especificações de produção requisitadas, dentro do prazo e custos estimados, obedecendo a um padrão de qualidade internacional, bem como respeitando as mais rigorosas normas de preservação ambiental.

Fatores de sucesso do projeto

- Cumprimento do prazo;
- Atendimento dos requisitos de produção dia/anual;
- Respeitar o orçamento de R$ 80.000.000;
- Utilização de tecnologia e equipamentos nacionais para realização do projeto.

Restrições

- Usina deve estar em operação para atender safra de 2011-2012.

Premissas

As seguintes premissas básicas deverão ser seguidas no projeto:

- Localização na zona rural do município de Sertãozinho;
- Empreendimento ecologicamente correto;
- Empresa com responsabilidade social.

Escopo do projeto

O projeto foi contratado pelo regime EPCM e os principais itens do escopo são:

- Projeto Executivo: processo, mecânica, civil, elétrica/instrumentação e tubulação, somente da planta de processo.
- Construção da usina;
- Gerenciamento de Aquisições;
- Assessoria técnica para questões das rodovias de acesso;
- Assessoria técnica para elaboração do EIA/RIMA;
- Assessoria técnica para aprovações do projeto junto à prefeitura;
- Pré-Operação.

Escopo do produto

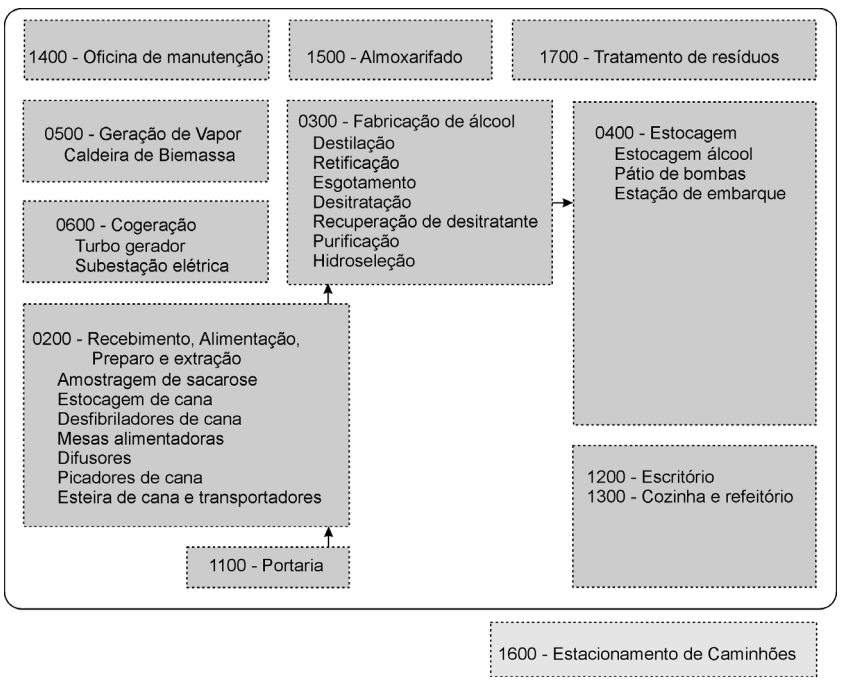
Planta de produção de Álcool Anidro



O produto desse projeto será a entrega, no fim de 30 meses, ao cliente Ethanois Álcool Anidro Ltda., de uma usina de etanol, que deverá ter as seguintes características:

Características	*Valores*
Capacidade Nominal de produção de álcool anidro	500 m^3 /dia
Produção anual de álcool anidro por safra	80.000 m^3 /safra
Rendimento previsto de álcool por tonelada de cana	80 l/ton
Moagem de cana por safra	1.000.000 tons / safra
Duração total da safra	210 dias
Regime de operação durante a safra	24 horas / dia
Índice de aproveitamento do tempo	86%
Dias produtivos da safra	180 dias
Capacidade de moagem diária	5.600 tons / dia
Rendimento esperado da unidade de produção	90%
Produção média esperada	450 m^3 / dia

A Usina Ethanois será composta pela seguinte planta de produção de álcool anidro, dividida e numerada de acordo com as seguintes unidades, para efeito de gerenciamento do projeto:



A unidade 0100 possui atividades de caráter geral não incluídas nas áreas de processo. As numerações 0700, 0800 e 0900, estão reservadas para possíveis utilizações durante o projeto, e as unidades 1100 a 1700 são consideradas de utilidades/apoio.

Principais Equipamentos

Tomador de Amostras - 0200



Função: É utilizado para tirar uma amostragem do lote de cana e checar o teor de sacarose da matéria prima que está sendo recebida.

Características:

- Diâmetro da sonda: 200 mm
- Coroa de corte com facas especiais
- Pressão máxima do circuito hidráulico de 100 kgf/cm
- Curso da sonda de 4.600 mm



Duração do ciclo completo de 90 a 110s (amostragem e ejeção)

Difusor - 0200



Função: O difusor substitui a moenda, tornando o processo de extração da sacarose do caldo mais eficiente, porque a moenda esmaga a cana para extrair dela a sacarose e o difusor retira o caldo com água quente.



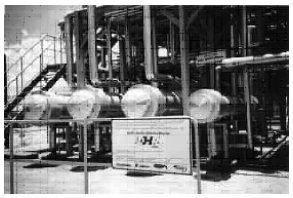
Características: Um único operador é suficiente para pro-cessar a cana desfibrada e conseguir extrações de sacarose de até 98,2%.

Modelo de referência

Largura (m)	15,0
TCS (efetivos) 200 dias	3.000.000
TCD nominal	15.000
TCD máxima (recomendada)	17.000

Hidrólise, Fermentação e Destilação - 0300





Função: A área de Hidrólise Rápida tem a função de fazer a hidrólise, fermentar e destilar o caldo para transformação em etanol.

Peneira Molecular - 0300





Função: O princípio de desidratação de álcool por meio de Peneira Molecular está baseado na capacidade de adsorção seletiva de substâncias denominadas zeolito. Quando da passagem, em fase de vapor, de um fluxo contendo álcool + água, as moléculas de água ficam "presas" na estrutura cristalina especialmente desenvolvida.

Características:

- Consumo de vapor de 0,58 kg/litro de álcool produzido.
- Consumo de água de 20 l/litro de álcool produzido.
- Consumo de energia de 3,9 kw / m□ de álcool produzido.

Benefícios:

- Produção de álcool anidro sem traços de agente desidratante.

- Produto final com graduação acima de 99,5 INPM com ampla aplicação na indústria química, petroquímica, farmacêutica e sem restrição no mercado internacional.
- Vida útil média do agente desidratante de 8 safras.
- Agente desidratante que não agride a natureza.

Não escopo do projeto



- Aquisição do terreno;
- Alimentação em média voltagem;
- Transporte matéria prima para usina;
- Transporte etanol para portos e distribuidores;
- Cultivo da cana-de-açúcar;
- Colheita da cana-de-açúcar;
- Pagamento das aquisições;
- Exportação do etanol;
- Rodovias de acesso;
- Elaboração de EIA/RIMA;
- Aprovação do projeto junto à prefeitura;
- Alavancagem de capital para execução do projeto;



Principais entregas do projeto

- Projeto Executivo da Usina
- Contratos assinados com as empreiteiras;
- Obras civis concluídas;
- Instalações industriais finalizadas;
- Comissionamento e testes;
- Treinamento;
- Usina concluída.



Orçamento básico do projeto

O custo estimado do Projeto é de R$ 80.000.000,00 (oitenta milhões de reais).

Marcos do projeto

Nº	*Data*	*Item*
1	01/11/2008	Início do projeto
2	01/08/2009	Início das Obras
3	30/08/2009	Aquisições dos pacotes mecânicos principais
4	30/10/2009	Finalização da Engenharia
5	03/01/2010	Início da Montagem Eletromecânica
6	30/04/2011	Finalização do Comissionamento e Testes
7	01/07/2011	Início da operação

Interfaces com projetos existentes

Projetos viários e projetos governamentais.

Reunião de Controle e Acompanhamento

Desvios superiores a 10% no prazo e nos custos deverão ser submetidos à aprovação pelo patrocinador Ethanois e pela empresa gerenciadora do projeto - GPALL.

Registro de alterações no documento

As mudanças de escopo serão identificadas e classificadas pelo sistema de gerenciamento de projetos da GPALL, que irá solicitar o preenchimento e aprovação de todas as solicitações de alteração de escopo pelo formulário eletrônico denominado "SAEP - Solicitação de Alteração no Escopo/Projeto".

13.3 SAEP – Solicitação de Alteração no Escopo/Projeto

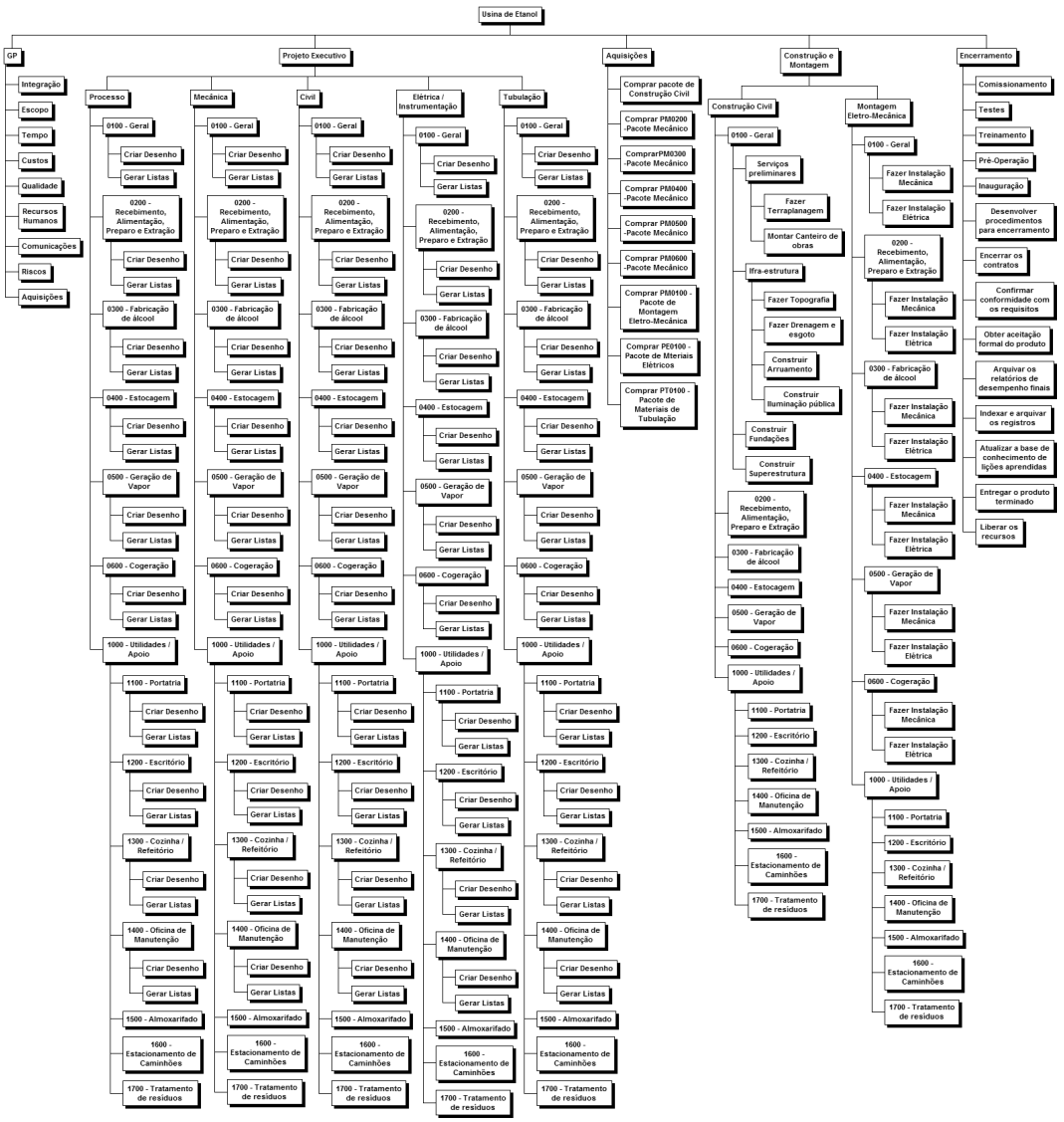
GPALL	SAEP – Solicitação de Alteração no Escopo/Projeto	Data: 20/12/2008 No. 0001
Cliente: Ethanois Álcool Anidro Ltda.	**Projeto**: Ethanois	
Solicitação ( ) Fax (X) email ( ) carta ( ) verbal Solicitação: 20/12/2008 Documento, croqui e/ou Agenda de acompanhamento da SAEP em anexo		
Descrição da Solicitação : Inclusão de difusores com capacidade nominal de TCD de 15.000 do fornecedor Dedini. **Solicitante**: (X) GPALL ( ) Cliente ( ) outro: _____		
Nome do Solicitante Aline Mattos– Eng. de Processos	**Assinatura do Solicitante**	
Responsável pela Análise		
Equipe GPALL Nomes:	**Equipe Cliente Nomes:**	
Roberto Souto – gerente do projeto		
GPALL		
Parecer da Análise: (X) Pertinente ( ) Não Pertinente		
Solicitação: (X) Aprovada ( ) Não Aprovada ( ) Envio para Cliente		
Responsável pela Aprovação Roberto Souto	**Assinatura**	**Data**: 23/12/2008
Cliente		
Parecer da Análise: (X) Pertinente ( ) Não Pertinente		
Solicitação: (X) Aprovada ( ) Não Aprovada ( ) Envio para Cliente		
Responsável pela Aprovação Ethanois Álcool Anidro Ltda.	**Assinatura**	**Data**: 23/12/2008
Solicitação Aprovada		
Responsável pelo Acompanhamento da(s) alteração(ões): Roberto Souto	**Assinatura**	**Data**: 28/12/2008
Data Início: 20/12/2008	Data Término: 28/12/2008	
Solicitação Concluída		
RESPONSÁVEIS PELA CONCLUSÃO E APROVAÇÃO DAS ALTERAÇÕES / INCLUSÕES SOLICITADAS		
Data: 20/12/2008 Alteração - Responsável	**Data**: 23/12/2008 Aceite - GPALL	**Data**: 23/12/2008 Aceite - Cliente

13.4 Matriz de Responsabilidade – Competências Cliente x GPALL

Legenda: R = Responsável E = Envolvido N/A = Não Aplicado

Nº	Atividades	Ethanois	GPAll	Observações
01	Aquisição do terreno	R	N/A	
02	Alimentação em média voltagem	R	N/A	
03	Transporte matéria prima para usina	R	N/A	
04	Transporte etanol (porto/distribuidores)	R	N/A	
05	Cultivo da cana -de-açúcar	R	N/A	
06	Colheita da cana-de-açúcar	R	N/A	
07	Engenharia	E	R	
08	Aquisições	E	R	
09	Pagamento das aquisições	R	N/A	
10	Exportação do etanol	R	N/A	
11	Planta de processo	E	R	
12	Construção	E	R	Contratação/Gerenciamento
13	Rodovias de acesso	R	E	
14	Elaboração de EIA/RIMA	R	E	
15	Aprovação junto à prefeitura	R	E	
16	Alavancagem de capital (execução do projeto)	R	N/A	
17	Tratamento do resíduo	E	R	

13.5 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

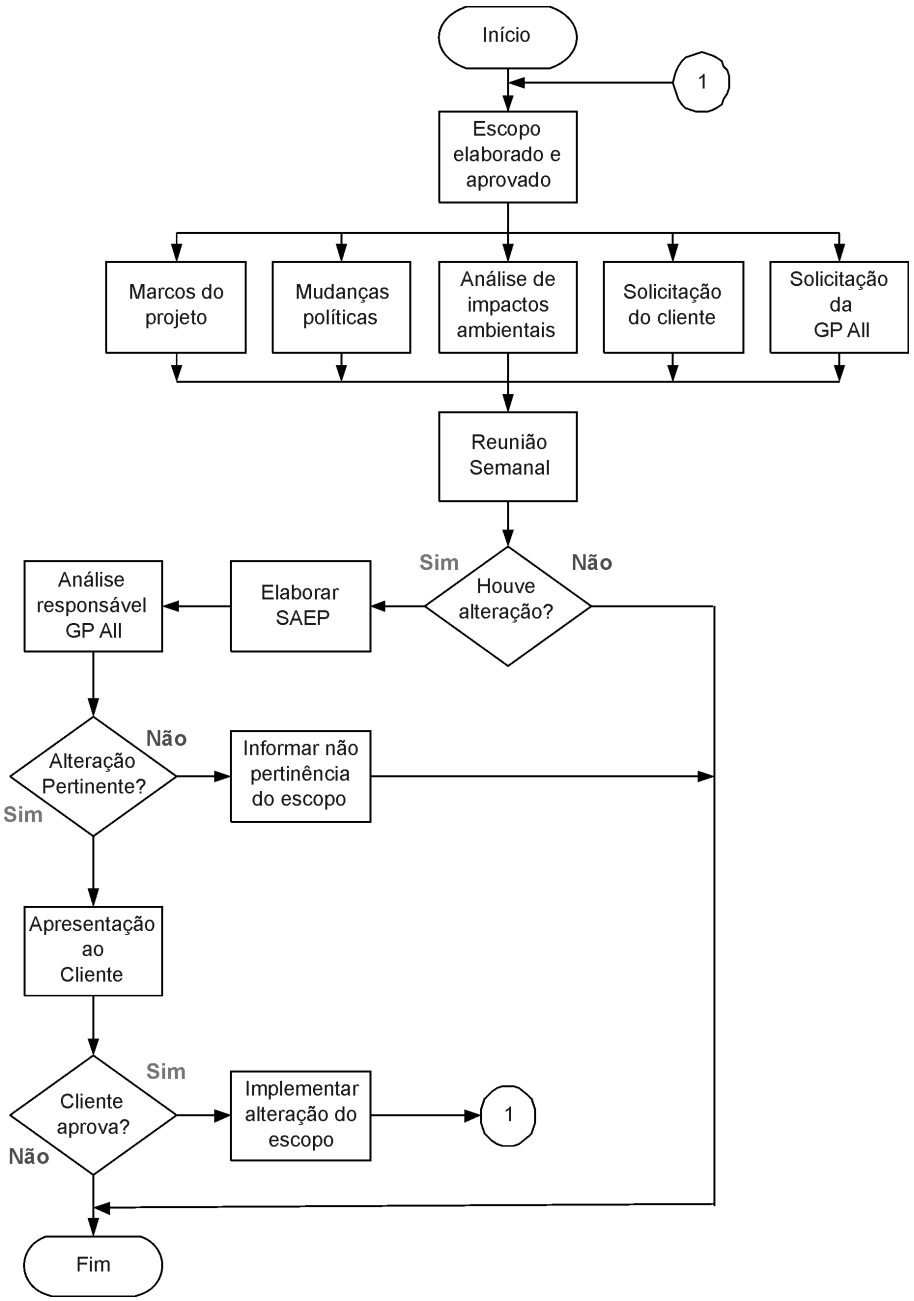


13.6 Dicionário da EAP

Título do Projeto	**Ethanois**		
Preenchimento	09/03/2008	**Cliente**	Ethanois Álcool Anidro Ltda.
Preenchido por	GPALL- Mario Mathias	**Contato**	**José Mendes**
Informações Gerais			
Nº da EAP: **2-2-0100-1**	**Título:** **Criar Desenho**	**Nº Revisão:**	**Data da Revisão:**
Organização responsável **Engenharia Mecânica - GPALL**			**Nível de risco** (Alto, Médio, Baixo) **Baixo**
Nº da especificação - 000245/2007		**Contrato -** Nº da linha 256	
Descrição do Trabalho			
Nome da tarefa - Mecânica – 0100 – Geral – Criar Desenho			Duração: 350 h
Produtos - Desenho da área mecânica da planta de produção da usina			
Requisitos de Recursos			
Tipo de Recurso	**Horas Previstas**		**Outros Requisitos Equipe**
Projetista Mecânico Sênior	100 h		
Desenhista Mecânico	250 h		
Material	**Total/Custo**		**Objetivo**
Outros Encargos Diretos	**Total**		**Referência**
Relacionamentos			
Atividades Predecessoras		**Nº EAP**	**Responsável**
Processo		2-1	Engenheiro de Processo
Atividades Subseqüentes		**Nº EAP**	**Responsável**
Civil		3-1	Engenheiro Civil

Aceitação			
Nome	**Cargo**	**Assinatura**	**Data**
Salomon Chame	Gerente Engenharia		15/03/2008
Berenice Gouveia	Gerente Planejamento		15/03/2008

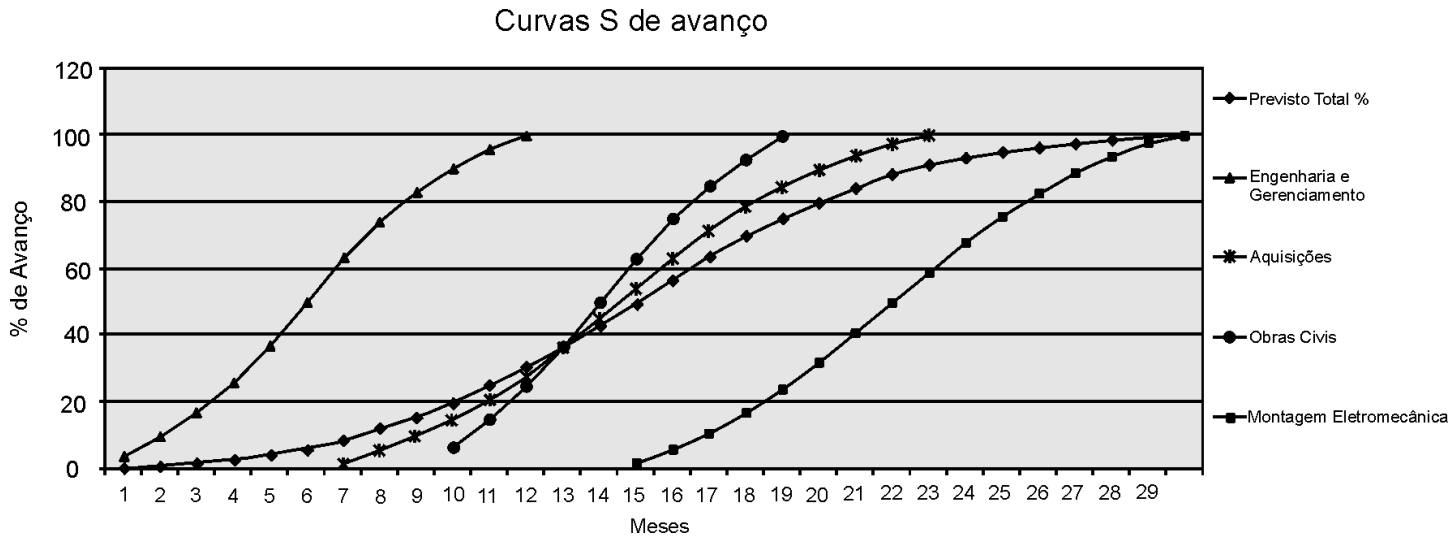
13.7 Verificação do Escopo



13.8 Controle do Escopo

PROGRESSO GERAL DO PROJETO — **Usina Ethanois de Álcool Anidro Ltda**

Atividade	Peso		2008 NOV	2008 DEZ	2009 JAN	2009 FEV	2009 MAR	2009 ABR	2009 MAI	2009 JUN	2009 JUL	2009 AGO	2009 SET	2009 OUT	2009 NOV	2009 DEZ	2010 JAN	2010 FEV	2010 MAR	2010 ABR	2010 MAI	2010 JUN	2010 JUL	2010 AGO	2010 SET	2010 OUT	2010 NOV	2010 DEZ	2011 JAN	2011 FEV	2011 MAR	2011 ABR
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Engenharia	12%	Previsto %	4,0%	5,0%	7,0%	8,0%	10,0%	16,0%	16,0%	10,0%	8,0%	7,0%	5,0%	4,0%																		
		Real %																														
		Replanejado %																														
Aquisições	58%	Previsto %					5,0%	5,0%	6,0%	6,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	6,0%	6,0%	5,0%	5,0%										
		Real %																														
		Replanejado %																														
Obras Civis	9%	Previsto %								5,7%	8,1%	10,4%	11,3%	10,7%	14,3%	12,9%	8,6%	6,9%	6,0%	5,1%												
		Real %																														
		Replanejado %																														
Montagem eletromecânica	21%	Previsto %													3,0%	4,0%	4,0%	4,0%	6,0%	7,0%	8,0%	8,0%	10,0%	10,0%	8,0%	8,0%	7,0%	6,0%	4,0%	3,0%		
		Real %																														
		Replanejado %																														
Total	100%	Previsto %	0,5%	0,6%	0,8%	1,0%	4,1%	4,8%	5,4%	5,2%	5,8%	5,8%	5,7%	5,5%	6,0%	6,1%	5,7%	5,5%	5,3%	5,4%	4,6%	4,6%	2,1%	2,1%	1,7%	1,7%	1,5%	1,3%	0,8%	0,6%		
		Prev. Acum. %	0,5%	1,1%	1,9%	2,9%	7,0%	11,8%	17,2%	22,4%	28,1%	34,0%	39,7%	45,2%	51,1%	57,2%	62,9%	68,4%	73,7%	79,1%	83,7%	88,2%	90,3%	92,4%	94,1%	95,8%	97,3%	98,5%	99,4%	100,0%	100,0%	100,0%
		Replanejado %																														
		Real Acum.																														



Datas Marco (Milestones)	Previsto	Realizado
Início do Projeto	01/11/2008	
Finalização da Engenharia	30/10/2009	
Aquisições dos Pacotes Mecânicos	30/08/2009	
Início das Obras Civis	01/08/2009	
Início da Montagem Eletromecânica	03/01/2010	
Finalização do Comissionamento e Testes	30/04/2011	
Início da Safra 2011 / 2012	01/07/2011	

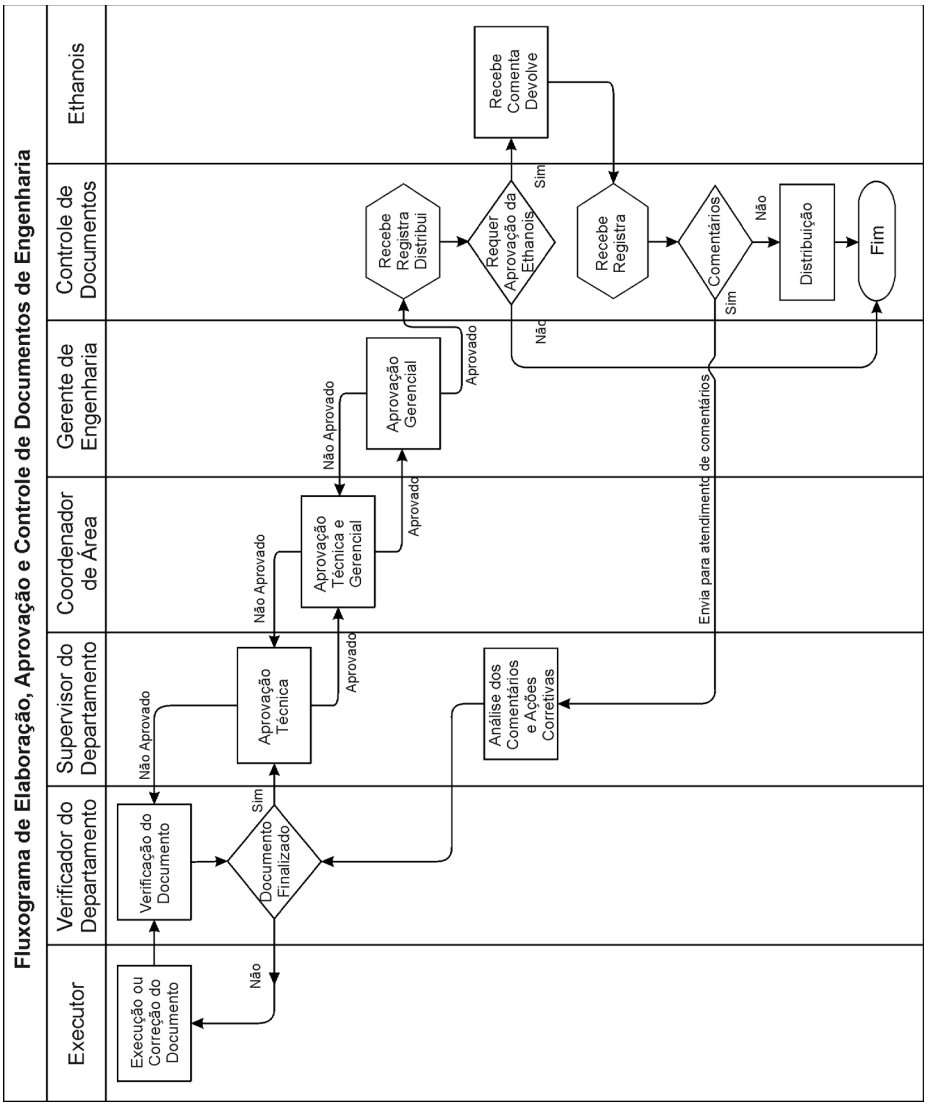
vol. 7 - nº 4 - p. 339-428 - 2009

13.9 Lista de Documentos do Projeto

Descrição	*"Size"*	*Quantidade Prevista por Área*						
Engenharia Civil		***100***	***200***	***300***	***400***	***500***	***600***	***1000***
Critério de Projeto – Processos	A4	1						1
Fluxogramas de Processo	A1		2	4	3	1	1	2
Fluxogramas de Utilidades	A1	6						
Descritivo de Processo	A4	1						
Memórias de Cálculo	A4	2	1	1	1	1	1	1
Lista de Linhas de Processo	A4		1	1	1	1	1	1
Lista de Linhas de Utilidades	A4	6						
Engenharia Mecânica		***100***	***200***	***300***	***400***	***500***	***600***	***1000***
Critério de Projeto – Mecânico	A4	1						
Lista de Equipamentos Mecânicos	A4	1						
Arranjos Mecânicos (Layout)	A1		3	4	3	2	2	2
Especificações de Equipamentos	A4	10						
Memórias de Cálculo	A4	2	1	2	1	1	1	1
Pacotes de Cotação – Equipamentos Mecânicos	A4		1	1	1	1	1	1
Parecer Técnico de Cotações	A4		1	1	1	1	1	1
Engenharia de Tubulação		***100***	***200***	***300***	***400***	***500***	***600***	***1000***
Critério de Projeto de Tubulação	A4	1						
Lista de Linhas	A4	1	1	1	1	1	1	1
Especificações de Tubulações e Acessórios	A4	20						
Memórias de Cálculo de Flexibilidade	A4		1	2	2	1	1	1
Plantas de Tubulação	A1	8	10	12	8	6	6	9
Isométricos	A3	32	40	48	32	24	24	36
Lista de Materiais por Área	A4	1	1	1	1	1	1	1
Engenharia Civil		***100***	***200***	***300***	***400***	***500***	***600***	***1000***
Critério de Projeto de Estruturas	A4	1						
Critério de Projeto de Drenagem	A4	1						
Especificações de Materiais e Serviços	A4	8						
Terraplenagem – Plantas e Seções	A0	4						
Drenagem Pluvial – Plantas, Cortes e Detalhes	A1	6						
Arruamento – Plantas, Cortes e Detalhes	A0	3						

Arquitetura – Plantas, Cortes e Fachadas	A1					2	2	20
Estruturas de Concreto – Formas e Armaduras	A1	2	8	18	15	8	12	24
Estruturas Metálicas – Plantas, Cortes e Detalhes	A1	8	12	20	12	8	8	6
Instalações Hidráulico-Sanitárias – Água Fria e Esgoto	A1					2	2	8
Memória de Cálculo de Estruturas de Concreto	A4	1	1	1	1	1	1	4
Memória de Cálculo de Estruturas Metálicas	A4	1	1	1	1	1	1	2
Memória de Cálculo de Drenagem	A4	1						
Memória de Cálculo de Pavimentação	A4	1						
Lista de Materiais de Arquitetura	A4					1	1	1
Lista de Materiais de Drenagem	A4	1						
Lista de Materiais de Hidr áulico-Sanitária	A4					1	1	1
Engenharia Elétrica e Instrumentação		***100***	***200***	***300***	***400***	***500***	***600***	***1000***
Critério de Projeto de Elétrica	A4	1						
Critério de Projeto de Instrumentação	A4	1						
Especificações de Materiais Elétricos	A4	20						
Diagramas Unifilares	A3		1	1	1	1	1	1
Especificações de Instrumentos	A4	30						
Memórias de Cálculo de Elétrica	A4		1	2	2	1	1	1
Plantas de Distribuição de Força	A1	8	10	12	8	6	6	9
Plantas de Iluminação	A1	4	5	6	4	3	3	4
Lista de Mate riais por Área	A4	1	1	1	1	1	1	1
Lista de Equipamentos Elétricos	A4	1						
Lista de Instrumentos	A4	1						
Plantas de Instrumentação	A1	8	10	12	8	6	6	9
Detalhes Típicos de Instalação - Instrumentação	A3	30						
Detalhes Típicos de Instalação - Elétrica	A3	20						
Diagramas de Interligação - Instrumentação	A3	150						
Lista de I/O – Instrumentação	A4	1						

13.10 Fluxograma de Elaboração, Aprovação e Controle de Documentos de Engenharia



14 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Para o desenvolvimento deste projeto, foram alocados profissionais das áreas descritas na EAP, para atendimento dos requisitos principais de Prazo, Qualidade e Custo.

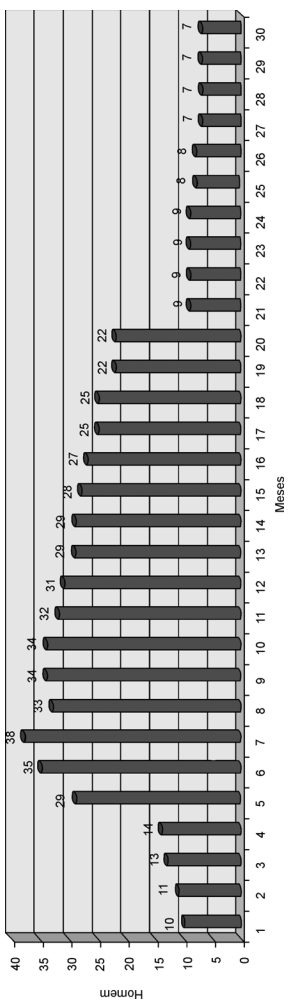
O gerenciamento de cada equipe é de responsabilidade de cada Coordenador /Gerente do departamento envolvido.

O total de homem/hora despendido ao final de cada mês será totalizado por pessoa pelo sistema de controle de horas.

A quantidade homem/mês para a execução do projeto está demonstrada no gráfico a seguir (Estimativa de Recursos).

14.1 Estimativa de Recursos

Previsão de Alocação Homem/Mês



14.2 Demonstração de Horas por Departamento por Mês – Previsto x Realizado

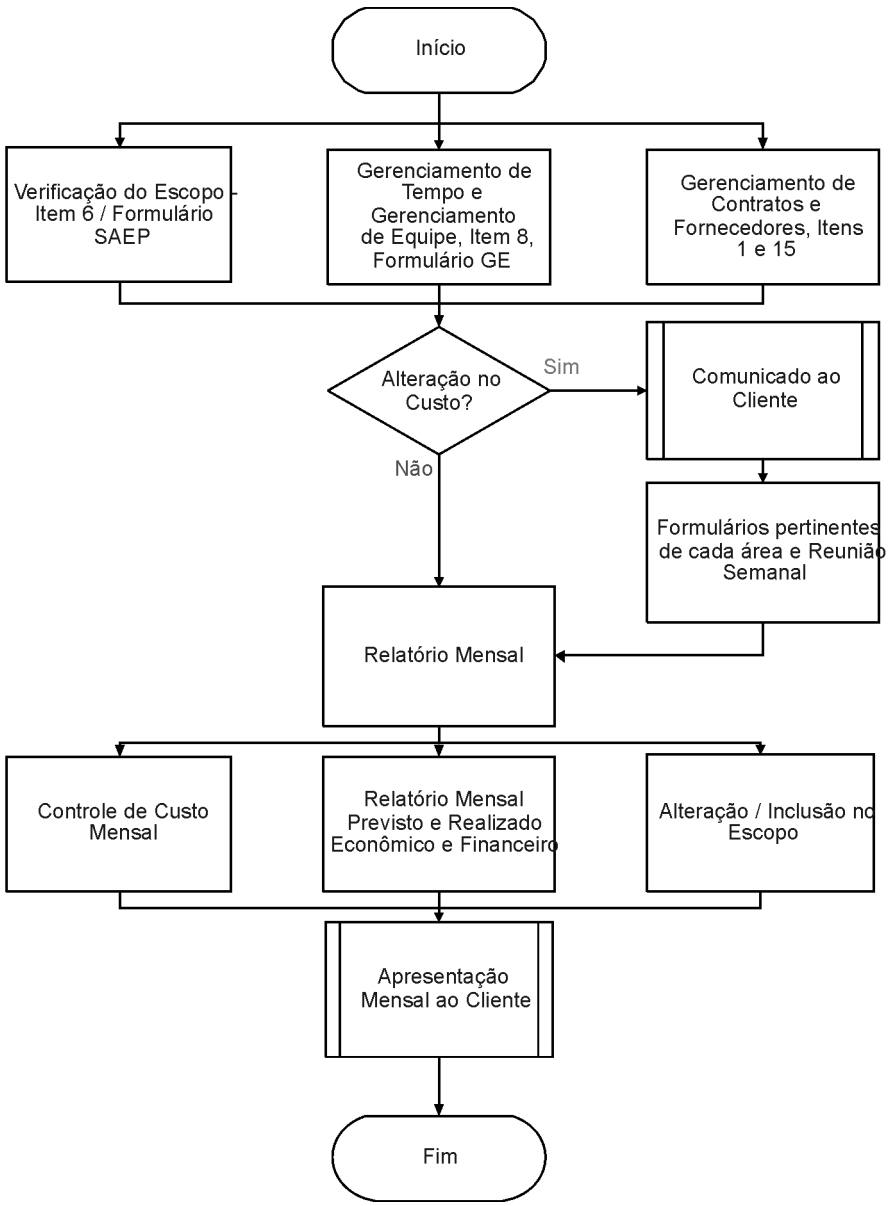
Áreas	nov/08	dez/08	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11
COORDENADOR DE AREA																												
Total Previsto	192	216	302	345	431	690	690	431	345	302	216	172	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	192	407	709	1.054	1.485	2.175	2.865	3.297	3.642	3.943	4.159	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332	4.332
Acumulado Real																												
DEPTO. DE COMPRAS																												
Total Previsto	0	0	0	0	1.268	1.268	1.522	1.522	1.776	1.776	1.776	1.776	1.776	1.776	1.776	1.776	1.522	1.522	1.268	1.268	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	0	0	0	0	1.268	2.537	4.059	5.581	7.357	9.133	10.909	12.685	14.460	16.236	18.012	19.788	21.310	22.832	24.101	25.369	25.369	25.369	25.369	25.369	25.369	25.369	25.369	25.369
Acumulado Real																												
DEPTO. DE GERENCIAMENTO E INSPEÇÃO																												
Total Previsto	0	0	0	0	846	846	1.015	1.015	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184	1.184	1.015	1.015	846	846	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	0	0	0	0	846	1.691	2.706	3.721	4.905	6.089	7.273	8.456	9.640	10.824	12.008	13.192	14.207	15.222	16.067	16.913	16.913	16.913	16.913	16.913	16.913	16.913	16.913	16.913
Acumulado Real																												
ENGENHARIA CIVIL																												
Total Previsto	0	0	0	0	0	0	0	138	197	252	273	258	343	307	205	164	143	123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	0	0	0	0	0	0	0	138	334	587	860	1.118	1.461	1.768	1.973	2.137	2.280	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404	2.404
Acumulado Real																												
DEPTO. DE CONSTRUÇÃO CIVIL																												
Total Previsto	0	0	0	0	0	0	0	107	153	196	212	201	267	239	159	128	112	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	0	0	0	0	0	0	0	107	260	456	669	869	1.136	1.375	1.535	1.662	1.774	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870
Acumulado Real																												
DEPTO. DE MONTAGEM ELETROMECÂNICA																												
Total Previsto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	183	244	244	244	366	427	488	488	610	610	488	488	427	366	244	183
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	183	427	671	915	1.281	1.708	2.195	2.683	3.293	3.903	4.391	4.879	5.306	5.672	5.915	6.098
Acumulado Real																												
ENGENHARIA DE PROCESSO																												
Total Previsto	106	132	185	212	265	424	424	265	212	185	132	106	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	106	238	424	636	900	1.324	1.748	2.013	2.225	2.410	2.543	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648	2.648
Acumulado Real																												
ENGENHARIA ELÉTRICA & INSTRUMENTAÇÃO																												
Total Previsto	146	182	255	291	364	583	583	364	291	255	182	146	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	146	328	583	874	1.238	1.821	2.403	2.768	3.059	3.314	3.496	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642	3.642
Acumulado Real																												
ENGENHARIA MECÂNICA																												
Total Previsto	119	149	209	238	298	477	477	298	238	209	149	119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	119	268	477	715	1.013	1.490	1.966	2.264	2.503	2.711	2.860	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980
Acumulado Real																												
ENGENHARIA TUBULAÇÃO																												
Total Previsto	119	149	209	238	298	477	477	298	238	209	149	119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	119	268	477	715	1.013	1.490	1.966	2.264	2.503	2.711	2.860	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980	2.980
Acumulado Real																												
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO & CONTROLE																												
Total Previsto	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637	637
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	637	1.274	1.910	2.547	3.184	3.821	4.457	5.094	5.731	6.368	7.004	7.641	8.278	8.915	9.551	10.188	10.825	11.462	12.098	12.735	13.372	14.009	14.645	15.282	15.919	16.556	17.192	17.829
Acumulado Real																												
GERÊNCIA DE RH																												
Total Previsto	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	121	243	364	485	606	728	849	970	1.092	1.213	1.334	1.455	1.577	1.698	1.819	1.941	2.062	2.183	2.304	2.426	2.547	2.668	2.790	2.911	3.032	3.153	3.275	3.396
Acumulado Real																												
GERÊNCIA DA QUALIDADE																												
Total Previsto	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	121	243	364	485	606	728	849	970	1.092	1.213	1.334	1.455	1.577	1.698	1.819	1.941	2.062	2.183	2.304	2.426	2.547	2.668	2.790	2.911	3.032	3.153	3.275	3.396
Acumulado Real																												
TOTAL GERAL																												
Total Previsto	1.561	1.707	2.039	2.204	4.650	5.643	6.066	5.318	5.513	5.447	5.152	4.960	4.632	4.630	4.447	4.375	4.037	4.062	3.481	3.481	1.489	1.489	1.367	1.367	1.306	1.245	1.123	1.062
Real Efetivo																												
Acumulado Previsto	1.561	3.268	5.307	7.511	12.161	17.804	23.870	29.188	34.701	40.148	45.301	50.261	54.892	59.522	63.970	68.344	72.381	76.443	79.924	83.406	84.895	86.384	87.751	89.118	90.425	91.670	92.793	93.855
Acumulado Real																												

14.3 Cronograma Físico

Atividade	Duração (dias)	Início	Fim	2008		2009												2010												2011											
				NOV/ DEZ		JAN/	FEV/	MAR/	ABR/	MAI/	JUN/	JUL/	AGO/	SET/	OUT/	NOV/	DEZ/	JAN/	FEV/	MAR/	ABR/	MAI/	JUN/	JUL/	AGO/	SET/	OUT/	NOV/	DEZ/	JAN/	FEV/	MAR/	ABR/	MAI/	JUN/	JUL/	AGO/	SET/	OUT/	NOV/	DEZ
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
0000 DATAS MARCO (MILESTONES)	910	01/11/2008	30/04/2011																																				
Engenharia = Gerenciamento	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
Comissionamento e Testes	60	01/03/2011	30/04/2011																																				
Safra 2011 / 2012	243	01/04/2011	30/11/2011																																				
0100 GERAL																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
Comissionamento e Testes de Todas as Áreas	60	01/03/2011	30/04/2011																																				
0200 ALIMENTAÇÃO, PREPARO E EXTRAÇÃO																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
0300 FABRICAÇÃO DE ÁLCOOL																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	182	01/06/2009	30/11/2009																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
0400 ESTOCAGEM																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
0500 GERAÇÃO DE VAPOR																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
0600 COGERAÇÃO																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				
1000 APOIO / UTILIDADES																																							
Engenharia	363	01/11/2008	30/10/2009																																				
Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)	486	01/03/2009	30/06/2010																																				
Obras Civis	333	01/06/2009	30/04/2010																																				
Montagem eletromecânica	484	01/11/2009	28/02/2011																																				

15. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

15.1 Fluxograma de Gerenciamento do Custo



O Controle da Alteração no escopo, SAEP, será utilizado para análise do acompanhamento do custo do projeto, em que é mostrado e explicado o porquê da alteração do Custo e, com essa informação, os relatórios mostrados a seguir irão demonstrar a evolução do projeto físico pelo custo econômico e pelo custo financeiro.

Esse relatório será entregue ao cliente mensalmente, sendo que todas as alterações de custo, prazo, qualidade, especificações técnicas, projetos, entre outras informações pertinentes a Ethanois serão apresentadas semanalmente para o cliente. O relatório mensal terá a função de um resumo das alterações ocorridas no mês e respectivas mudanças de custo.

CONTROLE DE CUSTO MENSAL			MÊS:				
	Projeto: ETHANOIS	PREVISTO TOTAL R$	VP ATÉ O MÊS CRONOG. x ORÇ.	VA ATÉ O MÊS REAL EXEC. x ORÇ.	CR ATÉ O MÊS REAL GASTO	VC VA - CR	Vprazo VA - VP
CONTA	DESPESAS DIRETAS E INDIRETAS	80.000.000,00					
1	PROCESSO	3.591.704,00					
1 0100	GERAL	360.000,00					
1 0100 01	Engenharia	43.200,00					
1 0100 02	Aquisições	208.800,00					
1 0100 03	Obras Civis	32.400,00					
1 0100 04	Montagem eletromecânica	75.600,00					
1 0200	ALIMENT., PREPARO E EXTRAÇÃO	408.840,00					
1 0200 01	Engenharia	49.060,80					
1 0200 02	Aquisições	237.127,20					
1 0200 03	Obras Civis	36.795,60					
1 0200 04	Montagem eletromecânica	85.856,40					
1 0300	FABRICAÇÃO DE ALCOOL	942.560,00					
1 0300 01	Engenharia	113.107,20					
1 0300 02	Aquisições	546.684,80					
1 0300 03	Obras Civis	84.830,40					
1 0300 04	Montagem eletromecânica	197.937,60					
1 0400	ESTOCAGEM	488.400,00					
1 0400 01	Engenharia	58.608,00					
1 0400 02	Aquisições	283.272,00					
1 0400 03	Obras Civis	43.956,00					
1 0400 04	Montagem eletromecânica	102.564,00					
1 0500	GERAÇÃO DE VAPOR	751.600,00					
1 0500 01	Engenharia	90.192,00					
1 0500 02	Aquisições	435.928,00					
1 0500 03	Obras Civis	67.644,00					
1 0500 04	Montagem eletromecânica	157.836,00					
1 0600	COGERAÇÃO	444.504,00					
1 0600 01	Engenharia	53.340,48					
1 0600 02	Aquisições	257.812,32					
1 0600 03	Obras Civis	40.005,36					
1 0600 04	Montagem eletromecânica	93.345,84					
1 1000	APOIO/ UTILIDADES	195.800,00					
1 1000 01	Engenharia	23.496,00					
1 1000 02	Aquisições	113.564,00					
1 1000 03	Obras Civis	17.622,00					
1 1000 04	Montagem eletromecânica	41.118,00					
2	MECÂNICA	8.620.080,60					
2 0100	GERAL	864.000,00					
2 0100 01	Engenharia	103.680,00					
2 0100 02	Aquisições	501.120,00					
2 0100 03	Obras Civis	77.760,00					
2 0100 04	Montagem eletromecânica	181.440,00					
2 0200	ALIMENT., PREPARO E EXTRAÇÃO	981.216,00					
2 0200 01	Engenharia	117.745,92					
2 0200 02	Aquisições	569.105,28					
2 0200 03	Obras Civis	88.309,44					
2 0200 04	Montagem eletromecânica	206.055,36					
2 0300	FRABRICAÇÃO DE ALCOOL	2.262.144,00					
2 0300 01	Engenharia	271.457,28					
2 0300 02	Aquisições	1.312.043,52					
2 0300 03	Obras Civis	203.592,96					
2 0300 04	Montagem eletromecânica	475.050,24					
2 0400	ESTOCAGEM	1.172.160,00					
2 0400 01	Engenharia	140.659,20					
2 0400 02	Aquisições	679.852,80					
2 0400 03	Obras Civis	105.494,40					
2 0400 04	Montagem eletromecânica	246.153,60					
2 0500	GERAÇÃO DE VAPOR	1.803.840,00					
2 0500 01	Engenharia	216.460,80					
2 0500 02	Aquisições	1.046.227,20					
2 0500 03	Obras Civis	162.345,60					
2 0500 04	Montagem eletromecânica	378.806,40					
2 0600	COGERAÇÃO	1.066.809,60					
2 0600 01	Engenharia	128.017,15					
2 0600 02	Aquisições	618.749,57					
2 0600 03	Obras Civis	96.012,86					
2 0600 04	Montagem eletromecânica	224.030,02					
2 1000	APOIO/ UTILIDADES	469.920,00					
2 1000 01	Engenharia	56.390,40					
2 1000 02	Aquisições	272.553,60					
2 1000 03	Obras Civis	42.292,80					
2 1000 04	Montagem eletromecânica	98.683,20					
3	CIVIL	17.958.520,00					
3 0100	GERAL	1.800.000,00					
3 0100 01	Engenharia	216.000,00					
3 0100 02	Aquisições	1.044.000,00					
3 0100 03	Obras Civis	162.000,00					
3 0100 04	Montagem eletromecânica	378.000,00					
3 0200	ALIMENTAÇÃO, PREPARO E EXTRAÇÃO	2.044.200,00					
3 0200 01	Engenharia	245.304,00					
3 0200 02	Aquisições	1.185.636,00					
3 0200 03	Obras Civis	183.978,00					
3 0200 04	Montagem eletromecânica	429.282,00					
3 0300	FRABRICAÇÃO DE ALCOOL	4.712.800,00					
3 0300 01	Engenharia	565.536,00					
3 0300 02	Aquisições	2.733.424,00					
3 0300 03	Obras Civis	424.152,00					
3 0300 04	Montagem eletromecânica	989.688,00					
3 0400	ESTOCAGEM	2.442.000,00					
3 0400 01	Engenharia	293.040,00					
3 0400 02	Aquisições	1.416.360,00					
3 0400 03	Obras Civis	219.780,00					
3 0400 04	Montagem eletromecânica	512.820,00					

CONTROLE DE CUSTO MENSAL				MÊS:				
		Projeto: ETHANOIS	PREVISTO TOTAL R$	VP ATÉ O MÊS CRONOG. x ORÇ.	VA ATÉ O MÊS REAL EXEC. x ORÇ.	CR ATÉ O MÊS REAL GASTO	VC VA - CR	Vprazo VA - VP
CONTA		DESPESAS DIRETAS E INDIRETAS						
3 0500		**GERAÇÃO DE VAPOR**	**3.758.000,00**					
3 0500	01	Engenharia	450.960,00					
3 0500	02	Aquisições	2.179.640,00					
3 0500	03	Obras Civis	338.220,00					
3 0500	04	Montagem eletromecânica	789.180,00					
3 0600		**COGERAÇÃO**	**2.222.520,00**					
3 0600	01	Engenharia	266.702,40					
3 0600	02	Aquisições	1.289.061,60					
3 0600	03	Obras Civis	200.026,80					
3 0600	04	Montagem eletromecânica	466.729,20					
3 1000		**APOIO/ UTILIDADES**	**979.000,00**					
3 1000	01	Engenharia	117.480,00					
3 1000	02	Aquisições	567.820,00					
3 1000	03	Obras Civis	88.110,00					
3 1000	04	Montagem eletromecânica	205.590,00					
4		**ELETRICA/ INSTRUMENTAÇÃO**	**21.550.224,00**					
4 0100		**GERAL**	**2.160.000,00**					
4 0100	01	Engenharia	259.200,00					
4 0100	02	Aquisições	1.252.800,00					
4 0100	03	Obras Civis	194.400,00					
4 0100	04	Montagem eletromecânica	453.600,00					
4 0200		**ALIMENTAÇÃO, PREPARO E EXTRAÇÃO**	**2.453.040,00**					
4 0200	01	Engenharia	294.364,80					
4 0200	02	Aquisições	1.422.763,20					
4 0200	03	Obras Civis	220.773,60					
4 0200	04	Montagem eletromecânica	515.138,40					
4 0300		**FRABRICAÇÃO DE ALCOOL**	**5.655.360,00**					
4 0300	01	Engenharia	678.643,20					
4 0300	02	Aquisições	3.280.108,80					
4 0300	03	Obras Civis	508.982,40					
4 0300	04	Montagem eletromecânica	1.187.625,60					
4 0400		**ESTOCAGEM**	**2.930.400,00**					
4 0400	01	Engenharia	351.648,00					
4 0400	02	Aquisições	1.699.632,00					
4 0400	03	Obras Civis	263.736,00					
4 0400	04	Montagem eletromecânica	615.384,00					
4 0500		**GERAÇÃO DE VAPOR**	**4.509.600,00**					
4 0500	01	Engenharia	541.152,00					
4 0500	02	Aquisições	2.615.568,00					
4 0500	03	Obras Civis	405.864,00					
4 0500	04	Montagem eletromecânica	947.016,00					
4 0600		**COGERAÇÃO**	**2.667.024,00**					
4 0600	01	Engenharia	320.042,88					
4 0600	02	Aquisições	1.546.873,92					
4 0600	03	Obras Civis	240.032,16					
4 0600	04	Montagem eletromecânica	560.075,04					
4 1000		**APOIO/ UTILIDADES**	**1.174.800,00**					
4 1000	01	Engenharia	140.976,00					
4 1000	02	Aquisições	681.384,00					
4 1000	03	Obras Civis	105.732,00					
4 1000	04	Montagem eletromecânica	246.708,00					
5		**TUBULAÇÃO**	**20.113.542,40**					
5 0100		**GERAL**	**2.016.000,00**					
5 0100	01	Engenharia	241.920,00					
5 0100	02	Aquisições	1.169.280,00					
5 0100	03	Obras Civis	181.440,00					
5 0100	04	Montagem eletromecânica	423.360,00					
5 0200		**ALIMENTAÇÃO, PREPARO E EXTRAÇÃO**	**2.289.504,00**					
5 0200	01	Engenharia	274.740,48					
5 0200	02	Aquisições	1.327.912,32					
5 0200	03	Obras Civis	206.055,36					
5 0200	04	Montagem eletromecânica	480.795,84					
5 0300		**FRABRICAÇÃO DE ALCOOL**	**5.278.336,00**					
5 0300	01	Engenharia	633.400,32					
5 0300	02	Aquisições	3.061.434,88					
5 0300	03	Obras Civis	475.050,24					
5 0300	04	Montagem eletromecânica	1.108.450,56					
5 0400		**ESTOCAGEM**	**2.735.040,00**					
5 0400	01	Engenharia	328.204,80					
5 0400	02	Aquisições	1.586.323,20					
5 0400	03	Obras Civis	246.153,60					
5 0400	04	Montagem eletromecânica	574.358,40					
5 0500		**GERAÇÃO DE VAPOR**	**4.208.960,00**					
5 0500	01	Engenharia	505.075,20					
5 0500	02	Aquisições	2.441.196,80					
5 0500	03	Obras Civis	378.806,40					
5 0500	04	Montagem eletromecânica	883.881,60					
5 0600		**COGERAÇÃO**	**2.489.222,40**					
5 0600	01	Engenharia	298.706,69					
5 0600	02	Aquisições	1.443.748,99					
5 0600	03	Obras Civis	224.030,02					
5 0600	04	Montagem eletromecânica	522.736,70					
5 1000		**APOIO/ UTILIDADES**	**1.096.480,00**					
5 1000	01	Engenharia	131.577,60					
5 1000	02	Aquisições	635.958,40					
5 1000	03	Obras Civis	98.683,20					
5 1000	04	Montagem eletromecânica	230.260,80					
6		**CONTINGÊNCIA**	**7.929.220,00**					
7		**TREINAMENTO**	**57.700,00**					
8		**INTERVENIENTES**	**179.000,00**					

15.2 Custo Unitário dos Recursos

■ Para atendimento do Projeto Ethanois, a GPALL irá utilizar 75% de equipe própria e os demais 25% contratados apenas para esse projeto.

■ As partes jurídica e contábil são terceirizadas. A divisão da Equipe GPALL nas áreas de atuação e suas respectivas equipes para esse projeto, estão relacionadas a seguir.

■ O valor de venda de homem/hora atribuído para cada função será utilizado quando houver uma mudança de escopo.

Área	*Equipe*	*R$*
Engenharia	**Gerente Geral**	**292,85**
	Coordenador de área	257,74
	Engenheiro de campo	190,40
	Técnico de campo	73,20
	Assistente de campo	41,56
	Estagiário de suporte	14,63
	Secretaria	29,32
	Fiscal	43,94
	Engenharia Civil	
	Gerente de Engenheira Civil	210,89
	Técnico de construção civil	73,20
	Assistente técnico de engenharia civil	41,56
	Estagiário de construção civil	14,63
	Administrativo	40,98
	Fiscal	43,94
	Engenharia de Processo	
	Gerente de Engenharia de Processo	210,89
	Técnico de Processo	73,20
	Assistente técnico de processo	41,56
	Estagiário	14,63
	Fiscal	43,94
	Engenharia Elétrica & Instrumentação	
	Gerente de Engenharia elétrica & Instrumentação	210,89
	Engenheiro elétrico	181,58
	Engenheiro de Instrumentação	181,58
	Técnico de Elétrica	73,20
	Técnico de Instrumentação	73,20
	Estagiário	14,63
	Administrativo	40,98
	Fiscal	43,94
	Engenharia Mecânica	
	Gerente de Engenharia Mecânica	210,89
	Técnico de mecânica	73,20
	Assistente técnico de mecânica	41,56
	Estagiário de mecânica	14,63
	Administrativo	40,98
	Técnico de Instalação de Mecânica	73,20
	Fiscal	43,94
	Engenharia de Tubulação	
	Gerente de Engenharia de Tubulação	210,89

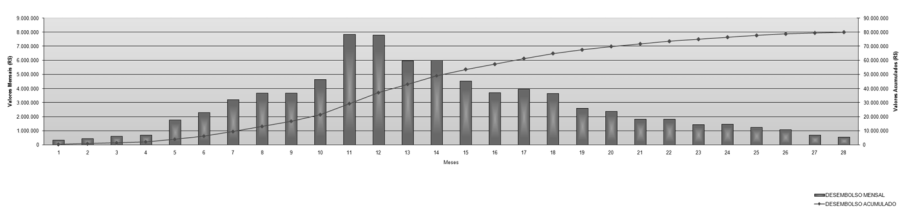
Área	*Equipe*	*R$*
Engenharia (continuação)	**Engenharia de Tubulação (continuação)**	
	Técnico de Tubulação	73,20
	Assistente técnico de Tubulação	41,56
	Estagiário	14,63
	Administrativo	40,98
	Técnico de Instalação de Tubulação	73,20
	Fiscal	43,94
Gerência de Planejamento & Controle	**Gerente**	**380,74**
	Assistente	43,94
	Analista - TI	117,14
	Engenheiro Técnico	205,03
	Financeiro	102,51
Gerência de RH	**Gerente**	**263,60**
	Assistente de RH	40,59
	Auxiliar de RH	23,45
	Estagiário	14,63
Gerência de Qualidade	**Gerente**	**263,60**
	Assistente	40,59
	Técnico de Qualidade	58,57
	Engenheiro	146,46
Suprimentos	**Depto. Compras**	
	Gerente de Suprimentos	292,85
	Supervisor de compras	234,28
	Comprador	87,89
	Estagiário	14,63
	Depto. de Gerenciamento & Inspeção	
	Supervisor de Gerenciamento & Inspeção	234,28
	Técnico de Inspeção	73,20
	Assistente administrativo	41,85
	Estagiário	14,63
Construção	**Depto. Construção Civil**	
	Gerente de Construção	292,85
	Supervisor Construção Civil	234,28
	Técnico de edificação	73,20
	Estagiário	14,63
	Administrativo	40,98
	Depto. de Montagem eletromecânica	
	Supervisor de montagem eletromecânica	234,28
	Técnico eletromecânica	73,20
	Estagiário	14,63
	Administrativo	40,98

15.3 Orçamento das Despesas

Previsão de Desembolso (RS)		Total Geral	Processo	Elétrica & Instrument.	Civil	Mecânica	Tubulação		2008		2009									
Descrição da Atividade			3.691.704	8.620.090	17.988.520	21.550.224	20.113.542		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
0100 Geral		**7.200.000**																		
	Engenharia	**864.000**	43.200	103.680	216.000	259.200	241.920	P	34.560	43.200	60.480	69.120	86.400	138.240	138.240	86.400	69.120	60.480	43.200
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**4.176.000**	208.800	501.120	1.044.000	1.252.800	1.169.280	P					83.520	83.520	167.040	208.800	208.800	292.320	626.400
								R												
	Obras Civis	**648.000**	32.400	77.760	162.000	194.400	181.440	P								32.400	45.360	51.840	58.320
								R												
	Montagem eletromecânica	**1.512.000**	75.600	181.440	378.000	453.600	423.360	P											
								R												
0200 Alimentação, Preparo, Extração		**8.176.800**																		
	Engenharia	**981.216**	49.061	117.746	245.304	294.365	274.740	P	39.249	49.061	68.685	78.497	98.122	156.995	156.995	98.122	78.497	68.685	49.061
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**4.742.544**	237.127	569.105	1.185.636	1.422.763	1.327.912	P					94.851	94.851	189.702	237.127	237.127	331.978	711.382
								R												
	Obras Civis	**735.912**	36.796	88.309	183.978	220.774	206.055	P								36.796	51.514	58.873	66.232
								R												
	Montagem eletromecânica	**1.717.128**	85.856	206.055	429.282	515.138	480.796	P											
								R												
0300 Fabricação de Alcool		**18.851.200**																		
	Engenharia	**2.262.144**	113.107	271.457	565.536	678.643	633.400	P	90.486	113.107	158.350	180.972	226.214	361.943	361.943	226.214	180.972	158.350	113.107
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**10.933.696**	546.685	1.312.044	2.733.424	3.280.109	3.061.433	P					218.674	218.674	437.348	546.685	546.685	765.359	1.640.054
								R												
	Obras Civis	**1.696.608**	84.830	203.593	424.152	508.982	475.050	P								169.661	254.491	424.152	424.152
								R												
	Montagem eletromecânica	**3.958.752**	197.938	475.050	989.688	1.187.626	1.108.451	P											
								R												
0400 Estocagem		**9.768.000**																		
	Engenharia	**1.172.160**	58.608	140.659	293.040	351.648	328.205	P	46.886	58.608	82.051	93.773	117.216	187.546	187.546	117.216	93.773	82.051	58.608
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**5.665.440**	283.272	679.853	1.416.360	1.699.632	1.586.323	P					113.309	113.309	226.618	283.272	283.272	396.581	849.816
								R												
	Obras Civis	**879.120**	43.956	105.494	219.780	263.736	246.154	P								43.956	61.538	70.330	79.121
								R												
	Montagem eletromecânica	**2.051.280**	102.564	246.154	512.820	615.384	574.358	P											
								R												
0500 Geração de Vapor		**15.032.000**																		
	Engenharia	**1.803.840**	90.192	216.461	450.960	541.152	505.075	P	72.154	90.192	126.269	144.307	180.384	288.614	288.614	180.384	144.307	126.269	90.192
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**8.718.560**	435.928	1.046.227	2.179.640	2.615.568	2.441.197	P					174.371	174.371	348.742	435.928	435.928	610.299	1.307.784
								R												
	Obras Civis	**1.352.880**	67.644	162.346	338.220	405.864	378.806	P								67.644	94.702	108.230	121.759
								R												
	Montagem eletromecânica	**3.156.720**	157.836	378.806	789.180	947.016	883.882	P											
								R												
0600 Cogeração		**8.890.080**																		
	Engenharia	**1.066.810**	53.340	128.017	266.702	320.043	298.707	P	42.672	53.340	74.677	85.345	106.681	170.690	170.690	106.681	85.345	74.677	53.340
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**5.156.246**	257.812	618.750	1.289.062	1.546.874	1.443.749	P					103.125	103.125	206.250	257.812	257.812	360.937	773.437
								R												
	Obras Civis	**800.107**	40.005	96.013	200.027	240.032	224.030	P								40.005	56.008	64.009	72.010
								R												
	Montagem eletromecânica	**1.866.917**	93.346	224.030	466.729	560.075	522.737	P											
								R												
1000 Apoio / Utilidades		**3.916.000**																		
	Engenharia	**469.920**	23.496	56.390	117.480	140.976	131.578	P	18.797	23.496	32.894	37.594	46.992	75.187	75.187	46.992	37.594	32.894	23.496
								R												
	Aquisições (Ciclo completo)	**2.271.280**	113.564	272.554	567.820	681.384	635.958	P					45.426	45.426	90.851	113.564	113.564	158.990	340.692
								R												
	Obras Civis	**352.440**	17.622	42.293	88.110	105.732	98.683	P								17.622	24.671	28.195	31.720
								R												
	Montagem eletromecânica	**822.360**	41.118	98.683	205.590	246.708	230.261	P											
								R												
000 Contigências e Diversos		**8.165.920**																		
	Contingência	**7.929.220**	396.461	951.506	1.982.305	2.378.766	2.220.182	P					79.292	79.292	158.584	317.169	317.169	317.169	317.169
								R												
	Treinamento Controle de Documentos	**950**	48	114	238	285	266	P												
								R												
	Treinamento - PM0200 - PM0300 - PM0400	**39.050**	1.953	4.686	9.763	11.715	10.933	P												
								R												
	Treinamento - PM0500 - PM0600	**17.700**	885	2.124	4.425	5.310	4.956	P												
								R												
	Intervenientes	**179.000**	8.950	21.480	44.750	53.700	50.120	P		12.852		12.781		12.781		12.781		12.781	
								R												
		80.000.000					**Total Mês:**		**344.804**	**443.857**	**603.406**	**702.388**	**1.774.576**	**2.304.562**	**3.204.349**	**3.683.230**	**3.678.248**	**4.655.448**	**7.851.052**
							Total Acumulado:		**344.804**	**788.660**	**1.392.067**	**2.094.454**	**3.869.031**	**6.173.593**	**9.377.943**	**13.061.173**	**16.739.421**	**21.394.869**	**29.245.920**

Aquisições (Ciclo completo = Aquisições + Fabricação + Transporte)

			2010												2011	
OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
34.560																
626.400	417.600	417.600	292.320	208.800	208.800	167.040	83.520	83.520								
64.800	97.200	97.200	64.800	51.840	45.360	38.880										
	45.360	60.480	60.480	60.480	90.720	105.840	120.960	120.960	151.200	151.200	120.960	120.960	105.840	90.720	60.480	45.360
39.249																
711.382	474.254	474.254	331.978	237.127	237.127	189.702	94.851	94.851								
73.591	110.387	110.387	73.591	58.873	51.514	44.155										
	51.514	68.685	68.685	68.685	103.028	120.199	137.370	137.370	171.713	171.713	137.370	137.370	120.199	103.028	68.685	51.514
90.486																
1.640.054	1.093.370	1.093.370	765.359	546.685	546.685	437.348	218.674	218.674								
254.491	169.661															
	118.763	158.350	158.350	158.350	237.525	277.113	316.700	316.700	395.875	395.875	316.700	316.700	277.113	237.525	158.350	118.763
46.886																
849.816	566.544	566.544	396.581	283.272	283.272	226.618	113.309	113.309								
87.912	131.868	131.868	87.912	70.330	61.538	52.747										
	61.538	82.051	82.051	82.051	123.077	143.590	164.102	164.102	205.128	205.128	164.102	164.102	143.590	123.077	82.051	61.538
72.154																
1.307.784	871.856	871.856	610.299	435.928	435.928	348.742	174.371	174.371								
135.288	202.932	202.932	135.288	108.230	94.702	81.173										
	94.702	126.269	126.269	126.269	189.403	220.970	252.538	252.538	315.672	315.672	252.538	252.538	220.970	189.403	126.269	94.702
42.672																
773.437	515.625	515.625	360.937	257.812	257.812	206.250	103.125	103.125								
80.011	120.016	120.016	80.011	64.009	56.008	48.006										
	56.008	74.677	74.677	74.677	112.015	130.684	149.353	149.353	186.692	186.692	149.353	149.353	130.684	112.015	74.677	56.008
18.797																
340.692	227.128	227.128	158.990	113.564	113.564	90.851	45.426	45.426								
35.244	52.866	52.866	35.244	28.195	24.671	21.146										
	24.671	32.894	32.894	32.894	49.342	57.565	65.789	65.789	82.236	82.236	65.789	65.789	57.565	49.342	32.894	24.671
475.753	475.753	515.399	515.399	634.338	634.338	634.338	555.045	317.169	317.169	317.169	237.877	237.877	158.584	158.584	79.292	79.292
															950	
													39.050			
			17.700													
12.781		12.781		12.781		12.781		12.781		12.781		12.781		12.781		12.781
7.814.239	**5.979.614**	**6.013.232**	**4.529.815**	**3.715.190**	**3.956.427**	**3.655.737**	**2.595.133**	**2.370.037**	**1.825.684**	**1.838.465**	**1.444.689**	**1.457.470**	**1.253.595**	**1.076.474**	**683.648**	**544.628**
37.060.160	**43.039.774**	**49.053.006**	**53.582.821**	**57.298.010**	**61.254.438**	**64.910.175**	**67.505.309**	**69.875.346**	**71.701.030**	**73.539.495**	**74.984.184**	**76.441.654**	**77.695.250**	**78.771.724**	**79.455.372**	**80.000.000**



16. PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

Sendo a empresa certificada pela ISO 9000/2000, o gerenciamento da qualidade será realizado de acordo com os procedimentos preconizados por essa ISO. Desse modo, não serão apresentados detalhadamente neste plano. Atendendo às orientações do PMBOK[1].

Todas as reclamações provenientes de clientes, bem como produtos e/ou entregas não conformes com a declaração de escopo, deverão ser tratados como medidas corretivas no plano de Gerenciamento de Qualidade. Todas as mudanças nos requisitos de qualidade (citados nas próximas páginas) inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade.

Serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade apenas as medidas corretivas, que, se influenciadoras no sucesso do projeto, devem ser integradas ao plano. Inovações e novos níveis de qualidade não serão considerados pelo gerenciamento da qualidade. Todas as solicitações de mudança na qualidade devem ser feitas por escrito, conforme descrito no plano de comunicação do projeto.

16.1 Requisitos e Padrões de Qualidade - Clientes da GPALL

Fase	*Requisito*	*Padrões*
Diagnóstico	Empresa de Consultoria tem experiência comprovada em implementação PMO.	Empresa deve ser parceira do PMI.
	Todas as partes, os *stakeholders*, estão motivados e envolvidos no diagnóstico inicial.	Todos o membros da equipe do projeto que foram convocados devem participar. O Patrocinador deve participar diretamente.
Software	Sistema integrado de *software* tem criptografia de segurança impedindo acesso não autorizado.	O sistema de *login* deve ter criptografia mínima de 256bit RC4.
	Sistema não permite acesso de fora da rede interna da empresa.	
Infraestrutura	Preço do *Hardware* é compatível com orçamento disponibilizado.	O custo do *Hardware* não deve ultrapassar X% do orçamento total do projeto.
Treinamento	Treinamento em gerenciamento do projeto contempla a padronização desenvolvida para o PMO.	Todos os padrões desenvolvidos na fase de padronização devem ser apresentados como ferramenta nos treinamentos de gerenciamento de projetos.
Treinamento	Empresa de treinamento é capaz de personalizar o curso de acordo com os interesses do projeto.	Empresa deve comprovar, por meio de um atestado, que já realizou personalizações de conteúdo em clientes do mesmo tamanho e complexidade.
Padronização	Padrões são desenvolvidos em conformidade com a absoluta maioria dos tipos de projeto geridos pela empresa.	O padrão estabelecido deve ser empregado em, pelo menos, 90% dos projetos geridos, sem necessidade de personalização adicional.
	Padronização considera os *stakeholders* do projeto.	Os recursos humanos a serem utilizados na padronização devem representar os *stakeholders* do projeto.
		O Gerente do Projeto deve participar do processo de validação da padronização.
	Padrões desenvolvidos são de fácil utilização.	Após treinamento, pelo menos 90% dos alunos devem conseguir operar diretamente.
Piloto	Piloto tem envolvimento *fulltime* dos *stakeholders*	Participações estratégicas devem ser comprovadas por meio de ata de reunião.

[1] "Guide to Project Management Body of Knowledge – PMBOK Project Management Institute – PMI"

16.2 Requisitos e Padrões de Qualidade - Fornecedores contratados pela GPALL

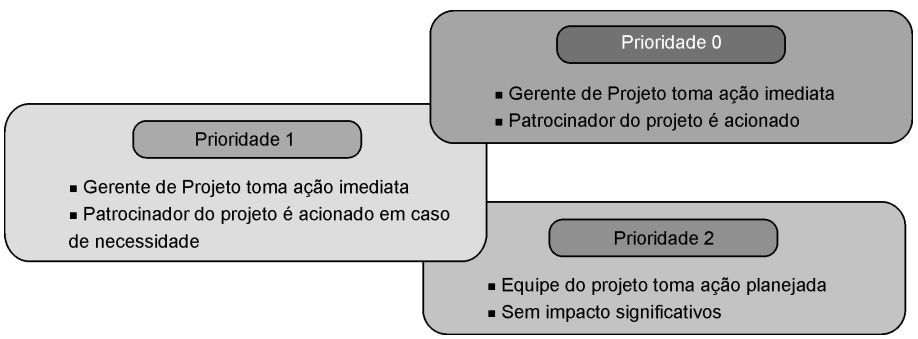
Fase	*Requisito*	*Padrões*
Diagnóstico	Fornecedor tem experiência comprovada na implementação do serviço/produto.	Apresentação formal de implementação do produto e serviço.
Infraestrutura	Preço do *hardware* é compatível com orçamento disponibilizado	O custo do *hardware* não deve ultrapassar X% do orçamento total do projeto.
Treinamento	Treinamento deve ser ministrado por pessoas certificadas no serviço/produto.	Padrões adotados conforme recomendação do produto/serviço.
Padronização	Padrões são desenvolvidos em conformidade com a absoluta maioria dos tipos de projeto geridos pela empresa.	O padrão estabelecido deve ser empregado em, pelo menos 90% dos projetos geridos, sem necessidade de personalização adicional.
	Padrões desenvolvidos são de fácil utilização.	Após treinamento, pelo menos 90% dos alunos devem conseguir operar diretamente.

16.3 Frequência de avaliação dos requisitos de Qualidade do projeto

Os requisitos de qualidade do projeto devem ser avaliados semanalmente dentro da reunião de controle e acompanhamento do projeto prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

Fonte: Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

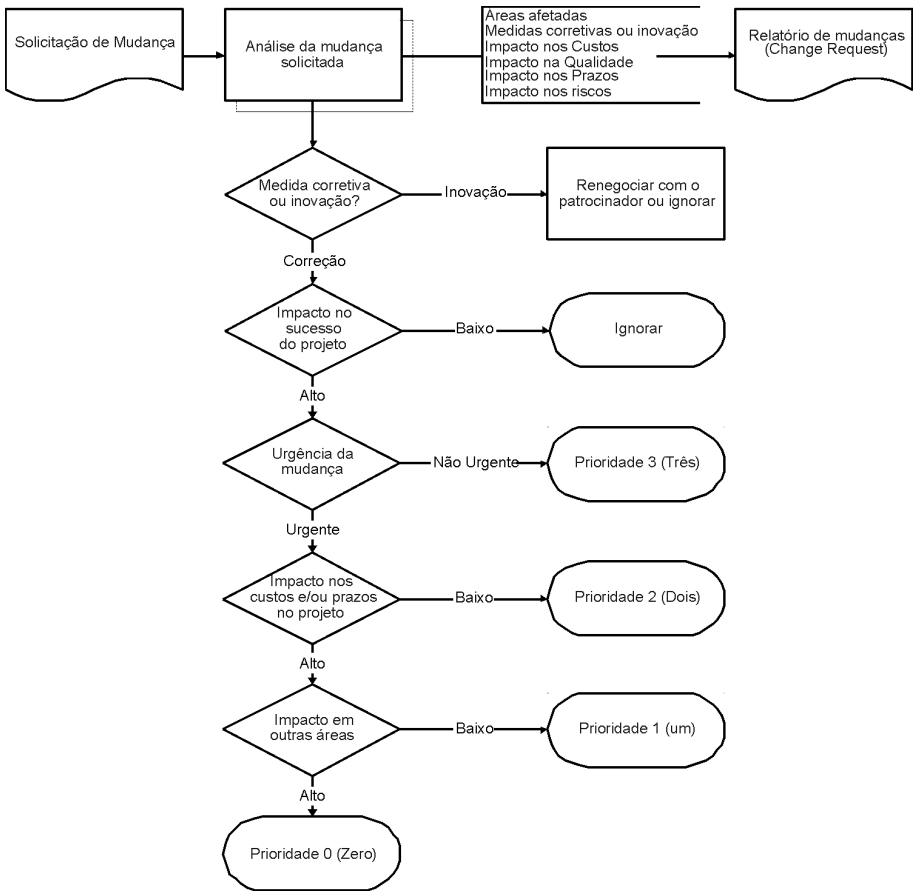
16.4 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas



16.5 Sistema de controle de mudanças de Qualidade

Todas as mudanças na qualidade do projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir, com conclusões, prioridades e ações relacionadas apresentadas nas reuniões semanais.

Fonte: Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK)


Solicitação de Mudança
Análise da mudança solicitada
Áreas afetadas
Medidas corretivas ou inovação
Impacto nos Custos
Impacto na Qualidade
Impacto nos Prazos
Impacto nos riscos
Relatório de mudanças (Change Request)
Medida corretiva ou inovação?
Inovação
Renegociar com o patrocinador ou ignorar
Correção
Impacto no sucesso do projeto
Baixo
Ignorar
Alto
Urgência da mudança
Não Urgente
Prioridade 3 (Três)
Urgente
Impacto nos custos e/ou prazos no projeto
Baixo
Prioridade 2 (Dois)
Alto
Impacto em outras áreas
Baixo
Prioridade 1 (um)
Alto
Prioridade 0 (Zero)

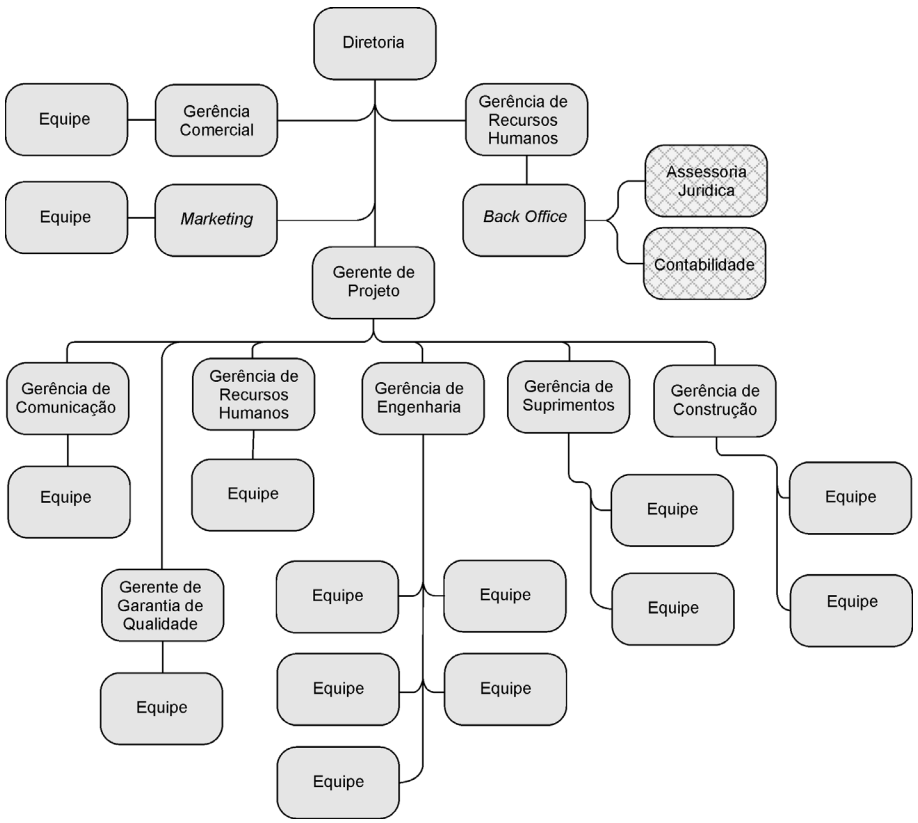
16.6 Indicadores de Qualidade e Desempenho

Causas	*Indicador*	*Medidor*	*Faixas de análise*	*Ações*
Falta de envolvimento dos usuários	Índice de participação nos requisitos do projeto	% de participação em reuniões marcadas	Acima de 80% - Projeto com altíssimo nível de participação	NA
			Entre 60% e 80% - Projeto com alto nível de participação	NA
			Entre 40% e 60% - Projeto com médio nível de participação	Acionar equipes
			Abaixo de 40% - Projeto com baixo nível de participação	Acionar equipes
Falta de recursos	Índice horas trabalhadas	% de horas efetivamente trabalhadas / total de horas planejadas	Menos de 40% - Baixo nível de horas trabalhadas	Acionar RH; Rever planejamento de horas
			Entre 40% e 60% - Médio nível de horas trabalhadas	Acionar RH; Rever planejamento de horas
			Entre 60% e 80% - Alto nível de horas trabalhadas	NA
			Acima de 80% - Aceitável	NA
Expectativas irreais	Índice de aceitação do escopo definido	% de mudanças realizadas / Qtd. total de mudanças solicitadas	Menos de 3% - Projeto com baixo nível de alterações	NA
			Entre 3% e 5% - Projeto com médio nível de alterações	Rever escopo planejado x Escopo entregue
			Entre 5% e 7% - Projeto com alto nível de alterações	Rever escopo planejado x Escopo entregue
			Acima de 7% - Projeto com altíssimo nível de alterações	Rever escopo planejado x Escopo entregue
Apoio executivo	Índice de escalonamento	Número de acionamentos do patrocinador / número de pacotes de cotação (10x)	Menos de 5% - Baixo nível de escalonamento da área executiva	NA
			Entre 5% e 10% - Médio nível de escalonamento da área executiva	NA
			Entre 10% e 20% - Alto nível de escalonamento da área executiva	Rever orçamento, prazo e escopo junto ao sponsor
			Acima de 20% - Altíssimo nível de escalonamento da área executiva	Rever orçamento, prazo e escopo junto ao sponsor
Gestão ineficiente de TI	Índice de acionamentos de TI	Tempo médio de atendimento	Menos de 2 horas - Projeto com bom nível de atendimento de TI	NA
			Entre 2 e 4 horas - Projeto com médio nível de atendimento de TI	NA
			Entre 4 e 8 horas - Projeto com baixo nível de atendimento de TI	Verificar causas
			Acima de 8 horas - Projeto com péssimo nível de atendimento de TI	Verificar causas

17. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

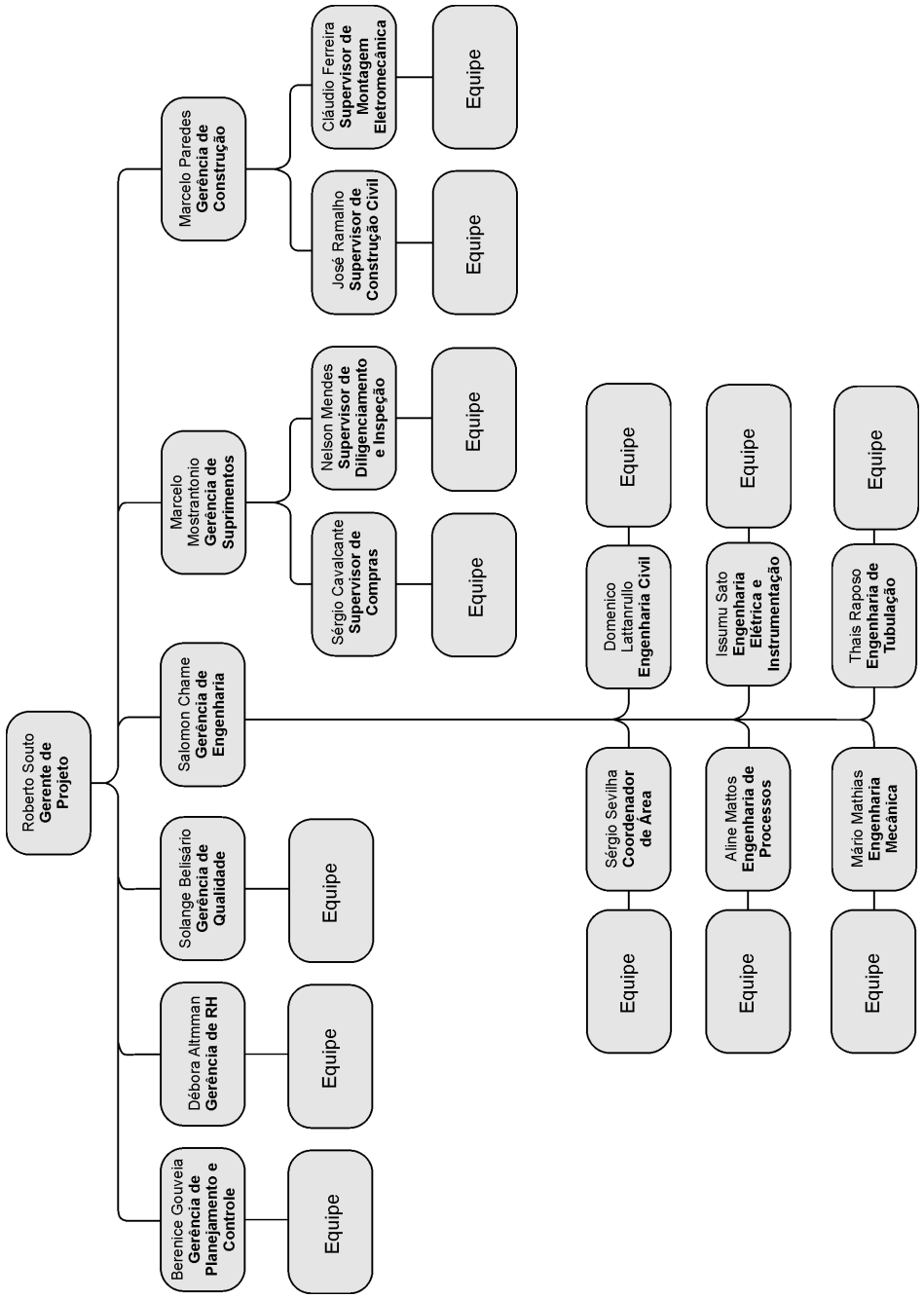
17.1 Arquitetura Organizacional da GPALL

A GPALL é uma empresa de estrutura Matricial Forte, onde o Gerente de Projetos tem autoridade sobre o diretor funcional para gerenciar e controlar os recursos do projeto.



Legenda: Indica terceirização

17.2 Organograma do Projeto



17.3 Equipes – Matriz de Responsabilidade – Competências Equipe GPALL

Legenda: R = Responsável - C = Colaborador

		Processos															
Área	Cargos	Contratação de Projetos	Aquisições	Qualidade	Recursos Humanos	Comunicação	Engenharia	Capacitação e Treinamento	Monitoramento & Controle	Meio Ambiente	Análise/Acompanhamento de Custos	Acompanhamento de Prazos	Lista de Fornecedores	Teste & Ensaios	Fiscalização	Contas a Pagar	Auditoria
Planejamento & Controle	Gerente	R	C	C	C	C	C		R	C	R	R	C	C	R		
	Assistente	C	C				C		C	C	C	C					
	Analista - TI					C		C	C		C	C					
	Engenheiro Técnico	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
	Financeiro										C					R	
Recursos Humanos	Gerente			C	R	C		R	C								
	Assistente de RH			C	C	C		C	C								
	Auxiliar de RH			C	C	C		C	C								
	Estagiário			C	C	C		C	C								
Qualidade	Gerente	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		R
	Assistente	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		C
	Técnico de Qualidade	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		C
	Engenheiro	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		R
Engenharia	***Gerente Geral de Engenharia***	R	C	R	C	C	R	C	C	R	C	C	C	C	R	C	C
	Consultor de área	C	C	C	C	C	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Engenheiro de Campo	C	C	C	C	C	R		C	R	C	R					
	Técnico de Campo	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C					
	Assistente de Campo	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C					
	Estagiário de Suporte	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C					
	Secretária				C	C		C									
	Fiscal														R		C
	Engenharia Civil	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Técnico de Construção Civil	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C				C
	Assist. Técnico de Engenharia Civil	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C				C
	Estagiário de Construção Civil	C	C	C	C	C	C		C	C	C		C				C
	Administrativo		C	C	C	C					C						C
	Fiscal														R		C
	Engenharia de Processo	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Técnico de Processo	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Assist. Técnico de Processo	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Estagiário	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Fiscal														R		C
	Engenharia Elétrica & Instrumentação	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Engenheiro Elétrico	C	C	C	C	C	R		C	C	C	C	C	C		C	C
	Engenheiro de Instrumentação	C	C	C	C	C	R		C	C	C	C	C	C		C	C
	Técnico de Elétrica	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Técnico de Instrumentação	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Estagiário	C	C	C	C	C	C		C	C	C		C				C
	Administrativo		C	C	C	C					C					C	C
	Fiscal														R		C
	Engenharia Mecânica	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Técnico de Mecânica	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Assist. Técnico de Mecânica	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Estagiário de Mecânica	C	C	C	C	C	C		C	C	C		C				C
	Administrativo		C	C	C	C					C					C	C
	Técnico de Instalação Mecânica	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Fiscal														R		C
	Engenheiro de Tubulação	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Técnico de Tubulação	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Assist. Técnico de Tubulação	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Estagiário	C	C	C	C	C	C		C	C	C		C				C
	Administrativo		C	C	C	C					C					C	C
	Técnico de Instalação de Tubulação	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C			C
	Fiscal														R		C
Suprimentos	***Gerente Geral de Suprimentos***		R	R		C	C				R	R	C	C			C
	Supervisor de compras		R	R		C	C				C	R	C	C			C
	Comprador		R	C		C	C				C	C	C	C			C
	Estagiário		C	C		C	C				C	C	C	C			C
	Supervisor de Gerenciamento & Inspeção			R		C	C					R	C	R	R		C
	Técnico de Inspeção			C		C	C					C	C	C	C		C
	Assistente Administrativo			C		C	C					C	C	C	C		C
	Estagiário			C		C	C					C	C	C	C		C
Construção	***Gerente Geral de Construção***	R	R	R	C	C	R		C	R	R	R	C	C	R	C	C
	Supervisor Construção Civil	C	C	C	C	C	R		C	C	C	R	C	C	R		C
	Técnico de Edificação	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C		C
	Estagiário	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C		C
	Administrativo		C	C	C	C					C					C	C
	Supervisor de Montagem Eletromecânica	C	C	C	C	C	R		C	C	C	R	C	C	R		C
	Técnico Eletromecânica	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C		C
	Estagiário	C	C	C	C	C	C		C	C	C	C	C	C	C		C
	Administrativo		C	C	C	C					C					C	C

17.4 Recrutamento/Capacitação

As pessoas contratadas receberão treinamento dos pacotes das ferramentas básicas da empresa. Caso se detecte a necessidade de treinamentos específicos, será tratado pontualmente. As contratações serão executadas após o recebimento da requisição de contratação:

GPALL	REQUISIÇÃO DE CONTRATAÇÃO	
Departamento / Área: **Engenharia**	**Responsável:** **Salomon Chame**	**Data:** **11/11/2010**
1.Solicitamos contratação de Engenheiro Civil, no período de 05 de dezembro de 2010 a 05 de maio de 2011 para trabalhar na cidade de Sertãozinho, São Paulo.		
2. Público Alvo: Engenheiros Civis		
3. Justificativa: Cobertura de férias de funcionário. _____ **Gerente da Área**		
4. Avaliação para contratação: _____ **Gerente de RH** _____ **Gerente do Projeto**		12/11/2010 **Data** 12/11/2010 **Data**

17.5 Treinamento

Treinamentos serão aplicados aos funcionários para melhorar o desempenho no desenvolvimento dos processos no projeto, de acordo com o Plano de Qualidade da empresa. A equipe da GPALL supervisionará o treinamento que será realizado pelas empresas fornecedoras aos funcionários da Ethanois, dentro do cronograma previsto, após a montagem dos equipamentos da Usina, de acordo com Documento de Requisição de Treinamento.

GPALL	REQUISIÇÃO DE TREINAMENTO	
Departamento / Área: **Engenharia**	**Responsável:** **Salomon Chame**	**Data:** **10/11/2010**
1.Treinamento necessário : Equipamentos de Purificação e Hidroseleção/ Dedini		
2. Público Alvo: Operadores contratados pela Ethanois que serão responsáveis pela operação dos equipamentos de Purificação e Hidroseleção/Dedini.		
3. Justificativa e objetivo: Capacitação dos operadores da empresa Ethanois. _____ **Gerente da Área**		
4. Planejamento: **Título do treinamento: Purificação e Hidroseleção - carga horária: 96hs** **Data prevista: 17/11/2010 Instrutor: Engenheiro Dedini** **Local (ou Instituição): Sala conferência A-Hotel Ibis - custo: R$ 4.800,00** **Data prevista para avaliação da eficácia: 15/12/2010.** 1º _____ 2º _____ Depto. Recursos Humanos Diretor da Área		

17.6 Custos de Treinamento

Descrição	*Recursos*	*Equipe*	*Instrutor*	*Período*	*Custo R$*
Controle de Docs.	*Software* de gerenciamento de documentos	Ethanois / 2 Adm. Ethanois	Técnico TI GPALL	24h 01/2011	950
Pacote PM0200	Amostradores de Sacarose	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	48h 09/2010	4.800
Pacote PM0200	Mesas Alimentadoras, Estocagem , Moendas, Desfibradores, Picadores , Esteiras e Transportadores	Ethanois 16 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 11/2010	8.650
Pacote PM0300	Destilação, Retificação	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 11/2010	5.200
Pacote PM0300	Esgotamento, Desidratação	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 11/2010	5.200
Pacote PM0300	Recuperação de Desidratante	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 11/2010	5.200
Pacote PM0300	Purificação e Hidroseleção	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 11/2010	5.200
Pacote PM0400	Tanques de Estocagem, Bombas de Transferência e Estação de Embarque	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96hs 11/2010	4.800
Pacote PM0500	Caldeira de Biomassa	Ethanois 4 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	96h 01/2010	5.200
Pacote PM0600	Turbo-Gerador e Subestação Elétrica	Ethanois 12 operadores	Eng. Empresa Fornecedora/ Superv. Área GPALL	168h 01/2010	12.500
				Total:	*57.700*

18. PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Processos de comunicação:

■ E-mails: Todos os envolvidos no projeto devem estar cadastrados em um e-mail interno, de forma que todos recebam sempre a mesma informação.

■ Memorandos: Divulgação por e-mail e impressos em áreas de acesso ou transitação. Atrasos em atividades, mudanças de escopo, ou qualquer outra informação de relevância, desde que aprovada pelo Gerente de Projeto.

■ Documentos impressos: Distribuição para todos os envolvidos no projeto ou divulgação em áreas de acessos ou transitação.

■ Reuniões: As reuniões devem seguir o cronograma. Todas as atas devem ser entregues no máximo no dia seguinte à reunião. As reuniões serão realizadas todas as segundas-feiras, disponibilizando tempo livre nos dias subsequentes. Reuniões extraordinárias devem ser comunicadas antecipadamente para participação de todos os envolvidos.

■ Minutas: Adendo às reuniões pode ser adicionado posteriormente no prazo de três dias e deve ser aprovado pelo Gerente de Projeto. Após esse prazo a ata fica inalterada.

18.1 Reuniões do Projeto

■ As reuniões formais serão realizadas às segundas-feiras.

■ As informações do projeto deverão ser atualizadas de modo constante no GED incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos.

18.1.1 Reunião de *Kick Off*

■ Objetivo – Dar a partida no projeto, apresentando as informações quanto ao seu objetivo e importância para a empresa, aos seus prazos, aos seus custos, entre outros temas. Devem também ser apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos da WBS. Outro objetivo do evento é motivar e dar suporte gerencial ao Gerente de Projeto e à sua equipe, de modo a construir um ambiente colaborativo e integrado.

■ Metodologia – Apresentação em sala de reunião com utilização de projetor, computadores e sistema de som.

■ Responsável – Roberto Souto, Gerente de Projeto

■ Envolvidos – Todos os envolvidos na equipe do projeto, patrocinador e convidados.

■ Data e Horário – Dia 20/05/2009 às 09:00h.

■ Duração – 6 horas.

■ Local – Verificar.

18.1.2 Reunião de Controle e Acompanhamento do Projeto

■ Objetivo – Avaliar todos os indicadores do projeto, incluindo o resultado pós-avaliação do cronograma, do orçamento, das reservas gerenciais, dos riscos, da qualidade, do escopo funcional e dos fornecimentos externos ao projeto. Tem como base garantir o cumprimento do plano do projeto, sendo o processo principal de aprovação das solicitações de mudança apresentadas no sistema de controle integrado de mudanças.

■ Metodologia – Apresentação em sala de reunião com utilização de projetor, computadores com sistema integrado à rede do projeto e sistema de som.

■ Responsável – Roberto Souto, Gerente de Projeto

■ Envolvidos – Todos os participantes do projeto.

■ Frequência – Semanal, todas as segundas-feiras.

■ Duração – 2 horas.

■ Local – Sala de Reunião A.

18.1.3 Reunião *Close Out*

■ Objetivo – Apresentar os resultados do projeto, bem como discutir as falhas e os problemas ocorridos de modo a fornecer base para o acúmulo de experiências sobre o projeto.

■ Metodologia – Apresentação de resultados obtido no projeto.

■ Responsável – Roberto Souto, Gerente de Projeto

■ Envolvidos – Todos os envolvidos no time do projeto, patrocinador e convidados

■ Data e hora – Verificar.

■ Duração – 4 horas.

■ Local – Auditório B.

18.2 Cronograma dos eventos de comunicação

Id.	Atividade	Duração	Início	Término
1	**Plano de Comunicações**	**139 dias**	**01/11/2008**	**01/07/2001**
2	Reunião de *Kick Off*	1 dia	01/11/2008	01/11/2008
3	Reunião de Controle e Acompanhamento	137 dias	01/11/2008	01/07/2011
4	Reunião de *Close Out*	1 dia	01/07/2011	01/07/2011

18.3 Atas de reunião

Todos os eventos do projeto, com exceção do *Kick Off* e do *Close Out*, deverão apresentar ata de reunião com, no mínimo, os seguintes dados: Lista de presença, pauta, decisões tomadas, pendências não solucionadas e aprovações.

19. PLANO DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO

19.1 Procedimento

Deverão controlar um processo e suas atividades (Criação, Aprovação, Publicação, Arquivamento e Atualizações) segundo a política definida pela gerência de qualidade – Solange Belizário. Regulamenta as instruções de trabalho e a organização interna do trabalho, com instruções detalhadas de como realizar uma dada atividade, incluindo referências aos formulários requeridos.

19.2 Criação

O documento pertence ao autor que é o responsável por se certificar de que as instruções dos documentos correspondam com os regulamentos definidos pela gerência de documentos. Caso o procedimento envolva outros departamentos, o proprietário deve pedir a autorização de outros departamentos que são proprietários do processo.

19.3 Aprovação

O documento será revisto pelos membros do departamento que possuem o conhecimento relevante ao assunto abordado nele. A aprovação final é dada pelo Gerente de Projetos/funcional. Se o procedimento aborda instruções que comprometam a estrutura organizacional ou instrua mudanças estratégicas, a alta diretoria deverá ser envolvida para fazer parte do processo de aprovação.

19.4 Publicação

Os documentos são publicados na Intranet da GPALL. A comunicação das atualizações de documentos ocorre por meio do boletim interno.

19.5 Arquivamento

As versões precedentes de um documento devem ser arquivadas eletronicamente para referência futura. Os documentos válidos, portanto, devem referenciar todos os números de versão precedentes.

19.6 Atualizações

As atualizações são referenciadas sob números de versão sempre encontradas na última página dos documentos.

■ Formulário para Gerenciamento das Comunicações

Procedimento		Logo da empresa
Número: 1248	Versão: 1.5	
Título	Data: 10/11/2008	Página: 3
Gerente: Roberto Souto	Gerente da qualidade:	

Primeira Página (obrigatório): Objetivo, Alcance e Referências (procedimentos, instruções de trabalho, documentos, registros/dados)

Última página (obrigatório):

■ Lista de Aprovações

Nome	Área	Cargo	Assinatura	Data

■ Histórico de Mudanças e Alterações do Documento

Versão	Data Alteração	Alteração realizada	Data da Aprovação

19.7 Relatório de Desempenho

Esse relatório fornece informações sobre escopo, cronograma, custo e qualidade. Quando solicitado pelo cliente poderá fornecer informações sobre risco e aquisições. A periodicidade desse relatório será mensal com uma reunião de apresentação ao cliente. O relatório terá o seguinte conteúdo:

Título do Projeto: Ethanois	
Data: **Preparado por:** GPALL	
Patrocinado por: *Ethanois Álcool Anidro Ltda.*	**Ger. Projeto:** Roberto Souto

■ Previsões – análise de desempenho anteriores que poderiam afetar o projeto no futuro;

■ Escopo – Mudanças Solicitadas;

■ Ações corretivas recomendadas;

■ Entregas – produto ou serviço;

■ Gráfico de curva "S" de custos e prazos;

- Cronograma macro;
- Análise de valor agregado, conforme *layout* abaixo:

Elemento EAP	*Orçamento* $ VP	*Valor Agregado* $ VA	*Custo Real* $ CR	*Variação de custos* $ (VA-CR) % (VC/VA)	*Índice de desempenho Custo* % (VA/CR) *Cronograma* % (VA/VP)
Projeto Executivo	8.620.089,60				
Aquisições	41.663.766,40				
Construção e Montagem	21.550.224,00				
Encerramento	8.165.920,00				
TOTAL	*80.000.000,00*				

20. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

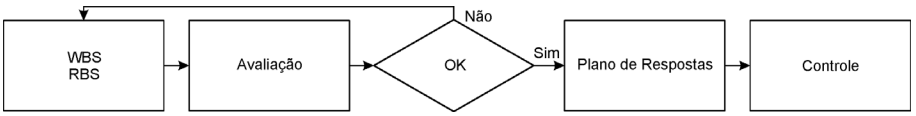
O processo de planejamento de riscos considera cada risco e definem-se estratégias ou ações para gerenciá-los. Essas estratégias podem ser preventivas ou de minimização de impactos. Técnicas a serem utilizadas:

Aceitar	♠ Aceitação Passiva: equipe desenvolve uma ação depois que o risco ocorrer. ♠ Aceitação Ativa: equipe desenvolve um plano de ação, criando um plano de contingência.
Evitar	Cancelar parte do projeto, após a análise de custo/benefício; ou mudar a abordagem inicialmente preventiva.
Contingência	Criar alternativas que deverão ser seguidas quando da ocorrência do problema.
Transferir risco	Terceirizar parte do projeto, por meio de contratos.

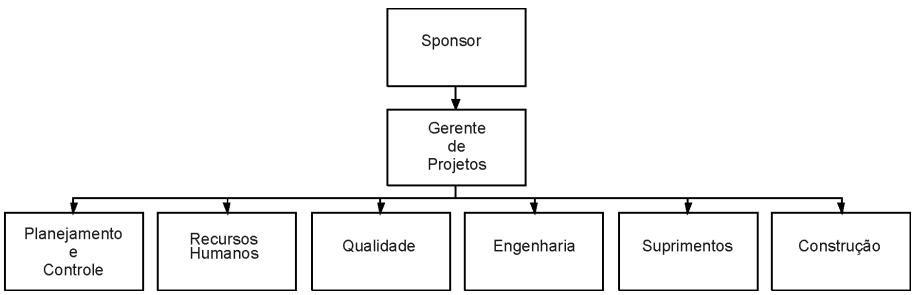
20.1 Identificação dos Riscos

No planejamento do projeto identificamos os riscos básicos. Em reuniões, utilizando a técnica de *brainstorming* e a experiência dos envolvidos, relacionam-se todos os riscos que podem impactar no projeto. Os riscos com pouca chance de afetar o projeto serão descartados.

20.2 Metodologia



20.3 Responsabilidades



20.4 Riscos relacionados à EAP do projeto

	EAP	*Risco*
1		Cenário econômico (taxas de juros, flutuações cambiais, inflação, política fiscal, outros acontecimentos políticos, sociais e econômicos que venham a ocorrer ou que o afetem).
2	Aquisições	Atraso na entrega de materiais e equipamentos por parte dos fornecedores
3	Construção e Montagem	Perdas e atrasos de serviços executados em razão de condições climáticas
4	Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Rotatividade de pessoal
5	Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento subestimado

20.5 Probabilidade de ocorrência

Baixa: até 25% de probabilidade de ocorrer (toleráveis)

Médio: entre 25% e 75% de probabilidade de ocorrer (razoáveis)

Alta: acima de 75% de probabilidade de ocorrer (sérios)

20.6 Impacto da ocorrência

Baixo: impacto irrelevante para o projeto e facilmente resolvido.

Médio: impacto relevante para o projeto e que necessita de maior atenção.

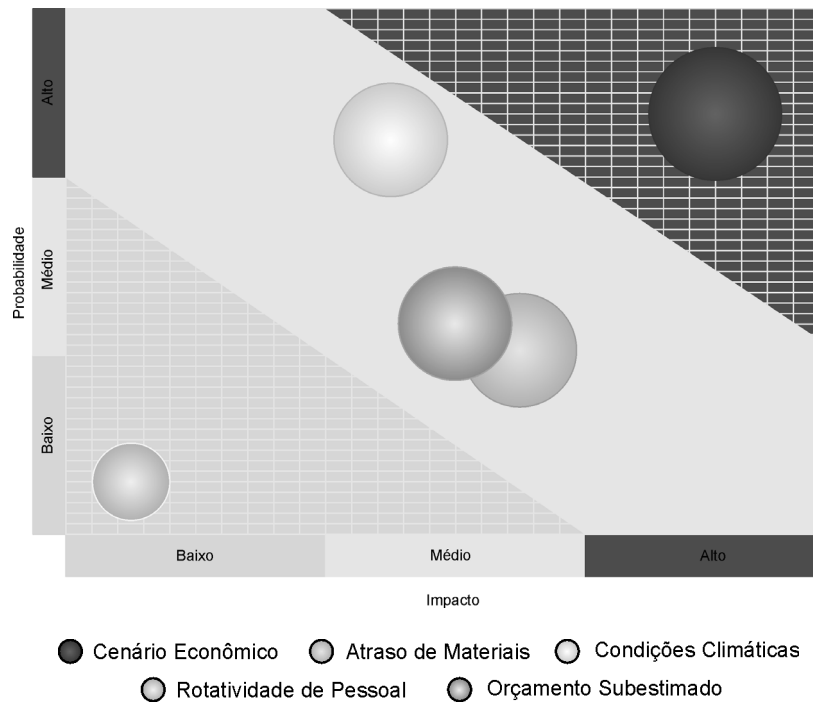
Alto: impacto elevado para o projeto e que necessita de ação imediata para minimizar ou neutralizar os seus efeitos.

20.7 Análise Qualitativa

As ocorrências a seguir podem alterar o cronograma do Projeto:

EAP	*Risco*	*Prob.*	*Efeitos*	*Impacto*
	Cenário econômico	80%	Rever contratos	Alto
Aquisições	Atraso na entrega de materiais e equipamentos por parte dos fornecedores	25%	Atraso em todos os processos que dependem dos materiais	Médio
Construção e Montagem	Perdas e atrasos de serviços executados em virtude de condições climáticas	60%	Atrasos para limpar a área afetada e refazer a tarefa	Médio
Planejamento e Controle / Recursos Humanos	Rotatividade de pessoal	35%	Atrasos na execução das tarefas	Baixo
Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento subestimado	20%	Recálculo e revisão de todos os orçamentos	Médio

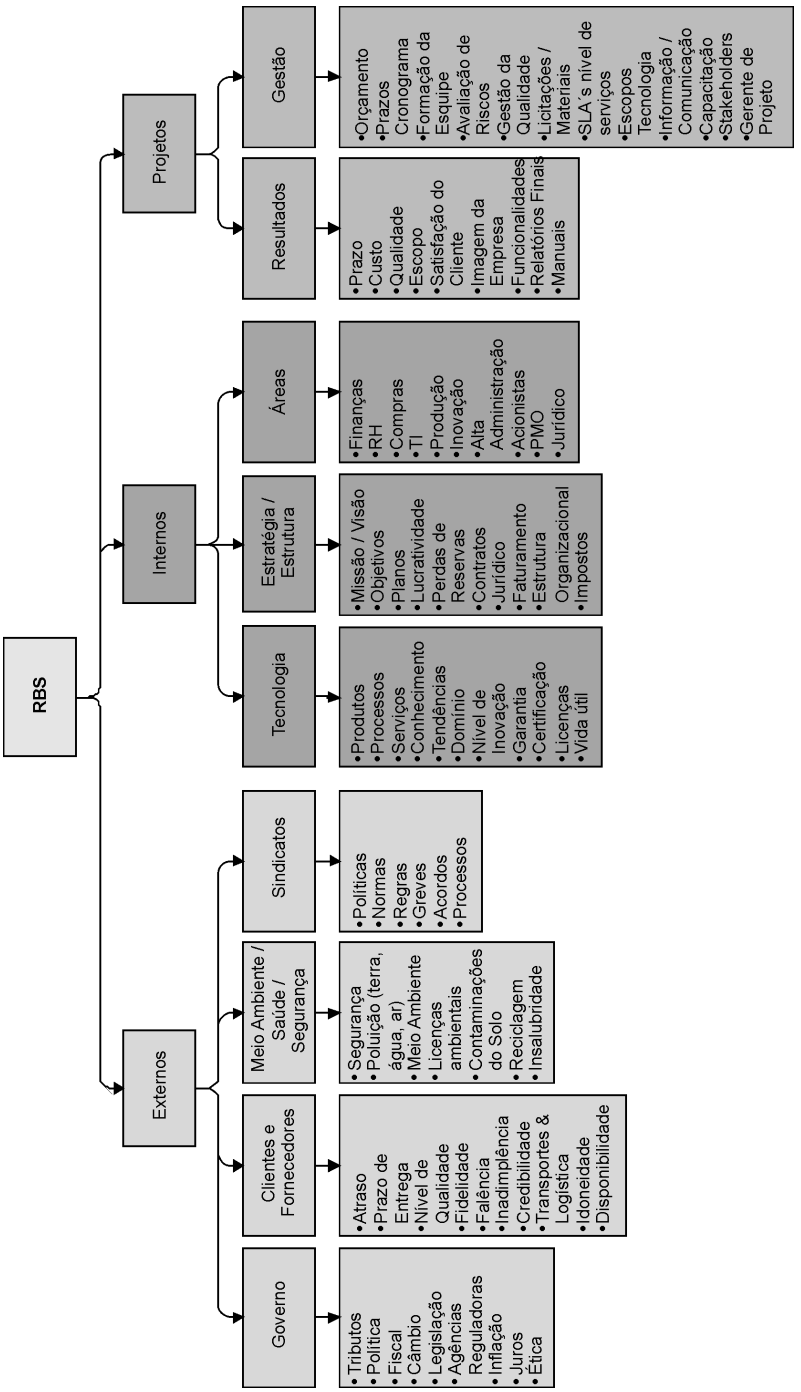
20.8 Matriz da Análise Qualitativa



20.9 Plano de Contingência aos Riscos

EAP	*Risco*	*Resposta*	*Responsável*
	Cenário econômico	Ter um fundo de reserva de capital ou renegociar com fornecedores	Gerente de Projetos Stakeholders
Aquisições	Atraso na entrega de materiais e equipamentos por parte dos fornecedores	Trocar de fornecedor no caso de reincidência	Gerente de Projetos
Construção e Montagem	Perdas e atrasos de serviços executados em virtude de condições climáticas	Montar tendas de proteção da área a ser trabalhada	Gerente de Construção
Planejamento e Controle / RH	Rotatividade de pessoal	Melhorar ambiente de trabalho e ter recurso humano substituto disponível	Gerente de Projetos Recursos Humanos
Projetos / Pré-Orçamento	Orçamento subestimado	Contratar auditoria externa	Gerente de Projetos

20.10 *Risk Breakdown Structure*

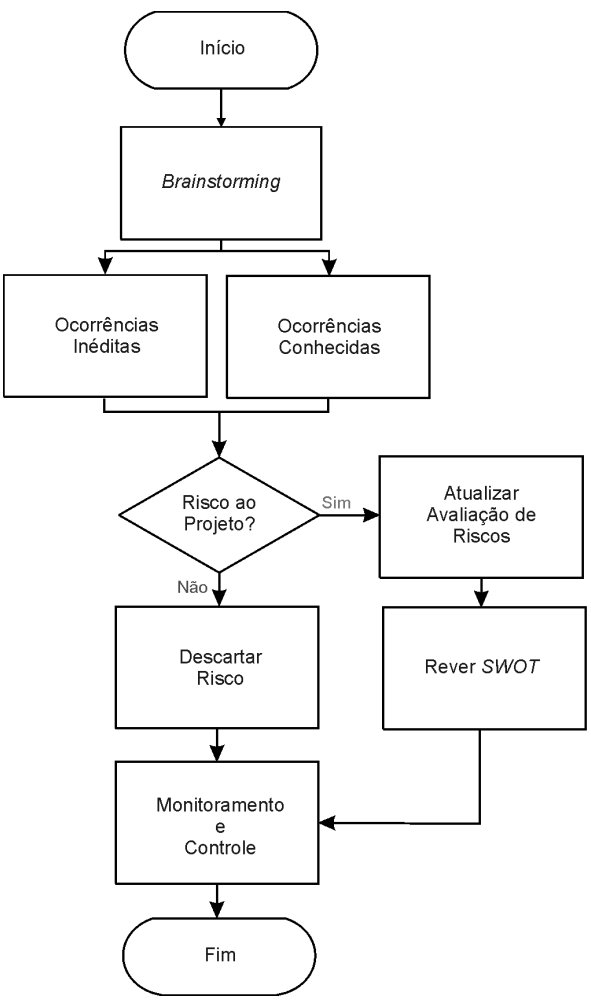


20.11 Monitoramento e Controle de Riscos

Os riscos identificados no projeto serão avaliados semanalmente, dentro das reuniões de trabalho da equipe do projeto, ou quando surgir algum problema novo.

- Gerente de Projetos será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.
- Gerente de Planejamento será o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.
- Qualquer outra pessoa envolvida no projeto pode colaborar com informações e experiências.

20.12 Sistema de Controle de Mudanças de Riscos



21. GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

21.1 Plano de Documentação

Usuários ▶ / Documentos ▼	Gerente de Projetos	Analista de TI	Gerente de Planejamento e Controle	Gerente de RH	Gerente de Qualidade	Gerente de Engenharia	Coordenador de Área	Engenharia de Processos	Engenharia Mecânica	Engenharia de Civil	Engenharia Elétrica e Instrumentação	Engenharia de Tubulação	Gerente de Aquisições	Equipe de Compras	Gerente de Comunicações
Análise Técnica de Propostas	*Total*	*Total*	*Ler*		*Ler*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	
Aquisições	*Total*	*Total*	*Ler*		*Ler*								*Alterar*	*Alterar*	
Controle do Escopo	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*		*Ler*
Cronograma	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*		*Ler*
Declaração do Escopo	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Ler*
EAP	*Total*	*Total*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Ler*
Gestão de Pessoas	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Ler*
Orçamento	*Total*	*Total*	*Total*										*Ler*		
Plano de Comunicações	*Total*	*Total*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Alterar*
Plano de Contigência	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Ler*
Plano de Qualidade	*Total*	*Total*			*Alterar*										*Alterar*
Progresso	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Ler*
Termo de Abertura do Projeto	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*						*Ler*		*Ler*
Quadro Comparativo Fornecedores	*Total*	*Total*				*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Alterar*	
Relatório de Desempenho	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Alterar*
Requisição de Contratação	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*		*Alterar*
Requisição de Treinamento	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*		*Alterar*
SAEP	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*					*Alterar*			
SAEP Agenda	*Total*	*Total*	*Alterar*												
Solicitação de Esclarecimentos Técnicos	*Total*	*Total*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Alterar*	*Ler*
Suprimentos/Aquisições	*Total*	*Total*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Ler*	*Alterar*	*Alterar*	*Ler*
Vendor List	*Total*	*Total*	*Ler*										*Alterar*	*Ler*	*Alterar*

21.2 Estrutura de Diretórios



Observação: As pastas que possuem o sinal de mais (⊞) podem ser expandidas e ficariam como a pasta Tubulação.

22. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

A empresa GPALL decidiu por contratar pacotes de trabalho (serviços, materiais e equipamentos), de acordo com os recursos financeiros do projeto, para as diferentes áreas da planta da usina junto a fornecedores pré-selecionados da *vendor list* fornecida pela empresa Ethanois. Esses fornecedores atendem às necessidades e especificações técnicas de qualidade descritas no escopo detalhado.

Para o melhor gerenciamento das aquisições se dividirá por áreas da planta da usina para aquisição de equipamentos: Pacotes PM0200, PM0300, PM0400, PM0500, PM0600.

Para a contratação de materiais e serviços utilizaremos a compra casada para suprir todas as áreas: Pacotes PC0100, PM0100, PE0100 e PT0100, de maneira a obter vantagens em descontos decorrentes das quantidades de materiais comprados e otimização dos recursos.

Cada equipe será responsável pela aquisição dos seus pacotes de trabalho e se reportará ao Gerente de Aquisições e este ao Gerente de Projetos.

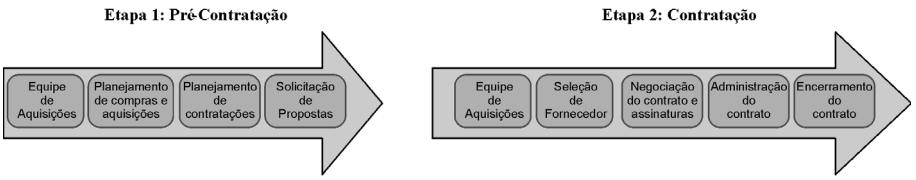
Critério para escolha de fornecedores (Kepner & Tregoe)

Matriz de Decisão – Kepner-Tregoe							
Critérios	***Pesos***	***Fornecedor A***		***Fornecedor B***		***Fornecedor C***	
	1,2,3	***Nota***	***Pontos***	***Nota***	***Pontos***	***Nota***	***Pontos***
Especificação técnica	3	10	30	9	27	8	27
Prazo de entrega	2	8	16	10	20	8	16
Custos	1	6	6	7	7	6	6

22.1 Seleção de Fornecedores (*Vendor List*)

Recursos (pacotes)	Tipo de Fornecimento	Fornecedores Qualificados	Tipo de Contrato	Aquisição	Custo R$	Responsável
PM0200	Amostrador de Sacarose, Estocagem de cana, Desfibradores, Mesas alimentadoras, Picadores de cana, Esteiras e Transportadores	Grupo Dedini, Grupo Biagi, SIMISA, Moreno	Empreitada mista / preço global	30/06/2009	4.742.844,90	Mário Mathias, Sérgio Sevilha
PM0300	Destilação, Retificação, Esgotamento, Desidratação, Recuperação de Desidratante, Purificação e Hidroseleção	Grupo Dedini, Grupo Biagi, SIMISA, Moreno	Empreitada mista/preço global	30/06/2009	10.933.696,00	Mário Mathias, Sérgio Sevilha
PM0400	Tanques de Estocagem, Bombas de Transferência e Estações de Embarque	Grupo Dedini, Grupo Biagi, Conger, Caldema	Empreitada mista / preço global	30/06/2009	5.655.440,00	Mário Mathias, Sérgio Sevilha
PM0500	Caldeira de Biomassa	Sematec, Caldema, Equipalcool	Empreitada mista / preço global	30/06/2009	8.718.560,00	Mário Mathias, Sérgio Sevilha
PM0600	Turbo-Gerador e Subestação Elétrica (mão-de-obra e materiais)	Sematec, Caldema, Equipalcool	Empreitada mista / preço global	30/06/2009	5.156.246,40	Mário Mathias, Issumu Sato
PM1000	Geral – Equipamentos restaurante / portaria, escritório, etc	Diversos	Empreitada mista / preço global Tempo e Material (preço fixo)	01/07/2009	2.271.280,00	Mário Mathias, Sérgio Sevilha
PC0100	Construção Civil (mão-de-obra e materiais)	Ommia, Passarelli, ContruOne	Empreitada mista / preço global	30/11/2009	6.465.067,80	Domenico Lattanullo, Berenice Gouveia, Marcelo Paradas
PM0100	Montagem Eletromecânica	Montec, NG, Montagens, MagnaCon	Empreitada mista / preço global	30/11/2009	15.085.156,80	Claudio Ferreira, Marcelo Paradas, Aline Mattos
PE0100	Materiais Elétricos	Congel, Pirelli, Morrison	Tempo e Material (preço fixo)	01/08/2009	1.929.000,00	Issumu Sato, Sérgio Sevilha
PT0100	Materiais de Tubulação	Mangells, Constubo, Spinelli	Tempo e Material (preço fixo)		2.150.000,00	Thais Raposo, Sérgio Sevilha
				Total:	***63.213.991,30***	

22.2 Processos de Aquisições



A equipe de Aquisições contata as empresas da *vendor list* solicitando propostas dos fornecedores potenciais, recebe e encaminha as propostas para análise técnica.

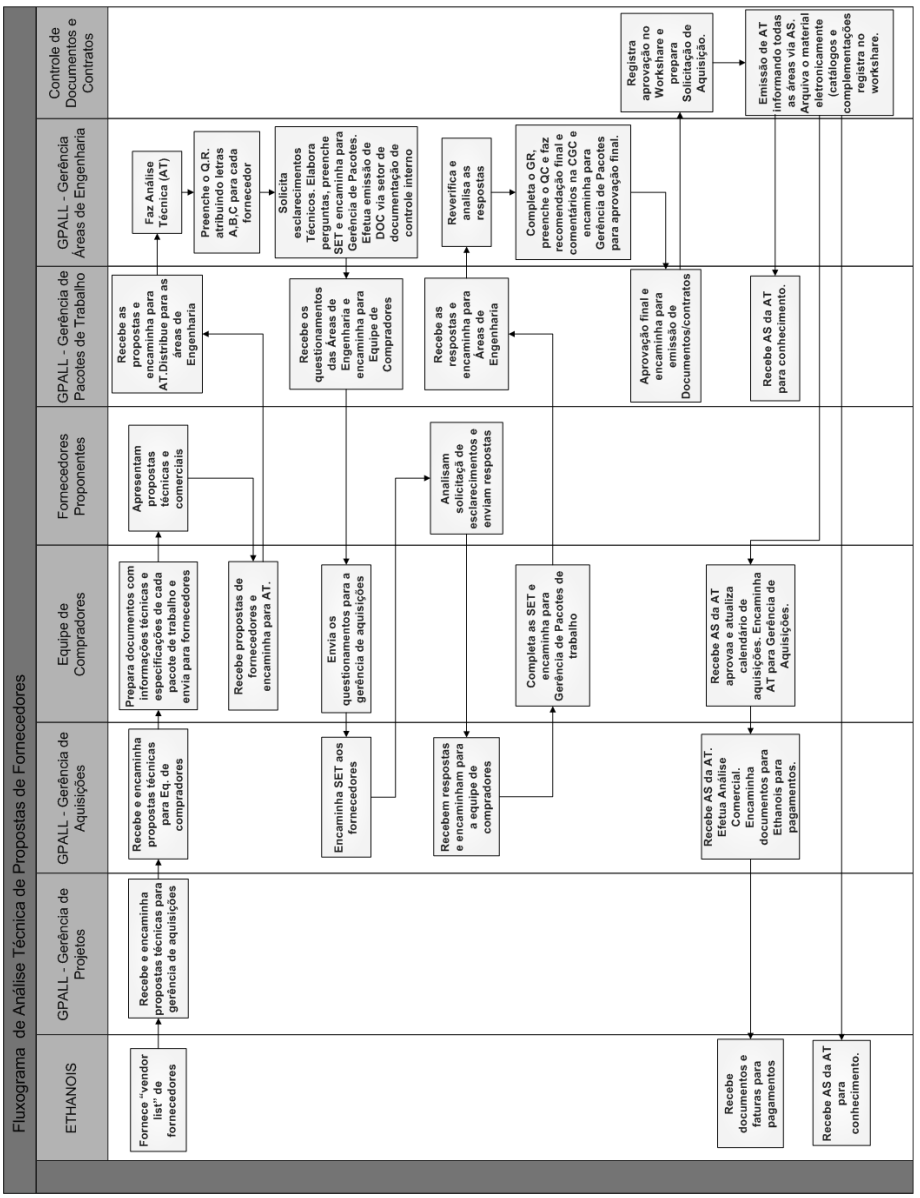
A análise técnica será efetuada pela área de Engenharia e consistirá na elaboração de um parecer visando a definir aquelas que atendam às especificações técnicas estabelecidas e descritas no Escopo do Projeto e na declaração de pacotes de trabalho, para o fornecimento de equipamentos, instrumentos, materiais e serviços de modo geral.

Para a equalização, ou para o melhor entendimento das propostas, sempre que necessário, serão solicitados às empresas fornecedoras, complementações ou esclarecimentos, observando que a comunicação com elas sempre se dará por meio de reuniões semanais do Gerente de Projetos da GPALL com o representante das empresas.

Após a análise das Propostas Técnicas e obtenção de eventuais esclarecimentos pelas empresas fornecedoras, deverá ser emitido o Relatório de Considerações Gerais e Conclusões, além do Relatório Comparativo indicando as propostas aceitáveis e, se for o caso, a sua classificação.

22.3 Critérios de Avaliação de Propostas

As propostas serão avaliadas de acordo com o desempenho da empresa fornecedora nos quesitos qualidade técnica, experiência do fornecedor, nível de atendimento das especificações, prazos de entrega, qualificações específicas do fornecedor (certificações da organização -ISO ou qualificações dos profissionais que prestarão o serviço), atendimento à legislação trabalhista, jurídica, administrativa e preço. Essa avaliação será relatada no documento Análise Técnica dos Fornecedores – Comentários sobre Propostas dos Fornecedores (CPF). A seguir, fluxograma de análise Técnica de propostas de fornecedores:



Legenda: A.T.: Análise Técnica / SET: Solicitação de Esclarecimentos Técnicos / Q.R.: Quadro de Resumos / CGC: Considerações Gerais e Conclusões / A.S.: Autorização do Serviço / DOC: Documento de controle interno

22.4 AT – Análise Técnica de Propostas de Fornecedores

GPALL	ANÁLISE TÉCNICA DE PROPOSTAS									
Cliente: Ethanois Álcool Anidro Ltda.	**Nº Projeto:** ET201						**Revisão: 01/2008**			
Projeto: Montagem Eletromecânica	**Área: PE0100**						**Data: 10/08/2008**			
Nº Doc. AT01/2008	**N° Req.:**						**FL: 1**			
FL/ Descrição equipamento	**REVISÕES**									
	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
01 material elétrico	x									
02										
03										

REVISÃO	ELABORADOR	VERIFICADOR	APROVADOR	DATA	DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES
00	**Joaquim Cruz**	**Sandro Dias**	**Claudio Ferreira**	**17/10/2008**	Emissão Inicial
01					Revisado para Detalhamento
02					Itens:

OBJETIVO DE EMISSÃO

☐ PARA USO INTERNO	☐ PARA COTAÇÃO	☐ CONFORME EXECUTADO
☒ PARA CONHECIMENTO	☐ PARA COMPRA	☐ CANCELADO
☐ PARA APROVAÇÃO	☐ PARA CONSTRUÇÃO	OUTRO:

Este documento contém informações que foram preparadas pela GPALL e todas as informações aqui contidas devem ser confidenciais. Divulgação, reprodução ou outro uso deste documento são proibidos, sem o consentimento prévio, por escrito, da GPALL.

22.5 QR - Quadro Resumo

GPALL	ANÁLISE TÉCNICA DE PROPOSTAS QUADRO RESUMO (QR)	
Nº da Requisição: AT02/2008-PE0100	Item da requisição: 12	Nº da requisição: PE0100/12
Equipamento/Instrumento/Material/Serviço: **MATERIAL ELÉTRICO**		
Tag do Equipamento ou instrumento:		
Documento de referência (mapa comparativo): (x)SIM ( ) Não	Nº do Documento:	Nº da Requisição

I - PROPONENTES:

Proponente: A-			Proposta Nº	Data:
(x) aceitável	( )aceitável com restrição	( ) inaceitável	( ) incompleto	
Proponente: B-			Proposta Nº	Data:
( ) aceitável	( )aceitável com restrição	( ) inaceitável	(x) incompleto	
Proponente: C-			Proposta Nº	Data:
( ) aceitável	(x)aceitável com restrição	( ) inaceitável	( ) incompleto	

1 – RELACIONAR OS ANEXOS:

2 – RECOMENDAÇÃO TÉCNICA:

22.6 CPF - Comentários Sobre Propostas Fornecedores

GPALL	**ANÁLISE TÉCNICA DE PROPOSTAS** **COMENTÁRIOS SOBRE PROPOSTAS FORNECEDORES (CPF)**	
Nº da Requisição: AT02/2008	Item da requisição: 12	Nº da requisição: PE0100/12
FORNECEDOR "A"	**Nº PROPOSTA:** **01/2008**	**DATA:** **10/08/2008**

O fornecedor "A" apresenta os materiais do item 12 de acordo com especificações técnicas e de qualidade exigidas no Escopo detalhado do Projeto Ethanois. O Fornecedor B apresentou proposta incompleta para o fornecimento de materiais exigidos e o fornecedor C, a proposta é aceitável apresentando algumas restrições.

22.7 SET – Solicitação de Esclarecimentos Técnicos

GPALL	**ANÁLISE TÉCNICA DE PROPOSTAS** **SOLICITAÇÃO DE ESCLARECIMENTOS TÉCNICOS (SET)**	
Nº da Requisição:	Item da requisição:	Nº da requisição:
FORNECEDOR	**Nº PROPOSTA:**	**DATA:**

O Engenheiro responsável de cada Pacote de Trabalho formulará as questões que precisam ser esclarecidas pelo fornecedor, numerando-as por itens e códigos dos equipamentos/materiais.

Notas:

1. O fornecedor deverá responder objetivamente a cada uma das questões acima.
2. Não deverá, nessa fase de esclarecimento, ser revisada a proposta técnica. A revisão da proposta técnica deverá ocorrer somente depois de solicitado, sempre antes, porém, do fechamento do pedido.
3. Visando a agilizar o processo de análise as respostas devem ser referenciadas aos itens acima e descritas nesse próprio documento.

RESPOSTA DO FORNECEDOR:

Resposta fornecida por: Data:

22.8 CGC – Considerações Gerais e Conclusões

GPALL	**ANÁLISE TÉCNICA DE PROPOSTAS** **CONSIDERAÇÕES GERAIS E** CONCLUSÃO (CGC)	
Nº da Requisição: AT02/2008	Item da requisição: 12	Nº da requisição: PE0100/12

CONSIDERAÇÕES GERAIS / CONCLUSÃO PROPOSTAS FORNECEDORES

Consideramos a proposta do Fornecedor "A" a melhor em termos de qualidade no atendimento às especificações técnicas solicitadas, e também com relação ao prazo estimado e preço dentro do orçamento previsto.

22.9 QC – Quadro Comparativo

GPALL	ANÁLISE TÉCNICA QUADRO COMPARATIVO DE FORNECEDORES (QC) EQUIPAMENTOS E MATERIAIS						
Nº REQUISIÇÃO: AT02/2008	RECURSOS		PACOTE PE0100 Material Elétrico				OBSERVAÇÕES
Nº REQUISIÇÃO: PE0100/12	PROPOSTA Nº 01/2008		PE0100/12- 02/2008				
TAG DO EQUIP. / INST.	DATA Set/2008						
ITEM	DESCRIÇÃO		FORNECEDOR A		FORNECEDOR B	FORNECEDOR C	
01	Especificações qualidade		OK		Não	OK	
02	Prazo para entrega		OK		Não	Não	
03	Preço dentro do orçamento		OK		OK	Maior	
LAUDO FINAL							
ENGENHARIA					CLIENTE: ETHANOIS ÁLCOOL ANIDRO LTDA.		
RECEBIDO EM __/__/__							
DEVOLVIDO EM __/__/__	REV.	DATA	DES.	APROV.	PROJETO: USINA DE ETANOL	DOC. Nº:	TAG:
					Nº PROJETO: ET201	AT: AT 02/2008	FOLHA: 01/2008

22.10 Contratações e Aquisições

A equipe de Aquisições, após negociação com os fornecedores, deve encaminhar documento de solicitação de contratação (DSC) para a elaboração da minuta de contrato.

Os contratos serão realizados pelo Gerente de Projetos e pelas empresas fornecedoras com os seus representantes jurídicos e devem conter:

- Os dados da empresa contratante e da contratada, com assinatura de aprovação do cliente;
- Descrição das especificações técnicas e de qualidade dos equipamentos e/ou serviços contratados;
- Indicação de papéis e responsabilidades das partes envolvidas;
- Limitação de pessoas autorizadas a proceder mudanças no contrato;
- Cronograma de entregas dos equipamentos e/ou serviços;
- Restrições e premissas que podem afetar as entregas dos fornecedores;
- Cláusula de percentual de multa caso as empresas fornecedoras atrasem o cronograma estabelecido em contrato e responsabilidade de cada parte para riscos específicos, caso ocorram.
- Identificação do seguro-desempenho ou outros seguros para mitigar algumas formas de risco para o projeto e especificação da responsabilidade de cada parte para riscos específicos, caso ocorram;
- Definição de procedimentos para respostas a mudanças não-autorizadas;
- Definição dos procedimentos e respostas para mudanças, caso sejam necessárias no meio do processo;
- Custos e cronograma para pagamentos vinculados às entregas.

Aplicaremos três modelos de contrato para a contratação dos pacotes de trabalho:

- Preço fixo ou global - preço fixo para um produto ou serviço bem definido
- Empreitada – contrato de empreitada mista – utilizaremos o conceito de administração (custos benefícios) no tocante à mão-de-obra a ser disponibilizada pelo fornecedor e preço global ou unitário (preço fixo) no tocante ao material a ser fornecido pelo ele.
- Tempo e Material (T&M) – contrato a preço fixo (por hora ou unidade de material) e contrato de custo reembolsável em função da quantidade e, portanto, do custo total ser desconhecido.

22.11 Solicitações / Propostas / Pedidos (RFP)

As solicitações de propostas devem conter as especificações técnicas, desempenho esperado, especificações funcionais, quantidade desejada, prazos para as entregas de acordo com cronograma estabelecido no projeto, local de entrega dos produtos e serviços, suporte técnico e treinamentos necessários, a fim de que a equipe do projeto e o cliente tenham um referencial acordado entre as partes do que será entregue pelos fornecedores.

Uma minuta do instrumento contratual será divulgada juntamente com a solicitação de proposta/edital, de forma a contemplar todos os aspectos relevantes da transação.

A solicitação de proposta (RFP) terá como linha de base a declaração de escopo detalhado, a EAP e o cronograma de recursos e deve conter:

- Introdução – informações sobre a GPALL e pessoa de contato;
- Declaração do trabalho - estabelecer orientação a ser oferecida aos fornecedores sobre as especificações dos equipamentos e/ou materiais solicitados.
- Cláusulas contratuais gerais e específicas relevantes para que o proponente direcione a sua proposta;
- Pré-requisitos como capacidade técnica e financeira, habilitação jurídica, tamanho e tipo de negócio, referências;
- Formatação da resposta: endereço, prazo para recebimento e padronização da resposta;
- Considerações gerais.

22.12 Administração de Contratos

O Gerente de Aquisições e sua equipe de compradores farão semanalmente o controle e desempenho das entradas e saídas no cronograma de aquisições a fim de fazerem cumprir o contrato com as empresas fornecedoras.

Qualquer mudança com impacto no instrumento contratual deve ser comunicada ao Gerente de Projetos para que ele possa obter aprovação junto ao patrocinador e deve ser adequadamente registrada e formalizada, visando a preservar os direitos e obrigações das partes envolvidas.

O Gerente de Projetos atuará como interface entre a GPALL, o cliente e as empresas fornecedoras. Às quintas-feiras, haverá reunião entre o Gerente de Projetos da GPALL e o representante da Ethanois para aprovação e deliberação de compras. Participarão também dessa reunião os assessores jurídicos das duas empresas.

Concluídas as entregas dos produtos e/ou serviços prestados pelas empresas fornecedoras, o Gerente de Projeto emitirá o DAE (documento de aceite de entrega), após verificação dos procedimentos exigidos nos contratos dos pacotes de trabalhos em relação a questões administrativas, legais, técnicas, de qualidade e prazos de entrega, realizada pelas equipes das áreas de Engenharia e Aquisições, relatando o encerramento do contrato e termo de aceite, para assim poder efetivar o pagamento final ao fornecedor.

As empresas fornecedoras emitirão atestado de inexistência de reivindicações e relatório de encerramento do contrato e, após receber a última fatura, deverão fazer a liberação de seguros-garantia. Todos os documentos serão arquivados para facilitar auditorias ou possíveis revisões.

23. GLOSSÁRIO

EPCM	: Engineering, Procuremment, Construction Management
CONAB	: Companhia Nacional de Abastecimento
EIA	: Estudo de Impacto Ambiental
RIMA	: Relatório de Impacto Ambiental
Kepner-Tregoe	: Metodologia de Análise de Problema e Tomada de Decisão
NCM	: Nomenclatura Comum do MERCOSUL
SPAE	: Secretaria de Produção e Agroenergia
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge.
SWOT	: Iniciais das palavras em inglês: "Strength" (força), "Weakness" (fraqueza), "Opportunity" (Oportunidade) e "Threat" (Ameaça).
GED	: Gerenciador Eletrônico de Documentos
CENBIO	: Centro Nacional de Referência em Biomassa
Hidrólise	: É uma reação química de quebra de uma molécula por água
Lisina	: Aminoácido para balancear rações

24. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I. BNDES – Ampliação da Produção de Etanol e cogeração de Energia Elétrica - Documento de base de discussão sobre um programa de ampliação de produção de álcool com vistas à exportação – Brasília, 25-Jul-2003. http://www.bndes.gov.br/produtos/custos/juros/tjlp.asp

II. São Martinho – Resultados Safra 2006/07 e Safra 2007/08 – Divulgação de Resultados conforme padrão BOVESPA - 27-Jul-2007.

III. USP – Instituto de Estudos Avançados – BIO-COMBUSTÍVEIS - Situação Atual e perspectivas do etanol – Estudo nº 59 vol. 21 – Isaias C. Macedo – Jan-Abr / 2007.

IV. DEDINI – Catálogos, fotos e informações técnicas – www.dedini.com.br.

V. Revista Horizonte Geográfico – Artigo: Bio-Combustíveis – O País do Etanol

VI. Revista Meio Ambiente (Revista Tecnologia Agrícola) Jornal da Cana – julho/2007.

VII. Ministério das Minas e Energia – documento Diretrizes Políticas da Agroenergia/16/11/2005– www.mme.gov.br

VIII. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento- Cana-de-Açúcar e Agroenergia– www.agricultura.gov.br

IX. Ministério da Ciência e Tecnologia –documento Uma agenda de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e Apoio à Estratégia Brasileira para o Bioetanol-MinistroSergio Rezende-03/07/2007 – www.mct.gov.br

X. UNICA (União da Indústria da Cana-de-açúcar) – www.unica.com.br

XI. IEA- Instituto de Economia Agrícola – Protocolo Agroambiental – Etanol Verde www.iea.sp.gov.br / http://homologa.ambiente.sp.gov.br/etanolverde/portugues.asp

XII. FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo-www.fapesp.com.br/publicacoes/etanol

XIII. Projeto Etanol/Nipe-UNICAMP + ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) - documento A expansão do ProÁlcool- junho/2006

XIV. Revista Veja – Edição 2052 – ano 41 - nº 11- 19/03/2008

XV. Jornal "O Estado de São Paulo" - 30/09/2007 (página J5), 23/12/2007 (página B9), 30/03/2008 (página A24), 26/07/2008 (caderno Economia, B1,B4,B5).

XVI. F.O.Licht – dados e estatísticas – www.agra-net.com

25. AGRADECIMENTOS

1. Kazem Anwar Serri, da ONIRA DIGITAL, pelas fotos e imagens gentilmente cedidas.

2. Usina São João - visita monitorada - Engenheiros Paulo R. A. Moraes e Luiz G. Pitelli.

3. Professor Martinelli, pela revisão final.

4. Marina Sú, por realizar a gravação do vídeo na Usina São João.

26. EQUIPE GPALL



1. Domingos Antonio Garcia	domingos.garcia2@terra.com.br
2. Solange Cristina Martins	tucamartins@terra.com.br
3. Marcelo E. F. Martinelli	marcelomartinelli@hotmail.com
4. Marcelo Peruzzi	marceloperuzzi@hotmail.com
5. Berenice Wojtowicz Zacatei	neilberenice@gmail.com
6. Débora Oliveira	debora.oliveira@gmail.com

Táxi Fácil

MBA em Gestão Empresarial

Turma GE ABC 62

Neiva Lacerda dos Santos Silva
Cibele Franco Molina
Claudia Nascimento
Viviane Rocha

Professor Orientador: André Luiz Freitas, M. Sc.

SUMÁRIO

1. Resumo Executivo, 433

2. Visão, 435

3. Missão, 435

4. Valores Corporativos, 435

5. Descrição do negócio, 436

6. Análise dos Consumidores, 440

7. Análise da Concorrência, 454

8. Análise do Mercado, 462

9. Análise da Ambiência Externa, 464

10. Análise da Ambiência Interna, 466

11. Definição dos Cenários, 467

12. Ações Estratégicas, 468

13. Projeções Financeiras, 474

14. Estrutura Organizacional, 481

15. Filosofia Corporativa, 485

16. Anexos, 487

17. Referências Bibliográficas, 504

1. RESUMO EXECUTIVO

Frente à precariedade na prestação de serviço especializado e diferenciado para o público portador de deficiência, apresentamos neste Projeto Integrado de Negócios a empresa Táxi Fácil.

A Táxi Fácil é uma frota de táxis adaptados, com serviços de transporte para passageiros com mobilidade reduzida, visando a contribuir para a igual e plena participação dos moradores da região metropolitana de São Paulo.

A Táxi Fácil diferencia-se das demais por aliar ao serviço de táxi maior comodidade ao passageiro, tanto pelas características próprias do veículo como pelo atendimento personalizado dos condutores.

Depois de concluída profunda pesquisa de viabilidade do projeto – documentada neste trabalho - definimos o cronograma de implantação tendo como data base para início 1º de Setembro de 2008, com finalização e *start-up* da operação em 4 de Março de 2009.

2. VISÃO

Ser referência nacional na área de transporte, como a melhor empresa de prestação de serviços, com táxis adaptados para locomoção de deficientes físicos, idosos e pessoas com mobilidade reduzida.

3. MISSÃO

Oferecer um serviço especializado que sirva e encante o cliente com a qualidade e rapidez adequadas e com o compromisso permanente de promover a inclusão social, respeitando o direito que todos têm de se locomover.

4. VALORES CORPORATIVOS

- Integridade - Manter a confidencialidade na relação com cada um de nossos clientes.
- Inclusão Social - Dar a nossos clientes possibilidades de conviver em iguais condições em uma sociedade que não prioriza o transporte de deficientes físicos, idosos e de todos que têm problemas diversos de locomoção.
- Honestidade - Ser transparente e fiel a nossos valores e propósitos.
- Imparcialidade - Não ser influenciada por nada que não sejam os interesses de nossos clientes, usando sempre de honestidade e integridade.
- Respeito - Respeitar a todos, independente de raça, credo ou condição física.
- Pessoas - Buscar o constante aperfeiçoamento de nossos funcionários e parceiros, com transparência e respeito em nossas relações com fornecedores, clientes e sócios.
- Excelência - Buscar resultados excelentes em todos os nossos processos para que consigamos encantar nossos clientes e exceder as expectativas de nossos sócios.

■ Inovação - Estar sempre um passo a frente, buscando inovações que facilitem a vida de nossos clientes e que tragam progresso para a comunidade em que atuamos.

5. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

5.1. Introdução ao negócio escolhido

Segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 14% da população brasileira têm alguma deficiência e a mobilidade é um dos grandes desafios para essas pessoas. A maioria dos estados brasileiros contempla de modo ineficiente o transporte para este público e sequer desenvolve projetos urbanos, como calçadas e vias, para atender a essa parcela da população.

Já a população de idosos, desde 1970, cresce, em termos proporcionais, mais do que qualquer outra faixa etária no Brasil. Segundo Ramos (1990), entre o censo de 1970 e de 1991, os idosos (pessoas de 60 anos ou mais) aumentaram 124% enquanto as crianças (0-14 anos) e adultos jovens (15-59 anos) aumentaram 28% e 71%, respectivamente. A perspectiva para o século XXI é de que em 2025 o Brasil seja a sexta maior população de idosos no mundo, com aproximadamente 32 milhões de pessoas nesse grupo.

Para atingirmos a "igualdade" e "plena participação", faz-se necessária a adequação do ambiente coletivo às exigências de toda a população, incluindo o grupo de pessoas que apresentam necessidades especiais.

Tendo em vista a deficiência na prestação de serviço especializado e diferenciado, focaremos na região metropolitana de São Paulo, grande polo econômico e cultural, expandindo o projeto piloto, criado no Rio de Janeiro, de táxis adaptados, para promover a inclusão social dessa parcela da população. Essa iniciativa, pioneira no país, já inspira outros estados.

Em análise ao atual mercado de táxis na cidade de São Paulo e em sua região metropolitana, observa-se que os serviços de transporte para passageiros com mobilidade reduzida não são explorados pelas atuais empresas que atuam nesse segmento, o que indica que há uma demanda reprimida no setor.

Com o avanço na legislação vigente, a partir da regulamentação recente (que exige que parte da frota atual esteja apta a receber passageiros com necessidades especiais) bem como a evolução da consciência sócio humanitária da população, acreditamos que serviços como os propostos pelo grupo tornem-se indispensáveis em um futuro próximo.

Ofereceremos atendimento diferenciado e flexibilizado, com veículos adaptados, guiados por motoristas treinados para atender, de forma especial, as necessidades dos nossos clientes. Atuaremos nesse segmento por meio de frota própria, parcerias com as cooperativas e empresas de táxi e taxistas autônomos.

5.2. Introdução ao mundo dos táxis

O mercado de serviço de táxis, tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro, caracteriza-se por apresentar alta fragmentação e pela existência de uma regulamentação exercida pelas respectivas prefeituras.

Tal fragmentação pode vir a ser justificada por sua forma de organização sociojurídica, resultado da própria legislação que é imposta aos participantes dessa indústria: *Taxistas autônomos, Cooperativas de taxistas e as Frotas Particulares.*

Dessa maneira, podemos notar pequenas diferenças entre o mercado paulista e o carioca no que se refere à regulamentação municipal e, consequentemente, na sua forma de organização, como também no tamanho relativo de cada um. O mercado de táxis em São Paulo tem vocação mais empresarial enquanto que no Rio de Janeiro apresenta vocação mais turística.

O mercado de serviços de táxi, de maneira geral, é formado originariamente por seus taxistas, habilitados e capacitados pelos órgãos competentes (por exemplo: DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo) e os alvarás, que são autorização do veículo-táxi, apesar de vinculada ao taxista, também fornecidos pela prefeitura da cidade. A prefeitura tem um papel primordial neste processo, pois regulamenta não apenas a quantidade de taxistas e alvarás, mas também o número de pontos (PA´s) e, consequentemente, o número de vagas possíveis em cada um. Tudo isso é revisado dentro de certos períodos, não muito claramente definidos. Não obrigatoriamente, cada taxista tem uma vaga em um ponto respectivo. Além disso, é possível ocorrer de um taxista ter outro motorista (não proprietário do veículo) que também faz uso do veículo pagando um valor pré-acordado (taxista preposto-SP ou permissionário-RJ).

A prefeitura permite a associação entre esses taxistas autônomos na forma de cooperativas – organizações sem fim lucrativo – que farão uso de recursos que busquem otimizar seus serviços junto à comunidade, tanto empresarial como de uso doméstico. Dentre esses recursos temos, por exemplo, o rádio e a sinalização comum visível no veículo.

Outra forma de organização entre os taxistas é a chamada frota, que consiste na existência de pessoas jurídicas que possuem uma quantidade de alvarás e táxis, e que contratam taxistas para sua condução, com a imposição de pagamento de cotas mínimas ao proprietário da frota, como também da responsabilidade por outros custos, como o de combustíveis. Tanto em São Paulo, como no Rio de Janeiro, o taxista de frota é, em geral, um funcionário com registro em carteira.

Os táxis se dividem nas seguintes categorias: Comuns, Rádio-comuns, Especial, Luxo e Executivo.

Um táxi completo deve oferecer conforto, praticidade, qualidade, corrida com hora marcada, atendimento rápido e eficiente, inclusive durante a noite e madrugada e também prestar serviço de coletas e entregas em geral. Geralmente a chamada telefônica não é cobrada.

Os valores das tarifas variam conforme o município. Algumas prefeituras permitem a circulação de táxis especiais, como São Paulo, onde circulam táxi de luxo e especial, cujas tarifas são mais altas em relação a do táxi comum. Geralmente, no táxi especial há um acréscimo de 25% no valor final da corrida. Na porta dos grandes hotéis, há um número menor de táxis, muitas vezes blindados, que concentram sua clientela em turistas e executivos. Nesses casos, chega-se a cobrar até 50% a mais no valor pago em cada corrida.

A composição na forma de cobrança praticada pelo taxista ocorre dentro dos seguintes aspectos (e é importante dizer que são esses os itens utilizados como referência e aumentos concedidos pelo governo municipal):

1. Bandeirada (preço inicial da corrida).

2. Corrida Média (7,39km rodados).

3. Hora Parada (custo por hora estando o veículo parado ou em movimento até 25 km/h).

O Sindicato dos Taxistas em São Paulo mostra-se presente principalmente em situações de reivindicação dos reajustes dos itens aqui descritos e, eventualmente, na manutenção ou não das vagas e dos pontos.

No Rio de Janeiro os termos não sofrem grande variação, mas nota-se alguma modificação nos moldes do atendimento, visto que seu mercado é fortemente voltado ao turismo. Além disso, a frota carioca é proporcional a de São Paulo em relação a sua população, mas sua demanda é claramente menor.

5.3. Cadeia de valores

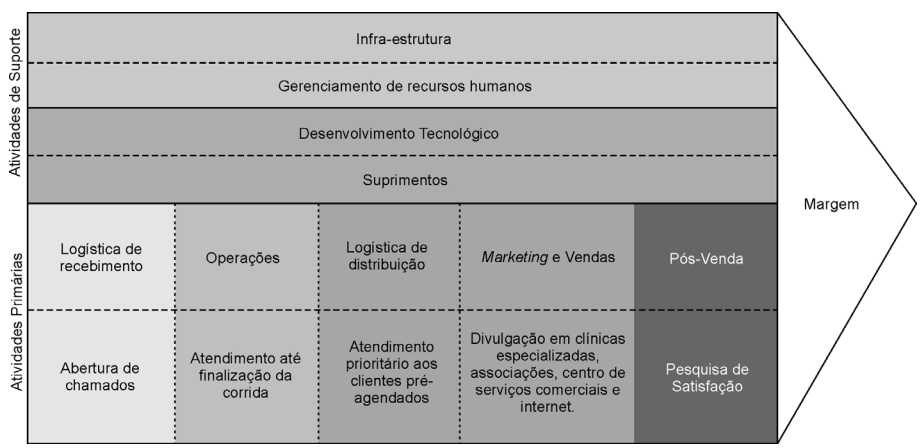


Figura 1 – Cadeia de Valores do Negócio

■ Logística de recebimento / Solicitação de corrida.

Por meio de um sistema de *call center* as chamadas são recepcionadas pela nossa equipe de atendentes que registram as informações inerentes à solicitação da corrida para que, em seguida, seja direcionada ao motorista que estiver disponível e mais próximo ao local de origem do cliente e com o automóvel que mais se adeque às necessidades do usuário.

■ Operações / atendimento até a finalização da corrida

O motorista comunica a central o tempo estimado para chegada ao endereço de origem. Em seguida a central informa ao cliente solicitante o tempo que o veículo estará disponível no local. Nossos colaboradores são treinados para atender ao usuário até seu destino final, ou seja, o desembarque só será concluído com o cliente em plena segurança e satisfação.

■ Logística de distribuição / Atendimento prioritário aos clientes pré-agendados

Contaremos com um sistema de banco de dados, com o cadastro de nossos clientes, que gerenciará as ligações pelo perfil dos usuários mais assíduos, de modo a facilitar o atendimento e promover o crescimento das solicitações de agendamento de corridas. Os clientes com corridas agendadas terão a preferência no atendimento. As ligações esporádicas serão encaixadas segundo a disponibilidade da frota.

■ Marketing e Vendas / Estratégia, Divulgação e Pesquisa de Satisfação.

Nosso plano de marketing será voltado para o público portador de deficiência, idosos e pessoas com problemas de locomoção permanente ou temporária. A divulgação será feita em locais que promovam maior visibilidade de nossos serviços para esse mercado em expansão.

Buscaremos convênios com hospitais, centros de reabilitação, associações culturais, esportivas, centros de serviços à população (POUPA TEMPO, Centro de Solidariedade, etc.), casas de *show*, teatros, *shoppings centers*, hotéis, casas de repouso, entre outros. Divulgaremos nossos serviços em *sites* na Web, mídias impressas, de áudio e vídeo.

Preocupados com a excelência de nossos serviços, promoveremos constantemente pesquisas de satisfação. Teremos em nossos veículos formulários onde os clientes poderão expor suas opiniões, críticas e sugestões. Para os cegos, teremos formulários disponibilizados em braile. Manteremos em nosso *site* um canal onde o cliente poderá expressar suas opiniões e garantiremos a divulgação periódica desses resultados, visando a melhoria contínua.

O pós-vendas será praticado também em nossos agendamentos, quando teremos a oportunidade de conversar novamente com o cliente.

- Pós - Vendas / Ações de encantamento de nossos clientes.

Procuraremos distribuir brindes aos clientes, que estejam do acordo com o perfil de cada um, conforme nosso cadastro. Por exemplo, luvas especiais aos cadeirantes visando proteger suas mãos no manuseio durante a sua locomoção com a cadeira; brindes direcionados aos cães-guia (convênios com Pet Shop, etc.), camisetas, bonés, boinas, chapéus, entre outros.

Em corridas para aeroportos, ofereceremos *check-in* antecipado sem custo adicional, serviço de carregadores em rodoviárias, possibilidade de solicitar agendamento em outros estados onde teremos parcerias com empresas que atuam no mesmo segmento.

Livros, jornais e revistas para leitura durante as corridas, música ambiente de acordo com a preferência do cliente, água para consumo, calendário com eventos diversos voltados ao público-alvo em questão.

5.4. Fatores Críticos de Sucesso

- Promover a inclusão social

O serviço oferecido possibilita ao nosso público-alvo participar da vida socioeconômica e cultural de São Paulo, assim como melhorar sua qualidade de vida, ampliando o exercício da cidadania.

- Pioneirismo na região metropolitana de São Paulo

Essa região ilustra um cenário favorável para o acesso desse segmento à educação, trabalho e lazer.

- Capacitação dos profissionais

Os profissionais receberão treinamentos de cunho técnico e psicológico, visando a proporcionar ao público-alvo condições ideais para sua locomoção, garantindo bom relacionamento entre motoristas, funcionários e clientes.

- Corridas pré-agendadas

A central oferecerá serviços com hora marcada, disponibilizando um percentual de nossa frota para agendamento de corridas, sem custo adicional.

6. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

6.1. Portadores de Deficiência Física

Apesar da conscientização das pessoas de que a diversidade entre os indivíduos é um dado biológico, ainda há muito preconceito e discriminação da população em geral para com os portadores de deficiência física no país. Com poucas mudanças realizadas a seu favor nos últimos tempos, é cada vez mais frequente nos depararmos com manifestações e reivindicações de portadores de

deficiência lutando pela igualdade social e equiparação das oportunidades nos âmbitos do trabalho, lazer e vida social. E é sob esta perspectiva que pretendemos trabalhar nosso tema, que é o da inclusão social dos deficientes (temporários ou permanentes), idosos e pessoas com mobilidade reduzida no contexto social no Brasil.

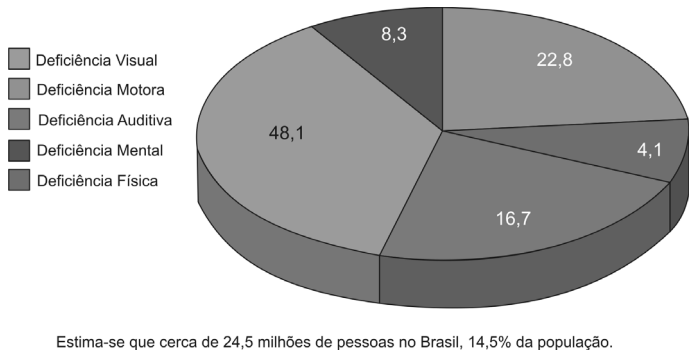


Gráfico 01 - Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000

Devido às políticas públicas destinadas às pessoas portadoras de deficiência incentivarem a educação e o trabalho, bem como a elevada participação dos idosos nos setores econômicos do mercado, o Estado de São Paulo foi escolhido como a região mais favorável para a implantação deste projeto.

Segundo o Censo IBGE de 2000, cerca de 4,2 milhões de pessoas, que equivalem a 11,4% no Estado de São Paulo, portam algum tipo de deficiência. Este número é inferior ao observado em todo o Brasil (cerca de 24,6 milhões de pessoas, ou seja, 14,5% do total de 170 milhões de brasileiros). Esses dados demonstram que nas regiões menos desenvolvidas do país, onde as áreas da saúde e infraestrutura são mais precárias, há evidentemente um maior número de pessoas portadoras de deficiência. A região do Nordeste, por exemplo, é apontada pelo IBGE com cinco pontos percentuais a mais do que o Estado de São Paulo , equivalente a 16,8% da população total na região.

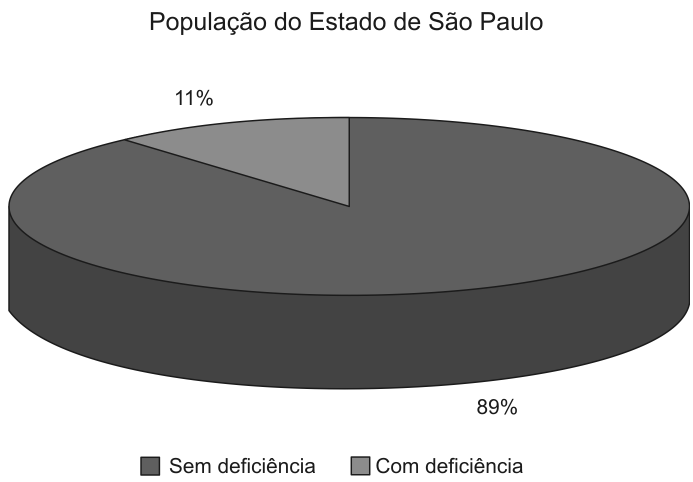


Gráfico 02 - Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000

Ao analisar os 4,2 milhões de pessoas com deficiência no Estado de São Paulo, são identificadas as seguintes formas de deficiência:

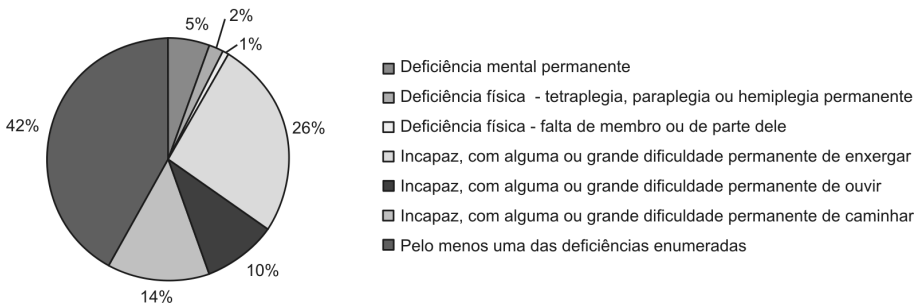


Gráfico 03 - Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000

Trazendo os dados mais próximos da realidade, de acordo com os termos definidos no Censo, consegue-se identificar o atual perfil e a tendência da população com deficiência ou com mobilidade reduzida, ou seja, pode-se considerar que 45,2% declaram ter incapacidade de enxergar, 23,6% de caminhar ou subir escadas, 16,9% de escutar, 9,6% deficiência mental permanente e 4,9% deficiência física.

6.1.1. Portadores de Deficiência no Mercado de Trabalho

De acordo com a Lei Federal nº 8213 de 1991 as empresas devem possuir uma cota de 2% a 5% do total de funcionários (variando-se de acordo com o porte da empresa), com portadores de deficiência. No entanto, os dados apresentados no gráfico abaixo, demonstram a discrepância entre as condições de trabalho das pessoas com ou sem deficiência.

O IBGE define "pessoas ocupadas" como aquelas que dizem ter algum tipo de trabalho, com ou sem remuneração, em todo ou em parte de um período realizado na pesquisa. Em 2000, o IBGE informou que no Estado de São Paulo, havia 13,5 milhões de ocupados entre 20 e 69 anos, sendo 12,2 milhões sem deficiência, cerca de 90% e 1,3 milhões com algum tipo de deficiência, cerca de 10%. Esses dados são similares às proporções de pessoas com ou sem deficiência no estado.

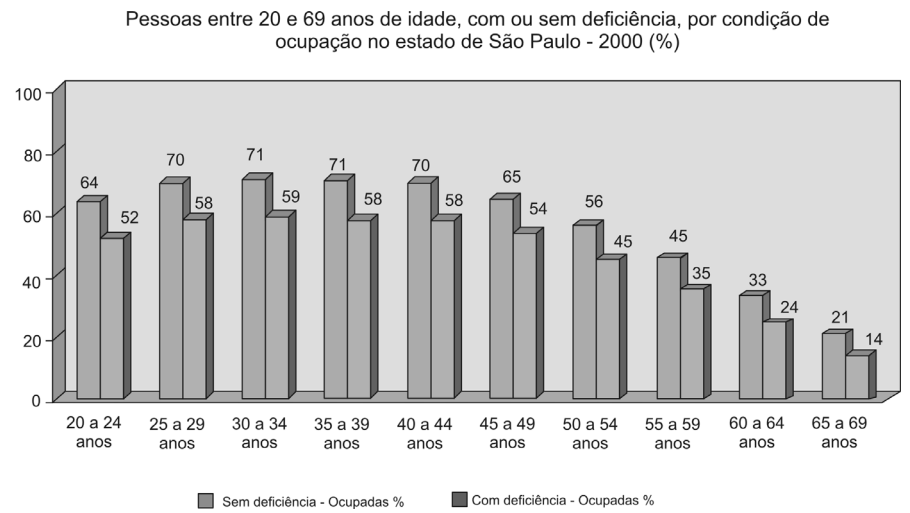


Gráfico 04 - Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000

6.2. Idosos

Segundo estudos, cresce o número da população com mais de 60 anos e consequentemente, aumenta-se a longevidade. As quedas nas taxas de natalidade e a diminuição do índice de mortalidade são alguns fatos que explicam essa mudança. A expectativa de vida média no Brasil é de 68,6 anos, mas as regiões mais desenvolvidas encontram-se acima da média nacional, com 75 anos. Em 1991, os idosos a partir de 75 anos no total da população eram de 2,4 milhões (1,6%) e, em 2000, 3,6 milhões (2,1%).

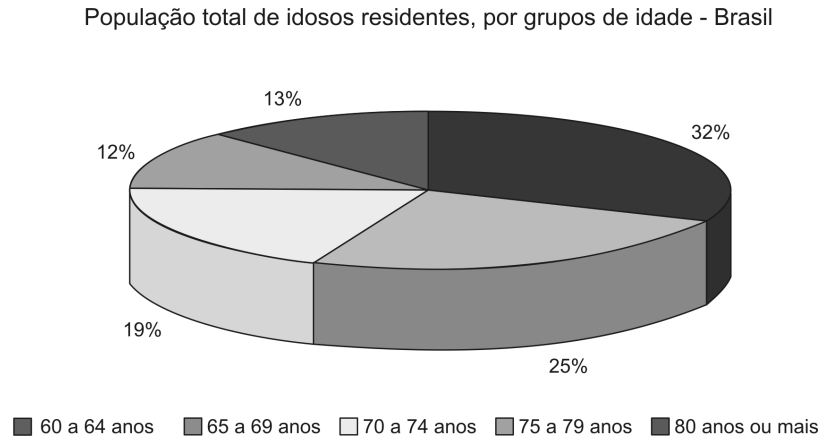


Gráfico 05 - Fonte: Censo Demográfico IBGE 2000

Ainda segundo o IBGE, o índice de idosos no Brasil cresceu 17% de 1991 a 2000. Atualmente, estes idosos representam 14,5 milhões de pessoas, sendo 8,6% da população total do país. A previsão para o ano de 2020 no Brasil é de chegar-se a 30 milhões de idosos (13% do total) e a expectativa de vida 70,3 anos, representando quase 13% da população.

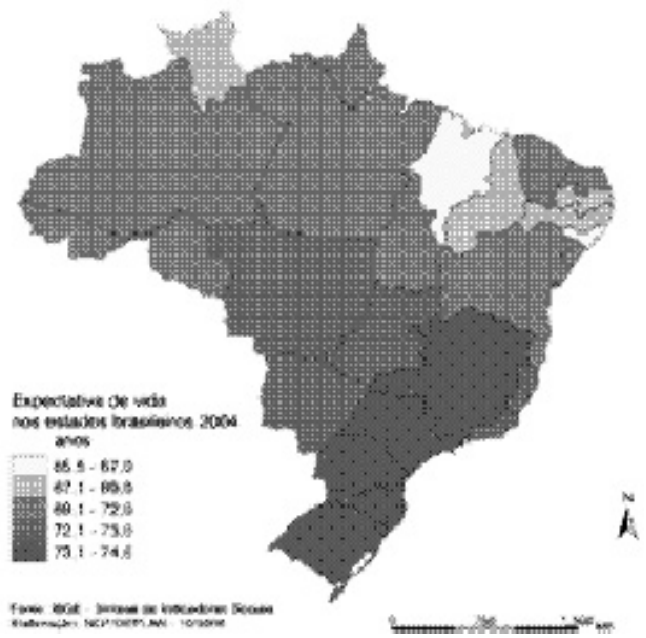


Figura 02 - Expectativa de vida nos estados brasileiros

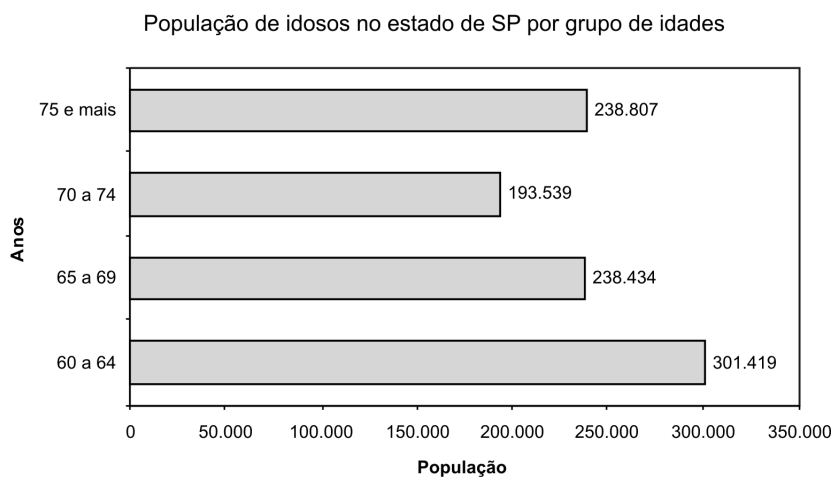
6.2.1. População de Idosos no Estado de São Paulo

No estado de São Paulo, o número de idosos também apresenta um aumento significativo, diminuindo a participação de grupos etários mais jovens. Em 1980, por exemplo, a população de idosos representava 6% do total, e em 2000 o número aumentou para mais de 9%.

Ao analisarmos a proporção de idosos em relação ao total de crianças, também conhecido como "Índice de Envelhecimento", identificamos que havia em média 18 idosos para cada grupo de 100 crianças em 1991, e em 2000, este número cresceu para 25.

Além das quedas nas taxas de natalidade e a diminuição do índice de mortalidade já mencionados, a medicina preventiva e curativa e a expansão dos serviços de saúde ajudam a elevar a expectativa de vida da população em um âmbito geral.

A população de idosos acima de 60 anos, representava no censo de 2000 cerca de 9,34% da população do estado de São Paulo, conforme gráfico a seguir:



6.3. Pesquisa de Mercado

Conforme Item 16.2. dos Anexos.

6.3.1. Objetivo Geral ou Primário

■ Identificar os principais motivos para a utilização do serviço de táxi de nossa empresa;

6.3.2. Objetivos Específicos ou Secundários

■ Verificar a importância da tarifa na decisão de escolha;

■ Avaliar se o carro adaptado exerce influência na hora de escolha;

■ Identificar os principais atributos e benefícios importantes para o usuário do Táxi Fácil;

■ Levantar dados sobre o perfil do consumidor possibilitando ações de *marketing* direcionadas.

6.3.3. Público-Alvo

Pessoas que utilizam serviços de táxi com ou sem deficiência em todo o território brasileiro.

6.3.4. Método

O método utilizado no levantamento das informações foi o Estudo Descritivo Quantitativo, visto a necessidade de mensurar e quantificar os resultados para posterior análise.

6.3.5. Amostra/Tipo

Cada elemento do universo escolhido deverá ter uma chance igual de compor a amostra da pesquisa, por esta razão, o critério escolhido foi o Aleatório Simples.

6.3.6. Número de Entrevistas ou Tamanho da amostra/margem

O número mínimo de entrevistas que se pretende atingir é de 10 questionários respondidos. Como a amostragem foi baixa não adotamos margens de erros para os resultados obtidos.

6.3.7. Período

A pesquisa foi realizada no período de 12/02/2008 a 01/04/2008.

6.3.8. Instrumento

A pesquisa foi realizada por meio de um Questionário Estruturado com perguntas fechadas de múltipla escolha e com campo para comentários e argumentações. O questionário não foi disfarçado e revelou ao entrevistado o verdadeiro intuito da pesquisa a seu cliente.

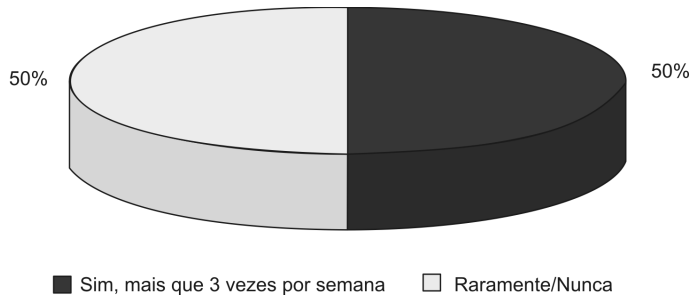
6.3.9. Coleta de Dados (mecânica)

A coleta dos dados foi realizada sem a participação do entrevistador por se tratar de um questionário de autopreenchimento disponibilizado via *e-mail*.

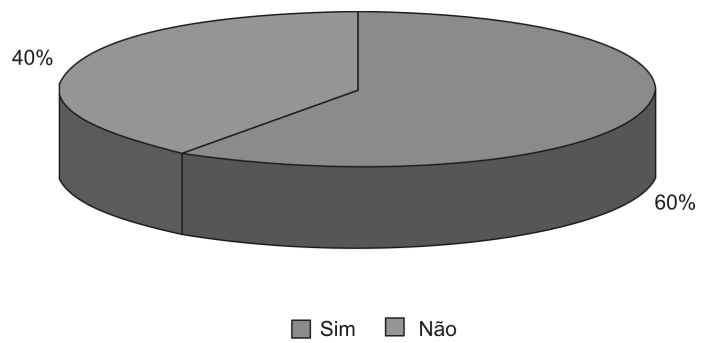
Os entrevistados receberam uma mensagem contendo o questionário e, após o preenchimento, enviaram de volta aos integrantes do grupo para a análise e coleta de dados.

6.3.10. Resultados Estatísticos

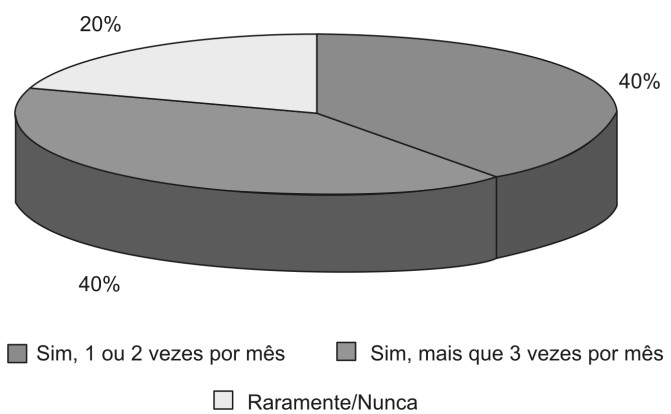
01. Você exerce alguma atividade profissional fora de sua residência? Com qual frequência?



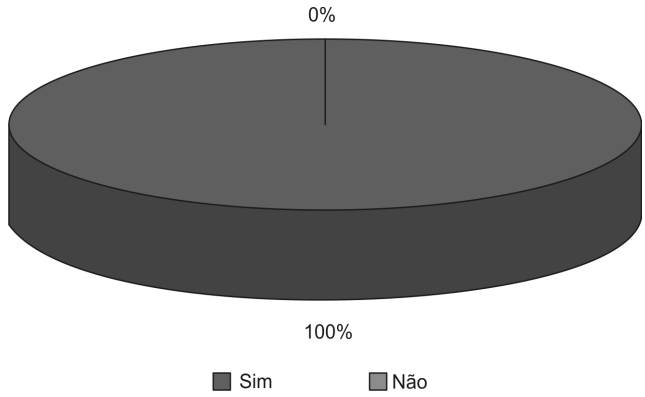
02. Gostaria que sua empresa tivesse convênio com empresa especializada no transporte de Pessoas Portadoras de Deficiências?



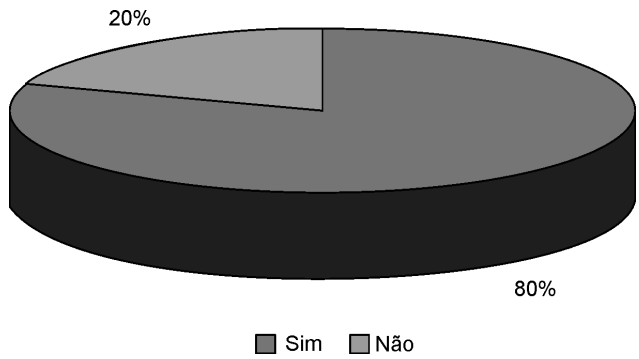
03. Costuma ir a casas noturnas, cinemas, *shoppings*, teatros, entre outras atividades de lazer? Com qual frequência?



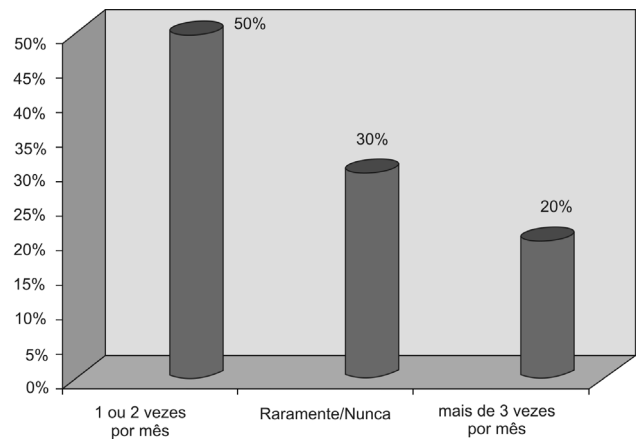
04. Gostaria que esses locais tivessem convênio com empresa especializada no transporte de Pessoas Portadoras de Deficiências?



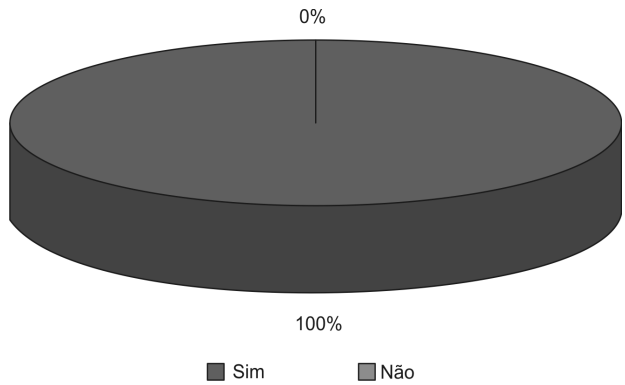
05. Costuma viajar com frequência?



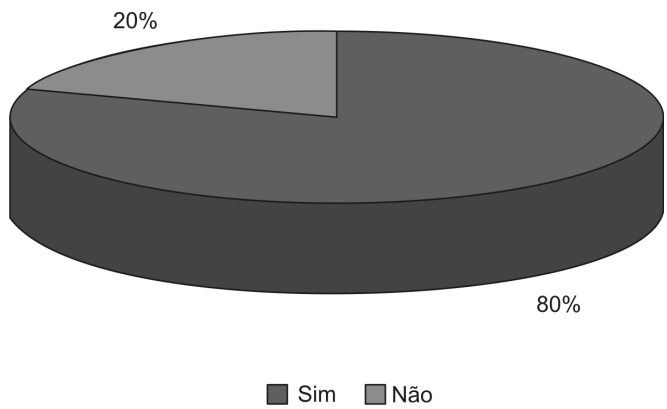
Se sim, com qual frequência?



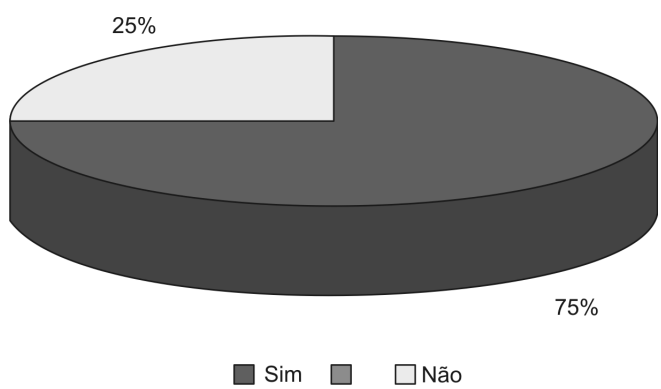
06. Gostaria de contar com o transporte especializado em aeroportos e rodoviárias?



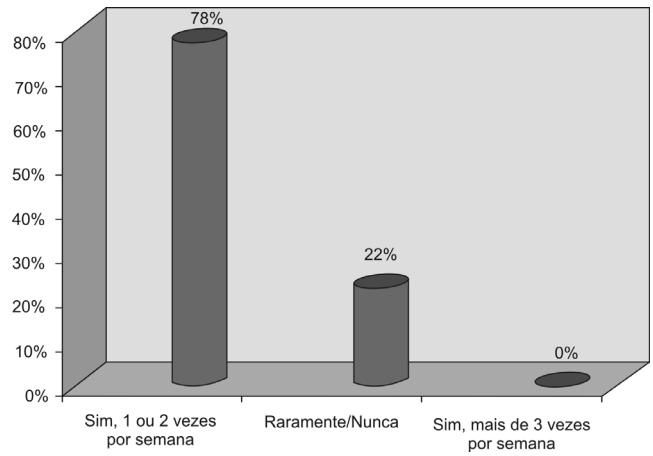
07. Gostaria de contar com esse serviço no local de destino?



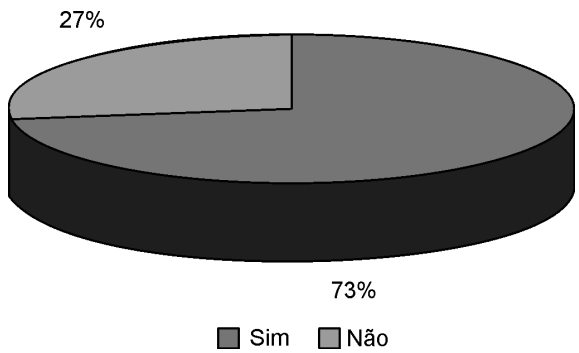
08. Frequenta regularmente clínicas para tratamentos médicos?



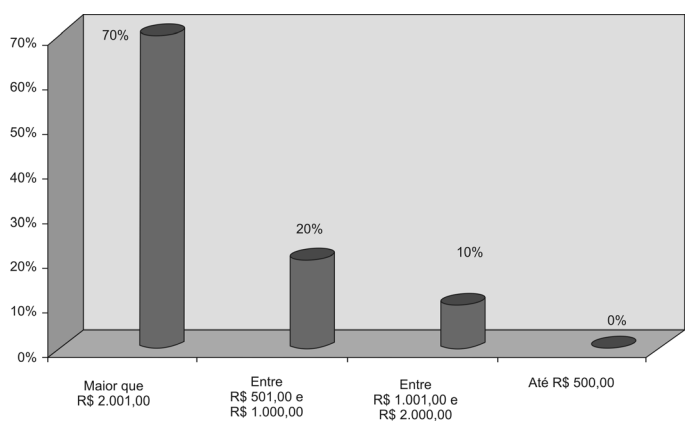
Se sim, com qual frequência?



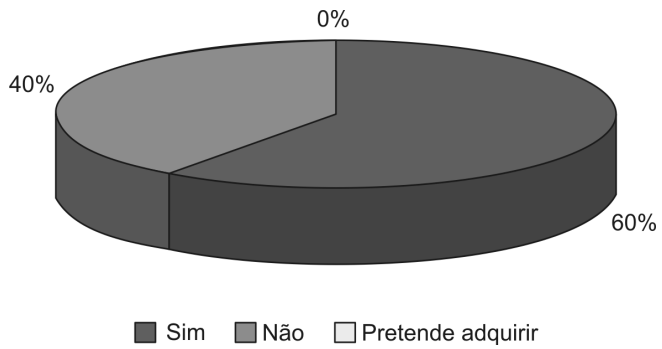
09. Gostaria que esses locais tivessem convênio com esse serviço de táxi?



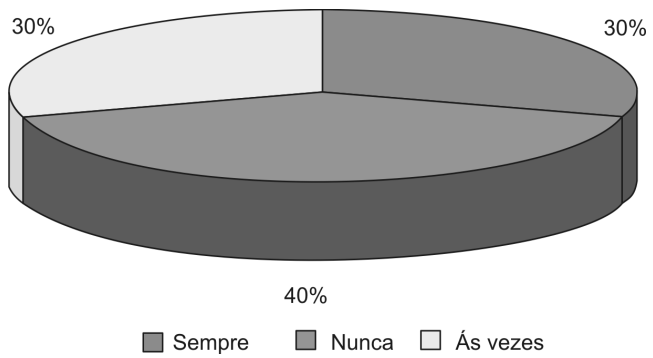
10. Qual é a sua renda familiar mensal aproximada?



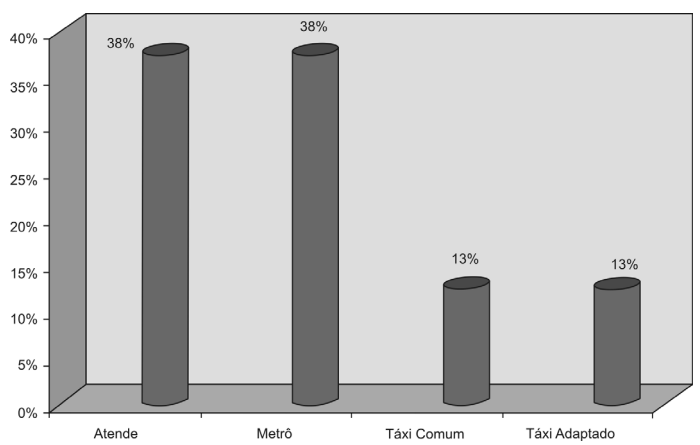
11. Possui veículo adaptado?



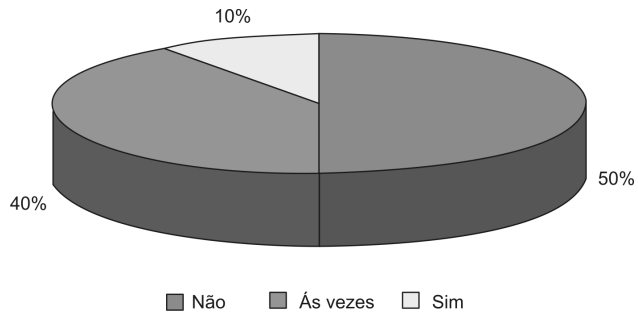
12. Utiliza o transporte coletivo e/ou algum serviço público destinado a locomoção de Pessoas Portadoras de Deficiências ou Idosos?



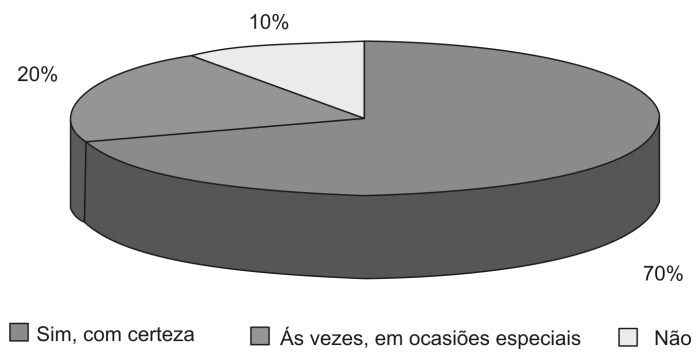
Se sim, mencionar qual:



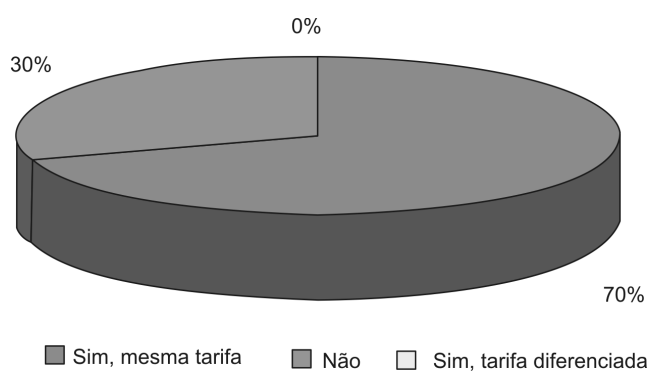
13. Você está satisfeito com o atendimento oferecido pelos condutores?



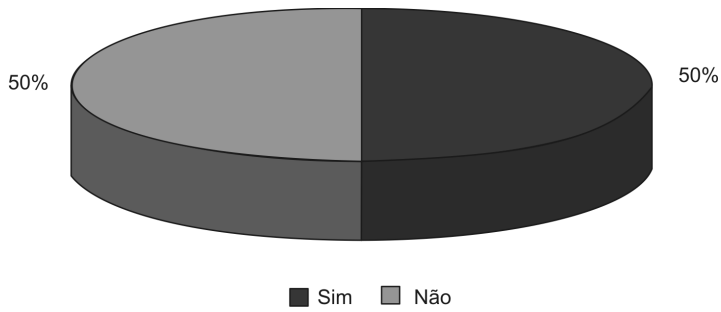
14. Gostaria de contar com um serviço de táxi com veículos adaptados e condutores devidamente qualificados?



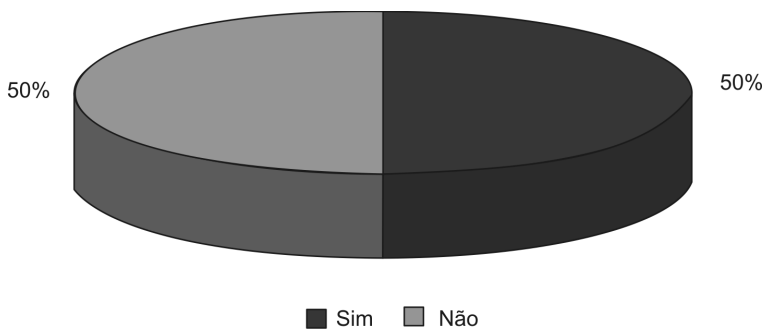
15. Você optaria pela utilização de táxis adaptados ao invés de táxis convencionais?



16. Entende que o agendamento prévio de corridas como um diferencial?



17. Para os deficientes visuais: Você tem a percepção de receber um tratamento inadequado por estar com um cão guia no sistema público de transporte?



6.3.11. Resultados analíticos

O objetivo principal da pesquisa foi identificar o nível de aceitação do produto em relação aos pilares principais: Público-Alvo, Aceitação, Definição dos serviços a serem ofertados, Identificação de possibilidades para convênios e Preço.

Com base nas respostas obtidas na pesquisa, a primeira análise que pode ser feita em relação ao público alvo é que 70% dos entrevistados possuem renda maior ou superior a R$ 2.001,00, fato que nos garante segurança quanto à utilização dos serviços de táxi. A área de atuação poderá abranger os ramos corporativos (50% dos entrevistados exercem atividade remunerada com frequência superior a 03 vezes por semana); culturais (80% realizam pelo menos uma atividade cultural por mês) e 75% passam por acompanhamento médico entre 01 e 02 vezes por semana.

Possuir veículo adaptado assegura à empresa um fator significativo de diferenciação: 70% dos entrevistados optariam pela sua utilização, desde que a tarifa praticada seja a mesma adotada em corridas realizadas por táxis convencionais. Os fatores decisivos foram o conforto oferecido pelos carros adaptados e a sensação de independência causada pelos mecanismos do veículo.

Por essa razão, a Táxi Fácil não oferecerá uma gama de serviços diferenciados e focará no relacionamento cliente-condutor como referencial para obter a satisfação do cliente. Tal decisão também é embasada na opinião dos entrevistados que relataram não estar totalmente satisfeitos com o tratamento oferecido pelos condutores, sejam estes de táxi ou do transporte público coletivo. No entanto, a gratuidade oferecida nos transportes públicos (tais como Metrô) prejudica a aceitação de nossos serviços pelo público com deficiência visual.

Constatamos que a atuação no ramo corporativo, por meio da consolidação de parcerias, possa ser um fator crítico de sucesso. Conforme dito no item 6.1.1. Portador de Deficiência no Mercado de Trabalho, as empresas precisam garantir de 1 a 5% de suas vagas para esse público. Além disso, o fato de garantir melhor qualidade no transporte de seus colaboradores, pela utilização do serviço Táxi Fácil, pode garantir à empresa contratante, um bom *marketing* institucional. Buscaremos também parcerias com casas noturnas e teatros, dando preferência para as casas que já possuem estruturas bem avançadas para o atendimento dessa clientela. A implantação da chamada "Lei Seca" favorecerá a utilização de nossos serviços, assim como de toda a frota taxista, não somente pelas pessoas portadoras de deficiência e idosas.

7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Verificamos durante nossas pesquisas (com base em dados de 2001) que a maioria dos projetos de transporte especializado é voltada para o público portador de deficiência. Os idosos têm assistência somente no que diz respeito à isenção de tarifas, quando aposentados (60 anos de idade para mulher e 65 anos para o homem). Por isso, nossos serviços estarão voltados também para esta parcela da população.

7.1. Transporte de Portadores de Deficiências Físicas no Brasil[1]

- Aracaju – SE

Pela lei deve haver 1 veículo adaptado por empresa, mas até o momento existe apenas 1 veículo operando no sistema.

- Belo Horizonte – MG

Existe 1 única linha que faz 6 viagens por dia com horário fixo, na região de Barreiro. São 2 veículos transportando em média 30 pessoas por dia, principalmente, crianças e adolescentes portadores de deficiência no trajeto casa-escola. O veículo é adaptado com elevador e não enfrenta problemas na operação do serviço.

- Brasília – DF

No Distrito Federal o portador de deficiência tem gratuidade no serviço de transporte público.

[1] Extraídos dos sites: http://www.antp.org.br / http://www.ntu.org.br

Existe um sistema de linhas escolares, que conta com 7 veículos destinados a transportar alunos portadores de deficiência e estes veículos não são adaptados. Nas linhas regulares, existem em torno de 100 veículos com pequenas adaptações. Foi desenvolvido um protótipo de plataforma de acesso aos ônibus para utilização nos terminais rodoviários nos pontos de parada, mas que atualmente está desativado.

- Campo Grande – MS

Desde 1994 existe uma lei municipal que regulamenta que cada empresa de transporte público deverá possuir 1 veículo adaptado para atender aos portadores de deficiências. Após 5 anos, as empresas seriam obrigadas a adaptar 50% de sua frota.

Até 2001 somente 4 veículos estavam adaptados com elevador, todos pagavam tarifa e o sistema de transporte funcionava bem.

- Cuiabá – MT

O sistema de transporte para portadores de deficiência é realizado por vans adaptadas, principalmente para os passageiros cadeirantes. O transporte público é gratuito para os portadores de deficiência e custeado pelas empresas de ônibus, por intermédio de uma Associação que trabalha com ações que promovem o bem-estar das Pessoas Portadoras de Deficiências. O número de veículos no sistema é composto por 6 vans. O serviço é porta a porta, com prioridade para os deslocamentos por motivo de saúde, educação e trabalho.

Existe pressão por parte da sociedade para estender o serviço a todos os tipos de deslocamentos.

- Curitiba – PR

Existem 3 tipos de atendimentos:

1 – Escolar, sem custo para o usuário, chamado de Ensino Especial, com 45 ônibus adaptados. Há um terminal de integração de onde ocorre a redistribuição para todas as escolas. Esse serviço opera na região metropolitana de Curitiba;

2 – Duas linhas especiais com itinerário escolhido pela Associação de deficientes físicos, que operam regularmente, com ônibus adaptados com elevadores em linhas deficitárias e linhas regulares com cobrança de tarifa. Existem também veículos adaptados que trafegam no sistema regular;

3 – Desde 1991, foi adaptado o sistema "ligeirinho", estação tubo, onde são adaptados elevadores nos tubos, para o embarque e desembarque dos usuários.

Existe também Kombi-táxi para o portador de deficiência física, no qual é cobrado o valor normal de 1 corrida de táxi. Não há problemas na operação do sistema de transporte de portadores de deficiência física.

- Florianópolis – SC

Todas as empresas municipais operam com pelo menos 1 veículo adaptado com elevador. A utilização é mínima e há cobrança de tarifa. O acesso aos pontos de parada é precário. O sistema está em funcionamento desde 1997.

- Fortaleza – CE

Algumas empresas adaptaram veículos com elevadores e não há indícios de problemas nas operações.

- Goiânia – GO

A situação é precária, não existem ônibus nem plataformas adaptadas para o público de portadores de deficiência e idosos. Os portadores de deficiência que utilizam cadeira de roda, muletas ou andador não pagam tarifa, e os demais pagam a tarifa normal do sistema. Existem reclamações com respeito às rampas de acesso aos terminais, que são íngremes.

- João Pessoa – PB

Não existe sistema adaptado ao portador de deficiência física, apenas o acesso facilitado pela porta dianteira do ônibus, o transporte é gratuito e há assentos preferenciais.

- Maceió – AL

Desde Maio de 1999 entraram em operação 2 ônibus com elevador hidráulico. Em Junho 2001, mais 6 veículos foram adicionados ao sistema. As dificuldades existem principalmente com relação à infraestrutura da cidade, que dificulta o acesso do deficiente ao transporte público.

- Palmas – TO

Existe 1 veículo adaptado ao portador de deficiência, que transporta 2 ou 3 passageiros por dia.

- Porto Alegre – RS

Há 1 ônibus adaptado com elevador para cada linha. O transporte é gratuito, a utilização em 2001 era mínima e o sistema não é satisfatório. O tempo de embarque é grande, pois o motorista tem que ajudar o deficiente a subir ao ônibus. A cidade não está adaptada a este público.

- Porto Velho – RO

Até 2001 não existia sistema adaptado aos portadores de deficiência física. Em 2007 a prefeitura municipal incluiu no transporte público 6 veículos adaptados aos portadores de deficiência.

- Salvador – BA

Existem 31 veículos com elevadores adaptados em operação nas linhas regulares, o transporte é gratuito e não há problemas na operação do sistema.

- São Luís – MA

Em 2001 existia um veículo adaptado e projeto para que 10% da frota estivesse adaptada até o final do mesmo ano.

- São José dos Campos – SP

Existem 3 peruas adaptadas operando de segunda a sábado das 07h00 às 20h00, com solicitação por telefone.

- Araraquara – SP

Existe uma companhia que conta com um sistema de transporte adaptado visando a atender os portadores de deficiências. O serviço é composto por vans, que necessitam de agendamento prévio e cadastramento e por micro ônibus que circulam de segunda a sábado, em horários específicos.

- Joinville – SC

O sistema conta com 2 micro-ônibus adaptados que buscam os deficientes em casa, mediante solicitação por telefone, em horário comercial e com antecedência de 24 horas. A tarifa é a mesma do sistema convencional, tanto para os deficientes quanto para os acompanhantes. Os veículos possuem 4 locais para cadeiras de rodas e 7 lugares para passageiros sentados. De segunda a sexta-feira, duas empresas fazem o transporte, cada uma com 1 veículo, e aos finais de semana as duas empresas se revezam no atendimento, sempre das 6h às 20h.

- Juiz de Fora – MG

Existem 2 ônibus adaptados com elevador, que circulam nas linhas de maior demanda, 2 vans e 2 pequenas peruas. O serviço é deficitário e a tarifa é abusiva para os deficientes que não conseguem comprovar renda inferior a 2 salários mínimos, para os que comprovam esta renda a tarifa chamada de "vale-deficiente" é gratuita.

- Vitória – ES

  - Sistema Municipal: Projeto Porta a Porta que conta com 3 kombis adaptadas com elevador hidráulico, em que o cliente tem que agendar o serviço com antecedência. O funcionamento é de segunda a sexta-feira das 06h00 às 18h00h e a tarifa é gratuita para o deficiente e seu acompanhante.

  - Sistema Intermunicipal: Projeto Mão na Roda que conta com 5 Sprinters adaptadas com elevador hidráulico e 6 ônibus com piso baixo. O cliente tem que agendar o serviço com antecedência. Há cobrança de tarifa para o usuário e seu acompanhante.

7.2. Rio de Janeiro - Cidade Pioneira no Atendimento Exclusivo às Pessoas com Dificuldade de Locomoção[2]

- Transporte Público

Na cidade do Rio de Janeiro o transporte público conta com veículos adaptados em suas linhas, e a tarifa é gratuita aos deficientes e idosos.

- Táxis

As cooperativas na cidade do Rio de Janeiro colocaram os primeiros carros adaptados, em atividade desde Abril de 2007 e já contavam com cerca de 400 passageiros cadastrados até o final de 2007.

A iniciativa, pioneira no país, inspirou outros estados: em São Paulo, o serviço foi regulamentado em setembro de 2007; Em Juiz de Fora - MG, está em processo de licitação; e em Salvador - BA há 05 carros prontos.

No Rio de Janeiro, a cooperativa negocia apoio do poder público para ter descontos no pagamento de impostos. No entanto, não foram só os carros que passaram por uma adaptação, os motoristas também foram preparados para trabalhar com passageiros portadores de deficiência e idosos. Treinamentos com psicólogo garantem bom relacionamento entre cooperados e clientes. Em 2007, 12 carros adaptados faziam entre 70 a 80 corridas por dia no Rio de Janeiro e o preço da corrida é o mesmo cobrado nos táxis convencionais.

- Especial Cooptaxi RJ

  - O serviço de transporte é personalizado para pessoas com mobilidade reduzida;
  - Tem motoristas qualificados;
  - Veículos novos (Fiat Doblô) equipados com elevador para transportar cadeira de rodas, andadores e cães guia, com ar condicionado, som ambiente e ainda com lugar para dois acompanhantes;
  - Atendem hotéis, casas de saúde, hospitais e particulares;
  - Prestam serviços de passeios turísticos com intérprete conforme agendamento;
  - Atendimento 24 horas;
  - Todos os veículos têm taxímetro, a tarifa é normal;
  - O fato de ser uma cooperativa garante ao usuário a segurança tão necessária nos tempos atuais;

[2] Extraído dos sites: http://www.especialcooptaxirj.com.br - http://www.sectran.rj.org.br

7.3. São Paulo – Um mercado promissor

O transporte público do município de São Paulo conta com 187 veículos adaptados para pessoas portadoras de deficiência e idosos, e a tarifa é gratuita para os usuários e seus acompanhantes devidamente cadastrados na SPTrans.

Há também um serviço de atendimento especial que conta com veículos do tipo "van" ou similar, adaptados. É totalmente gratuito para o usuário e deve ser solicitado por telefone, com cadastramento prévio. O serviço é extremamente satisfatório.

- Transporte especial para pessoas com mobilidade reduzida.



O Serviço de Atendimento Especial – ATENDE[3] é uma modalidade de transporte porta a porta, gratuito, destinado às pessoas portadoras de deficiência física com alto grau de severidade e dependência, impossibilitadas de utilizar outros meios de transporte público. Os veículos que operam neste serviço são devidamente adaptados para garantir conforto e segurança a seus usuários e equipados com plataforma de elevação para embarque e desembarque.

O setor administrativo passou a contar com sistema informatizado de roteirização. Este sistema possibilitou um ganho de tempo e qualidade na execução dos serviços visto que estes são realizados por meio de rotas de operação individualizadas para cada veículo.

Toda a comunicação passou por adequação, como a Central de Atendimento. Os usuários também podem contar com a central de atendimento oferecida gratuitamente por meio de telefone e, além disso, as informações estão disponibilizadas em uma central. Não menos importante é a comunicação mantida entre a equipe administrativa, os operadores dos veículos e as empresas operadoras do sistema que é feita por meio de uma central de rádios comunicadores.

O projeto das linhas estruturais e dos corredores contempla equipamentos e veículos que garantem a acessibilidade, maior comodidade e minimização de obstáculos físicos. A concepção do veículo prevê rebaixamento do compartimento de passageiros, eliminando degraus nas portas, sem comprometer a distância da carroceria ao solo em função de sua movimentação. A aplicação de rampas neste tipo de veículo, junto às portas, proporciona o embarque de pessoas portadoras de deficiência com mais agilidade e conforto. A altura do piso do veículo em relação

[3] Extraído do site: http://www.sptrans.com.br/sptrans80/serviços/atende.asp

ao solo diminuiu pela ação dos sistemas de suspensão, o que facilita ainda mais o acesso ao veículo. Em seu interior, são reservados espaços apropriados (boxes), para cadeira de rodas, sendo equipados com cintos de segurança que garantem conforto ao usuário durante a viagem.

Veículos articulados estão passando por estudos para garantir embarque em nível ou por plataforma de elevação. Veículos de menor porte e capacidade de transporte, do tipo mini e micro-ônibus, são projetados e dotados de acomodações internas e equipamentos que garantem a acessibilidade.

Nos terminais e corredores, os usuários contam com sinalização tátil, sonora e visual que garantem segurança aos deficientes auditivos e visuais, além de guias rebaixadas e sinalizadas para acessibilidade de deficientes físicos. Os terminais contam ainda com telefones especiais para deficientes auditivos.

Atualmente o ATENDE é operado por 268 veículos do tipo Van, com elevador e espaço para cadeira de rodas. Projeto pioneiro em todo o mundo, completa dez anos de atividade com um público assistido 26 vezes maior que no início de seu funcionamento e duas conquistas recentes: novas instalações, de acordo com os padrões internacionais de acessibilidade, e inscrições permanentemente abertas a novos interessados.

A tarefa do ATENDE é buscar em casa os clientes cadastrados e levá-los até suas atividades, obedecendo a uma programação pré-fixada e segundo uma escala obrigatória de prioridades: reabilitação, tratamento de saúde, educação e, se houver fôlego na oferta de veículos, trabalho, esporte, lazer, cultura e outras atividades da vida cotidiana.

A frota de 268 vans com elevador e capacidade para 02 cadeiras de rodas fixas e 06 assentos - pertence aos consórcios de ônibus que operam as linhas estruturais de transporte público na cidade. Trabalhando de segunda a domingo, entre 7h e 20h, essas vans percorrem pouco mais de 01 milhão de quilômetros por mês em rotas que satisfazem a necessidade de atendimento diferenciado de 7,8 mil pessoas, entre usuários e acompanhantes - uma população que cresceu 43% desde que as inscrições foram abertas em caráter permanente, em 20 de junho de 2005. Para os usuários e acompanhantes o ATENDE é gratuito.

A elaboração das rotas exige da SPTrans um trabalho detalhado de coordenação. Além de organizar todos os itinerários para atender o máximo de pessoas no menor tempo possível, é preciso escolher o veículo certo, com os equipamentos que cada deficiência pode exigir.

Cada cliente pode fazer uma viagem por dia - no máximo 05 viagens e 02 destinos diferentes entre a segunda-feira e o domingo. Para não ter problema com os horários, ele tem sempre à disposição nas subprefeituras, nos postos de atendimento e na Central de Atendimento a confirmação da sua próxima lista mensal de viagens. O serviço somente é suspenso se houver cancelamentos ou faltas sem justificativa.

Nos fins de semana, o 'porta a porta' é substituído por uma programação especial de transporte de grupos organizados para encontros, como os do Conselho Municipal da Pessoa Deficiente (CMPD) e da Fraternidade Cristã de Deficientes e Doentes (FCD). Ou, ainda, para atividades de lazer e recreação: excursões ao Pico do Jaraguá, parques de diversão, *shopping centers*, feiras, congressos, festas, carnaval, futebol, Fórmula 1 e outros grandes eventos da cidade.

Atualmente, o ATENDE serve de modelo e assessora a implantação do sistema em cidades como Campinas, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Juiz de Fora, Uberlândia e Vitória. Outras cidades, como Praia Grande, Santos, São Bernardo do Campo, Matão, Guarulhos, São Luiz, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Campo Grande também já demonstraram interesse em reproduzir a experiência. E até organizações de outros países, como a ONG *Adaptive Environments*, com sede em Boston (EUA), vieram conhecer de perto este projeto da Prefeitura de São Paulo.



O Projeto Carona[4] nasceu em Fevereiro de 1997 com o intuito de oferecer programações de lazer para pessoas portadoras de necessidades especiais.

Com vans convencionais e adaptadas, oferecem um serviço de transporte facilitando a realização de compromissos de qualquer natureza. Atendem escolas, hospitais, hotéis, casas de repouso, particulares, locadoras de veículos, agências de eventos. A estrutura do Projeto Carona conta com vans convencionais e adaptadas com rampa e fixadores para transportar pessoas em cadeira de rodas com segurança e conforto, motoristas treinados, horários reservados e telefone celular a bordo. Proporciona acompanhamento no transporte de pessoas temporariamente imobilizadas e qualquer pessoa que necessite de transporte especial e personalizado.

Todas as atividades do Projeto Carona são acompanhadas por uma equipe treinada, os motoristas recebem treinamento que inclui: aspectos técnicos e operacionais (colocação e retirada de pessoa dos veículos e manuseio de cadeira de rodas), curso preparatório do DETRAN, curso de primeiros socorros e orientação psicológica.

7.4. Transporte de Portadores de Deficiência pelo mundo

- Nova York: é o maior sistema de atendimento a deficientes físicos no

[4] Extraído do site: http://www.projetocorona.com.br

mundo. Todos os 4100 ônibus possuem plataformas de elevação de cadeiras de rodas. Além disso, possui um sistema porta a porta 24 horas por dia, com solicitação via telefone, para atender pessoas cadastradas que não podem acessar os ônibus. Esse sistema é operado por motoristas autônomos sob contrato com a prefeitura. Existe um sistema de perda de pontos para cancelamento e não comparecimento de viagem e, dependendo da pontuação o usuário pode perder o registro no sistema.

- Washington: Serviço especial porta a porta com vans. O usuário deve agendar previamente a viagem no período de 8h00 às 17h00. Portadores de deficiência possuem tarifas especiais, inclusive no sistema de táxi.

- Londres: Serviço com veículos especiais acionados por reserva telefônica. Os usuários portadores de deficiência têm que fazer um cadastramento prévio.

7.5. GRID Comparativo da Concorrência

Competências e Ativas Tangíveis e Intangíveis	Projetos Públicos e Assistenciais - ATENDE	Transporte Público - ônibus adaptados	Serviço privado Projeto Carona - SP
Nome da marca			
Abrangência de produtos oferecidos			
Recursos financeiros			
Atratividade do Preço praticado			
Marketing			
Crescimento Sustentado			

	Forte
	Média
	Baixa

8. ANÁLISE DO MERCADO

8.1. Contextualização

"Deficientes ainda esperam por um melhor tratamento" (extraído da entrevista de Alan Cortez de Lucena, presidente da Comissão Especial de Defesa dos Interesses Jurídicos da Pessoa Portadora de Deficiência da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), seção São Paulo).

De acordo com o censo IBGE (2000) cerca de 2 milhões de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência e 1 milhão de idosos vivem na Região Metropolitana de São Paulo, área com aproximadamente 18 milhões de habitantes. Essa

população convive diariamente com uma série de dificuldades que vão desde conseguir estudar e trabalhar até simplesmente tomar um ônibus ou metrô.

Apesar dos grandes avanços no setor, surgimento de legislações específicas para os portadores de deficiências e idosos, implementação de serviços públicos destinados a atender às necessidades especiais desses grupos sociais e de várias entidades assistenciais e de apoio, ainda falta muito para que pessoas com mobilidade reduzida vivam com dignidade.

Investir na inclusão social garante: a acessibilidade (ou seja, que as cidades não sejam obstáculos para a locomoção), o direito à educação e o direito ao emprego.

Hoje há uma frota de cerca de 32 mil táxis na cidade de São Paulo, porém não há carros adaptados ao transporte de pessoas portadoras de deficiência física ou com mobilidade reduzida.

Com as mudanças regulamentadas em Setembro de 2007, após publicação de Decreto pelo prefeito Gilberto Kassab, os veículos deverão ser adaptados em conformidade com as normas técnicas específicas existentes e de acordo com as determinações a serem estabelecidas pela Secretaria Municipal de Transportes. A tarifa e o subsídio serão os mesmos dos táxis comuns. A Secretaria de Transportes será a responsável por determinar os pontos para os táxis especiais. Em pesquisa junto à Associação das Empresas de Táxi de Frota do Município de São Paulo (Adetax), constatamos que até agora não houve procura por parte das empresas para se adaptarem.

8.2. Análise de Atratividade do Negócio

A atratividade nesse ambiente competitivo pode ser avaliada pela análise das 5 forças competitivas conforme cita Porter e listadas a seguir:

- Ameaça de novos entrantes;
- O poder de barganha dos fornecedores;
- O poder de barganha dos compradores;
- Ameaça de serviços substitutos;
- O grau de rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no mercado proposto.

É sabido que quanto menor são essas forças, maior torna-se a atratividade do setor em questão. Quanto mais intensas são tais forças, mais competitivo é o setor onde, por consequência, são menores as possibilidades de lucratividade e ganhos.

Essa integração das 5 forças de Porter irá determinar o potencial de lucratividade do setor.

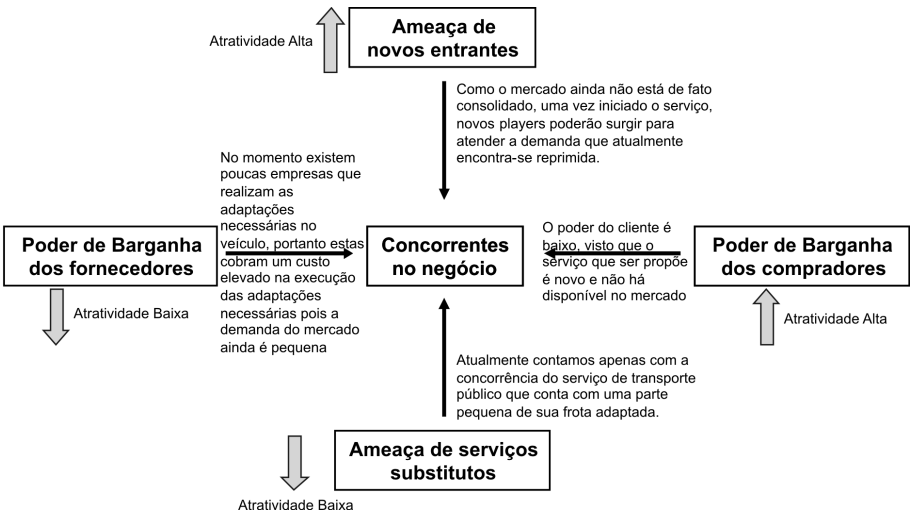


Figura 04 - Análise da atratividade do negócio (Modelo de Porter)

8.2.1. Consolidação da Atratividade

	Atual			*Futuro*		
	Baixa	**Média**	**Alta**	**Baixa**	**Média**	**Alta**
Barreiras para entrada			X			X
Barreiras para saída		X			X	
Rivalidade da concorrência	X					X
Poder dos compradores	X					X
Poder dos fornecedores			X	X		
Disponibilidade de Substitutos	X				X	
Avaliação Global	X					X

9. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA

9.1. Fatores socioculturais

Tendências	Crescimento no nível de conscientização da sociedade com as PPD´s, crescimento da população ativa de idosos no convívio sócio cultural.
	Influência d a mídia e opinião pública.
	Convênios diversos com associações, centros de tratamento, casas de *show*, teatros, *shoppings centers*, hotéis, etc.
Oportunidades	Possibilidade de extensão de serviço para idosos, pessoas com mobilidade reduzida por período determinado e cegos acompanhados de cão guia.
	Possibilidade de prestar o serviço em locais atualmente não explorados, como aeroportos e rodoviárias.
	O fato de possibilitarmos a sensação de "autonomia" pode aumentar a procura pelos nossos serviços.
Ameaças	Preconceito do próprio deficiente (barreira psicológica).

9.2. Fatores políticos

Tendências	Novas políticas de incentivo à facilidade ao convívio social das pessoas portadoras de deficiência.
Oportunidades	Falta de estrutura apropriada e adaptada às necessidades especiais como elemento gerador de demanda.
	Falta de capacitação dos trabalhadores em transporte público atual com as pessoas portadoras de deficiência.
Ameaças	Expansão das redes de metrô e melhoria da infraestrutura de transporte público nas grandes capitais.

9.3 Fatores econômicos

Tendências	Aumento no número de empresas que atualmente realizam as adaptações nos veículos.
Oportunidades	Desconto por parte das montadoras para aquisição de veículos.
	Não há preço diferenciado, cobra-se o valor da tarifa vigente como bandeirada.
Ameaças	O aumento do poder aquisitivo da população portadora de deficiências físicas, possibilitando a aquisição de veículos adaptados.

9.4 Fatores tecnológicos

Tendências	Desenvolvimento de novas tecnologias para locomoção de pessoas portadoras de deficiência e adaptações de veículos.
Oportunidades	Diferencial competitivo por explorar mercado de transporte de pessoas portadoras de deficiência com veículos adaptados, em comparação com o mercado atualmente existente.
Ameaças	Alto custo da inovação tecnológica no processo de adaptação de veículos especiais.
	Refém de empresas especializadas para manutenção preventiva e corretiva nos equipamentos instalados nos veículos.

10. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

Forças

- Serviço diferenciado e exclusivo;
- Criação de legislações para conscientização da sociedade na inclusão das pessoas portadoras de deficiência;
- Promoção da inserção social dos deficientes físicos e das pessoas com dificuldade de locomoção na sociedade;
- Sensação de autonomia proporcionada ao cliente;
- Facilidade de aquisição de veículos adaptados por cooperativas junto às montadoras;
- Vans atuais da prefeitura com horários rígidos e baixa cobertura (Atende);

Fraquezas

- Necessidade de adaptação dos veículos – (Atualmente somente o modelo Dobló da montadora Fiat comporta tal adaptação);
- Sistema Atende da Prefeitura e Projeto Carona Legal prestam serviço similar;
- Possibilidade de faturamento inferior quando comparado ao serviço de táxi convencional devido a, inicialmente, possuir menor carteira de clientes e a necessidade de utilização de veículos adaptados.

10.1. Força do Negócio

Tabela 04 - Avaliação dos pontos fortes e fracos.

	Atual			Futura		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Gestão dos serviços existentes	X				X	
Marketing, Publicidade	X				X	
P&D Tecnológico		X				X
Avaliação Global	X				X	

11. DEFINIÇAO DOS CENARIOS

Como demonstrado na Análise dos Consumidores, o estado de São Paulo concentra 4,2 milhões de habitantes com algum tipo de deficiência física declarada, sendo que 1,3 milhões exercem atividades remuneradas.

Aproximadamente 1 milhão de idosos residem no estado de São Paulo, sendo que este número encontra-se em crescente ascensão, devido ao aumento da expectativa de vida, o que sinaliza um mercado extremamente atrativo para o nosso negócio.

A importância dos idosos para o país não se resume a sua crescente participação no total da população. Boa parte dos idosos hoje é chefe de família e nessas famílias a renda média é superior àquelas chefiadas por adultos não-idosos.

Segundo o Censo 2000, 62,4% dos idosos e 37,6% das idosas são chefes de família, somando 8,9 milhões de pessoas. Além disso, 54,5% dos idosos chefes de família vivem com os seus filhos e os sustentam.

Observa-se que a renda média do trabalho das pessoas sem deficiência é R$ 643,00, enquanto que a média de renda das pessoas portadoras de deficiência é de R$ 529,00. Num universo de 26 milhões de trabalhadores formais ativos 537 mil são pessoas com deficiência, representando 2,05% do total de empregados, segundo as próprias empresas. Na ótica regional, São Paulo apresenta uma das maiores taxas de empregabilidade de pessoas portadoras de deficiência (2,73%) entre os empregados formais.

A legislação brasileira garante um salário mínimo às pessoas que conseguem comprovar alguma deficiência física ou mental. Verificou-se que em 1996 foram concedidos 384.232 benefícios e em 2001 esse número aumentou 348% (1.3319.1999).

A seguir apresentamos a relação entre pessoas portadoras de deficiência e idosas e o total de pessoas transportadas pelo sistema de transporte público do município de São Paulo.

	IDOSOS	PESSOA COM DEFICIÊNCIA	TOTAL DE VIAGENS	TOTAL DE VIAGENS DO SISTEMA	PROPORÇÃO
JANEIRO	9.650.464	6.706.254	16.356.718	202.973.513	8,06%
FEVEREIRO	9.901.060	6.880.398	16.781.458	201.127.399	8,34%
MARÇO	11.914.363	8.279.473	20.193.836	236.535.517	8,54%
ABRIL	11.388.261	7.913.877	19.302.138	210.931.100	9,15%
MAIO	11.975.598	8.322.026	20.297.624	225.603.296	9,00%

Fonte: SPTrans, Junho/2007

Adotamos como referência para definição de cenários as taxas de desemprego, inflação e Selic, que podem impactar diretamente no negócio proposto, visto que tais taxas afetam a composição da renda do nosso consumidor final. O crescimento econômico do país propicia a aceitação do serviço a que se propõe o nosso negócio.

Apresentamos a seguir, uma projeção econômica para o ano de 2008 dos principais índices da economia nacional segundo o Bacen (dados do mês de Maio/2008):

- PIB: + 4,8%
- Inflação (IPCA): 5,8%
- Desemprego (IBGE): 8% (média)
- Câmbio: R$ 1,62 (dezembro)
- Balança Comercial: + US$ 18 bi (no ano)
- Saldo em Transações Correntes: - US$ 22 bi
- Investimento Estrangeiro Direto: US$ 25 bi
- Taxa de juros Selic (dezembro): 13,75% a.a.

Dessa forma, acreditamos que há uma demanda reprimida pelo serviço de táxi que utiliza carros adaptados. A partir do momento em que esse público possuir acesso ao serviço, teremos alavancagem do nosso negócio.

Realizaremos um trabalho de divulgação junto a hospitais, clínicas de reabilitação, hotéis, entidades que trabalham com pessoas de mobilidade reduzida e idosas, casas de *show*, teatros, *shoppings centers*, rodoviárias, aeroportos, locais de grande circulação de pessoas.

12. AÇÕES ESTRATÉGICAS

12.1. Posicionamento Estratégico

Para determinação do tipo de estratégia necessária para a implantação da

nossa empresa, optamos por adotar o modelo das estratégicas competitivas genéricas de Porter. O modelo em questão possui três categorias: liderança de custo, diferenciação e foco. Esta última categoria pode, ainda, ser subdividida em foco em custo e foco em diferenciação.

Com as análises do setor e da concorrência realizadas, nossa estratégia é de foco em diferenciação, identificada na figura abaixo.

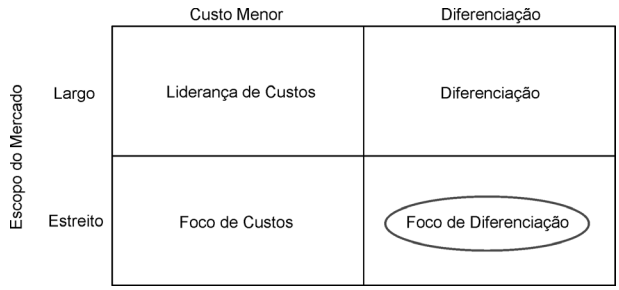


Figura 05: As três estratégias genéricas de Porter

Essa estratégia visa a oferecer um serviço de qualidade percebido como único na região, em função de permitir um conhecimento mais aprofundado das necessidades dos clientes e o desenvolvimento de serviços específicos e diferenciados.

A diferenciação proposta aliada a uma gestão eficiente culminará na maximização das probabilidades de sucesso da Táxi Fácil.

O desafio consiste em tornar rentável um investimento de alto valor inicial, considerando que a construção de relacionamento com nossos clientes nos colocará em um patamar confortável, em curto espaço de tempo.

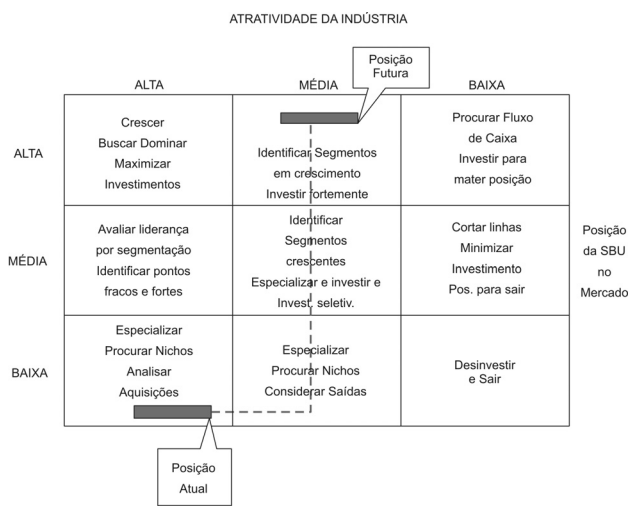


Figura 06: Matriz GE / Mc Kinsey

12.1.1. Objetivos da Companhia

No plano a seguir, serão descritas as principais ações a serem executadas para montar e viabilizar a empresa Táxi Fácil, bem como manter a mesma em funcionamento.

As estratégias serão subdivididas em três áreas: financeira, marketing/vendas e operacional.

12.2. Marketing e Vendas

Consolidação da Marca, atingindo índice de lealdade dos clientes (satisfação + continuidade + recomendação). Para tanto, focaremos em:

- Localização;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Marketing, Vendas e Pós-Vendas.

12.3. Localização

Atenderemos na região metropolitana de São Paulo, grande polo econômico e cultural, expandindo o projeto piloto, criado no Rio de Janeiro, de táxis adaptados para promover a inclusão social desta parcela da população.

12.4. Pesquisa e Desenvolvimento

Como o foco adotado será a diferenciação nos serviços prestados, investiremos muito em pesquisa e desenvolvimento buscando inovações e aprimoramento dos nossos serviços.

12.5. Marketing, vendas e pós-venda

Serão executadas as seguintes atividades:

- Convênios com hospitais, centros de reabilitação, associações culturais, esportivas, centros de serviços à população (POUPA TEMPO, Centro de Solidariedade, etc.), casas de *show*, teatros, *shoppings centers*, hotéis, casas de repouso entre outros.
- Divulgação dos nossos serviços em *sites* na Web, mídias impressas, de áudio e vídeo.
- Implantação de um sistema de banco de dados com o cadastro de nossos clientes que gerenciará as ligações pelo perfil dos usuários mais assíduos, de modo a facilitar o atendimento e promover o crescimento das solicitações de agendamento de corridas.
- Realização de pesquisas de satisfação.

12.6. Área operacional

- Definição de um local para a Central de Atendimento com instalação e infraestrutura apropriada.
- Negociação de Contrato
- Compra de equipamentos necessários
- Reforma para adequação da área
- Compra de carros adaptados.
- Parcerias com cooperativas e empresas de táxi e taxistas autônomos.
- Contratar e manter profissionais altamente qualificados pro meio de treinamentos contínuos.

12.7. Análise SWOT

A posição relativa da Táxi Fácil no setor foi avaliada segundo a metodologia das cinco forças de Porter:

1) Fornecedores

2) Clientes

3) Produtos Substitutos = Avaliação da Estrutura do Setor

4) Barreiras de Entrada

5) Rivalidade entre Competidores Atuais

Obs: Para cada uma das cinco forças foram listadas as questões mais relevantes para a Táxi Fácil e analisados seus desdobramentos, que podem ocorrer por uma ação ou procedimento.

Nas páginas que seguem são apresentadas as ações consideradas como de mais alta prioridade estratégica.

1. Fornecedores: destaque para poder de barganha

Questões Críticas	Ações e Posicionamento Estratégico
Financiamento de veículos.	Estruturar novas formas de financiamento junto aos bancos; diversificar parceiros de crédito.
Oscilação do preço do combustível.	Estruturar parcerias com postos de gasolina.
Risco de concentração e exclusividade com montadora.	Preparar plano de ação pelo desenvolvimento de novos fornecedores.
Poucas empresas realizam as adaptações necessárias no veículo.	Preferencialmente adquirir os veículos adaptados de fábrica, visando a gozar da assistência técnica da montadora.
Alto custo dos carros adaptados.	Aquisição unitária dos veículos: proposta de aumento da alíquota de desconto para frotista em razão do volume de automóveis a ser adquirido.
Contratação de seguro dos veículos.	Fechar o pacote direto com seguradora, visando a aquisição de tarifas praticadas para o segmento corporativo.
Poucos modelos de carro ideal para nossos serviços.	Estudar possibilidades de diversificação dos serviços para 2009.
O veículo necessário não é disponibilizado de forma imediata.	Elaborar o Planejamento Estratégico com visão plurianual.
Burocracia para obtenção de licença e alvará.	

2. Clientes: Viabilizar atuação nos diversos segmentos e consolidar marca estão entre as prioridades

Questões Críticas	Ações e Posicionamento Estratégico
Consolidação da marca sem segmentação.	Buscar diferenciação da marca e posicionamento de inovação; Desenvolver habilidades de *marketing* institucional.
Segmentos de menor renda: Podem optar pelo serviço público, minimizando a frequência de utilização dos nossos serviços.	Não rebaixar padrão de qualidade em nenhum segmento.
Segmentos de menor renda: Requer soluções de qualidade com baixo custo de manutenção - baixo grau de exigência de personalização de serviços.	Estudar possibilidades de otimização de serviços a custo prazo.
Segmentos emergentes: Requer a atuação em pontos com boa localização.	Buscar boa localização por meio de parcerias com cooperativas já existentes.
Segmentos comercial - corporativo: Clientes (institucionais) requerem considerações específicas no relacionamento, definição do produto, crédito e processo de fidelização.	Desenvolver *know-how* de relacionamento com organizações.
Baixa aceitação de tarifa diferenciada.	Divulgar por meio de ações de *marketing* a relação custo x benefício comparando com os serviços oferecidos pelo táxi convencional.

3. Produtos Substitutos

Questões Críticas	Ações e Posicionamento Estratégico
Serviços públicos existentes tais como Atende e Metrô.	Trabalhar por meio de ações de *marketing* os conceitos de independência e conforto.
Aquisição de carros adaptados.	Intensificar atuação em áreas onde a população desses carros seja menor.
Utilização de táxis comuns.	Otimizar central de distribuição de chamados.

4. Barreiras de Entrada: maior vulnerabilidade em segmentos com barreiras de entrada mais baixa:

Questões Críticas	Ações e Posicionamento Estratégico
Capital humano é fator crítico para atuação em todos os segmentos.	Definir estratégias de obtenção de profissionais no mercado. Definir estratégias para retenção de recursos.
Garantir permanência no mercado de baixa renda.	Consolidar "pontos de táxi" estratégicos visando expandir atuação no segmento.

5. Rivalidade entre Competidores Atuais: Concorrentes Diretos e Indiretos

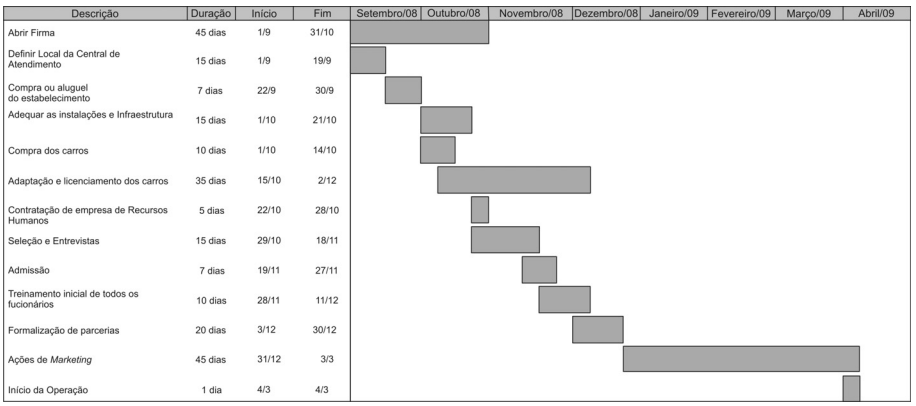
Questões Críticas	Ações e Posicionamento Estratégico
Transportes coletivos: Metrô e ônibus adaptados	Pulverizar segmentos de atuação, não focar em um público único .
Empresas privadas	
Montadoras de veículos adaptados	
Táxis convencionais	Atuação em parcerias em locais estratégicos.
Serviços públicos tais como Atende	Adotar o sistema de agendamento de corridas, possibilitando ao cliente o acesso aos nossos serviços na hora e local desejados.

12.8. Plano de Ação

Objetivo	Responsável	Performace e Metas	Recursos Necessários	Cronograma	Prioridade	Investimento e Despesas Pré-Operacionais
Definir para a Central de Atendimento	Diretor Executivo e Financeiro	Encontrar área adequada em um período máximo de um mês.	Compra ou aluguel do estabelecimento	Início Imediato	Alta	R$ 5.000,00
Executar Plano de *Marketing*	Diretor Comercial	Divulgar a companhia na região metropolitana de São Paulo.	Investimento em Publicidade e Propaganda	Após o início das obras de adequação das instalações e infraestrutura.	Média	R$ 40.000,00
Adequar as instalações e Infraestrutura	Diretor de Suprimentos	Encerrar as obras da estrutura dentro do orçamento previsto	Contratar empresa especializada	Após a aquisição/ locação do local	Média	R$ 4.700,00
Comprar, adaptar e licenciar os carros	Diretor de Suprimentos	Comprar carros adaptados dentro do orçamento previsto	Investimento em compra ou locação de carros	Após a aquisição/ locação do local	Alta	R$ 698.784,00
Selecionar e contratar profissionais	Diretor de RH	Contratar os profissionais em tempo hábil para treiná-los antes de iniciar as atividades	Contratação de empresa de Recursos Humanos	Seleção - imediato Contratação - após adequação das instalações	Alta	R$ 4.000,00
Capacitar Profissionar	Diretor de RH	Treinar e mobilizar os funcionários a fim de garantir a qualidade dos serviços	Profissional especializado para capacitar os profissionais	Após contratação	Alta	R$ 10.000,00

12.9. Cronograma de Implementação

Segue abaixo cronograma de trabalho da empresa Táxi Fácil, onde a data inicial de sua implantação é 01/09/08 e no qual prevê o *start-up* das operações para 04/03/09.



13. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

13.1. Projeções e índices financeiros ano X1

Funcionários	Quantidades	Salários + Encargos	Custo Mensal
Diretora Executiva / Jurídico	1	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00
Gerente Financeira / Suprimentos	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Gerente RH / Cooperativas	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Gerente Comercial	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Motoristas	15	R$ 1.500,00	R$ 22.500,00
Atendentes	12	R$ 600,00	R$ 7.200,00
Assistentes de: Marketing, Compras, Propaganda, Treinamento e Contábil.	4	R$ 1.300,00	R$ 5.200,00
Auxiliar de Limpeza	1	R$ 500,00	R$ 500,00
Auxiliares de Manutenção	1	R$ 800,00	R$ 800,00
Total	**37**	**R$ 27.700,00**	**R$ 59.200,00**

Investimento Inicial	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Mesas	13	R$ 150,00	R$ 1.950,00
Cadeiras	20	R$ 100,00	R$ 2.000,00
Armários Diversos	5	R$ 150,00	R$ 750,00
Alvará da frota de taxis	7	R$ 50.000,00	R$ 350.000,00
Doblo EX 1.3 Fire 16V 80cv 4/5p	5	R$ 35.600,00	R$ 178.000,00
Classic 1.0 MPFI LIFE 8V FLEXPOWER	2	R$ 20.800,00	R$ 41.600,00
		Total	**R$ 574.300,00**

Despesas Pré-Operacionais	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Abertura da empresa	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Contratação de funcionários	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
Capacitação de pessoal	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Despesas de propaganda e marketing	1	R$ 40.000,00	R$ 40.000,00
Licenças e outras taxas	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Custos com IPVA Doblo	5	R$ 1.424,00	R$ 7.120,00
Custos com IPVA Classic	2	R$ 832,00	R$ 1.664,00
Custos KIT GÁS	7	R$ 1.300,00	R$ 9.100,00
Custos com Seguro dos veículos Doblo	5	R$ 1.900,00	R$ 9.500,00
Custos com Seguro dos veículos Classic	2	R$ 900,00	R$ 1.800,00
Custos com Adaptação dos veículos	5	R$ 18.000,00	R$ 90.000,00
		Total	**R$ 188.184,00**

Gastos mensais com Despesas Operacionais	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Locação do imóvel	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Capacitação de pessoal	1	R$ 500,00	R$ 500,00
Despesas de propaganda e marketing	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Leasing de Microcomputadores e Impressoras	12	R$ 200,00	R$ 2.400,00
Leasing de Sistema de Telefonia	1	R$ 500,00	R$ 500,00
Locação de Rádios Nextel	20	R$ 50,00	R$ 1.000,00
Despesas com Materiais de Escritório e outros	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Despesas com Manutenção Geral dos veículos	7	R$ 400,00	R$ 2.800,00
Combustível dos veículos (GN, Álcool ou Gasolina)	7	R$ 900,00	R$ 6.300,00
		Total	**R$ 23.500,00**

Tabela de Valores e Preço Médio de Corridas em São Paulo	
Indicadores - Bandeira 1	
Preço da Bandeirada em São Paulo	R$ 3,50
Valor do Km rodado em São Paulo	R$ 2,20
Custo da Hora parada em São Paulo	R$ 28,20
Preço Médio Corridas em São Paulo	
Tipo 1: Corridas até 30 minutos / 10 Km	R$ 33,96
Tipo 2: Corridas até 60 minutos / 30 Km	R$ 77,96
Tipo 3: Corridas de até 90 minutos / 50 Km	R$ 121,96
Indicadores - Bandeira 2 - das 20:00 às 06:00, domingos e feriados	
Preço da Bandeirada em São Paulo	R$ 4,02
Valor do Km rodado em São Paulo	R$ 2,64
Custo da Hora parada em São Paulo	R$ 28,20
Preço Médio Corridas em São Paulo	
Tipo 1: Corridas até 30 minutos / 10 Km	R$ 38,88
Tipo 2: Corridas até 60 minutos / 30 Km	R$ 91,68
Tipo 3: Corridas de até 90 minutos / 50 Km	R$ 144,48

Projeção de Receita das Corridas	Corridas/dia	Valor Médio	Valor Total
Bandeira 1	80	R$ 77,96	R$ 6.236,80
Bandeira 2	20	R$ 91,68	R$ 1.833,60
Total	**100**		**R$ 8.070,40**

Projeção Mensal / Anual	Valor/dia	Valor Mensal	Valor Anuais
Receitas - Bandeira 1	R$ 6.236,80	R$ 187.104,00	R$ 2.245.248,00
Receitas - Bandeira 2	R$ 1.833,60	R$ 55.008,00	R$ 660.096,00
Depesas com Pessoal	R$ 0,00	R$ 59.200,00	R$ 769.600,00
Depesas com Operacionais / Administrativas	R$ 0,00	R$ 23.500,00	R$ 282.000,00
	Receita Líquida	**R$ 159.412,00**	**R$ 2.417.744,00**

Projeção Demonstrativo dos Resultados do Exercício	
	Ano X1
(=) Receita Total	R$ 2.905.344,00
(-) Custos	R$ 769.600,00
(=) Receita Líquida	R$ 2.135.744,00
(-) Despesa Administrativa	R$ 282.000,00
(-) Despesa Financeira	R$ 2.000,00
(-) Depreciação	R$ 43.920,00
(=) Resultado Bruto	R$ 1.807.824,00
(-) IRPJ (17%)	R$ 307.330,08
(=) Resultado Líquido	**R$ 1.500.493,92**

Lucro no Período	Valores - Ano X1
Investimento Inicial	R$ 762.484,00
Custos e Despesas Administrativas	R$ 1.053.600,00
Impostos	R$ 307.330,08
Depreciação	R$ 43.920,00
Receita Total	R$ 2.905.344,00
Total	R$ 738.009,92

13.2. Projeções e índices financeiros ano X2 a X5

Funcionários	Quantidade	Salários + Encargos	Férias	Salário férias/X2	Custo Mensal/X2
Diretora Executiva / Jurídico	1	R$ 8.000,00	R$ 2.880,00	R$ 10.880,00	R$ 8.480,00
Gerente Financeira / Suprimentos	1	R$ 5.000,00	R$ 1.800,00	R$ 6.800,00	R$ 5.300,00
Gerente RH / Cooperativas	1	R$ 5.000,00	R$ 1.800,00	R$ 6.800,00	R$ 5.300,00
Gerente Comercial	1	R$ 5.000,00	R$ 1.800,00	R$ 6.800,00	R$ 5.300,00
Motoristas	15	R$ 1.500,00	R$ 540,00	R$ 23.040,00	R$ 23.850,00
Atendentes	12	R$ 600,00	R$ 216,00	R$ 7.416,00	R$ 7.632,00
Assistentes de: Marketing, Compras, Propaganda, Treinamento e Contábil.	4	R$ 1.300,00	R$ 468,00	R$ 5.668,00	R$ 5.512,00
Auxiliar de Limpeza	1	R$ 500,00	R$ 180,00	R$ 680,00	R$ 530,00
Auxiliares de Manutenção	1	R$ 800,00	R$ 288,00	R$ 1.088,00	R$ 848,00
Total	**37**	**R$ 27.700,00**	**R$ 9.972,00**	**R$ 69.172,00**	**R$ 62.752,00**

Investimento Ano X2	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total X2	Valor Total X3	Valor Total X4	Valor Total X5
Alvará da frota de taxis	2	R$ 50.000,00	R$ 100.000,00	R$ 120.000,00	R$ 132.000,00	R$ 145.200,00
Doblo EX 1.3 Fire 16V 80cv 4/5p	1	R$ 37.600,00	R$ 37.600,00	R$ 45.120,00	R$ 49.632,00	R$ 54.595,20
Classic 1.0 MPFI LIFE 8V FLEXPOWER	1	R$ 22.800,00	R$ 22.800,00	R$ 27.360,00	R$ 30.096,00	R$ 33.105,60
		Total	**R$ 160.400,00**	**R$ 192.480,00**	**R$ 211.728,00**	**R$ 232.900,80**

Despesas Pré-Operacionais	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Contratação de funcionários	1	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Despesas de propaganda e marketing	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Licenças e outras taxas	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Custos com IPVA Doblo	6	R$ 1.504,00	R$ 9.024,00
Custos com IPVA Classic	3	R$ 912,00	R$ 2.736,00
Custos KIT GÁS	2	R$ 1.100,00	R$ 2.200,00
Custos com Seguro dos veículos Doblo	6	R$ 1.900,00	R$ 11.400,00
Custos com Seguro dos veículos Classic	3	R$ 900,00	R$ 2.700,00
Custos com Adaptação dos veículos	1	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
		Total	**R$ 58.060,00**

Índice de Reajuste - IPCA 6%

Gastos mensais com Despesas Operacionais	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Locação do imóvel	1	R$ 5.300,00	R$ 5.300,00
Capacitação de pessoal	1	R$ 530,00	R$ 530,00
Despesas de propaganda e marketing	1	R$ 4.240,00	R$ 4.240,00
Leasing de Microcomputadores e Impressoras	12	R$ 212,00	R$ 2.544,00
Leasing de Sistema de Telefonia	1	R$ 530,00	R$ 530,00
Locação de Rádios Nextel	20	R$ 53,00	R$ 1.060,00
Despesas com Materiais de Escritório e outros	1	R$ 2.120,00	R$ 2.120,00
Despesas com Manutenção Geral dos veículos	9	R$ 530,00	R$ 4.770,00
Combustível dos veículos (GN, Álcool ou Gasol	9	R$ 954,00	R$ 8.586,00
		Total	**R$ 29.680,00**

Tabela de Valores e Preço Médio de Corridas em São Paulo	
Indicadores - Bandeira 1	
Preço da Bandeirada em São Paulo	R$ 3,60
Valor do Km rodado em São Paulo	R$ 2,30
Custo da Hora parada em São Paulo	R$ 28,20
Preço Médio Corridas em São Paulo	
Tipo 1: Corridas até 30 minutos / 10 Km	R$ 35,06
Tipo 2: Corridas até 60 minutos / 30 Km	R$ 81,06
Tipo 3: Corridas de até 90 minutos / 50 Km	R$ 127,06

Indicadores - Bandeira 2 - das 20:00 às 06:00, domingos e feriados	
Preço da Bandeirada em São Paulo	R$ 4,10
Valor do Km rodado em São Paulo	R$ 2,70
Custo da Hora parada em São Paulo	R$ 28,20
Preço Médio Corridas em São Paulo	
Tipo 1: Corridas até 30 minutos / 10 Km	R$ 39,56
Tipo 2: Corridas até 60 minutos / 30 Km	R$ 93,56
Tipo 3: Corridas de até 90 minutos / 50 Km	R$ 147,56

Projeção de Receita das Corridas	Corridas/dia	Valor Médio	Valor Total
Bandeira 1	108	R$ 81,06	R$ 8.754,48
Bandeira 2	25	R$ 93,56	R$ 2.339,00
Total	**133**		**R$ 11.093,48**

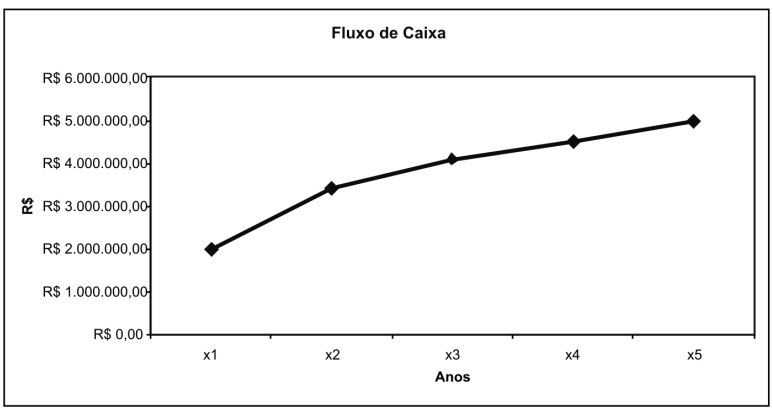
Projeção Mensal / Anual	Valor/dia	Valor Mensal	Valor Anuais
Receitas - Bandeira 1	R$ 8.754,48	R$ 262.634,40	R$ 3.151.612,80
Receitas - Bandeira 2	R$ 2.339,00	R$ 70.170,00	R$ 842.040,00
Depesas com Pessoal	R$ 0,00	R$ 69.172,00	R$ 899.236,00
Depesas com Operacionais / Administrativa	R$ 0,00	R$ 29.680,00	R$ 356.160,00
	Receita Líquida	**R$ 233.952,40**	**R$ 3.450.576,80**

Projeção Demonstrativo dos Resultados	Ano X2	Ano X3	Ano X4	Ano X5
(=) Receita Total	R$ 3.993.652,80	R$ 4.792.383,36	R$ 5.271.621,70	R$ 5.798.783,87
(-) Custos	R$ 899.236,00	R$ 1.079.083,20	R$ 1.186.991,52	R$ 1.305.690,67
(=) Receita Líquida	R$ 3.094.416,80	R$ 3.713.300,16	R$ 4.084.630,18	R$ 4.493.093,19
(-) Despesa Administrativa	R$ 356.160,00	R$ 427.392,00	R$ 470.131,20	R$ 517.144,32
(-) Despesa Financeira	R$ 2.000,00	R$ 2.400,00	R$ 2.640,00	R$ 2.904,00
(-) Depreciação	R$ 56.000,00	R$ 67.200,00	R$ 73.920,00	R$ 81.312,00
(=) Resultado Bruto	R$ 2.680.256,80	R$ 3.216.308,16	R$ 3.537.938,98	R$ 3.891.732,87
(-) IRPJ (17%)	R$ 455.643,66	R$ 546.772,39	R$ 601.449,63	R$ 661.594,59
(=) Resultado Líquido	**R$ 2.224.613,14**	**R$ 2.669.535,77**	**R$ 2.936.489,35**	**R$ 3.230.138,29**
Crescimento Anual	48%	20%	10%	10%

Lucro no Período	Valores - Ano X2	Valores - Ano X3	Valores - Ano X4	Valores - Ano X5
Investimento Inicial	R$ 218.460,00	R$ 262.152,00	R$ 288.367,20	R$ 317.203,92
Custos e Despesas Administrativas	R$ 1.257.396,00	R$ 1.508.875,20	R$ 1.659.762,72	R$ 1.825.738,99
Impostos	R$ 455.643,66	R$ 546.772,39	R$ 601.449,63	R$ 661.594,59
Depreciação	R$ 56.000,00	R$ 67.200,00	R$ 73.920,00	R$ 81.312,00
Receita Total	R$ 3.993.652,80	R$ 4.792.383,36	R$ 5.271.621,70	R$ 5.798.783,87
Total	R$ 2.006.153,14	R$ 2.407.383,77	R$ 2.648.122,15	R$ 2.912.934,37

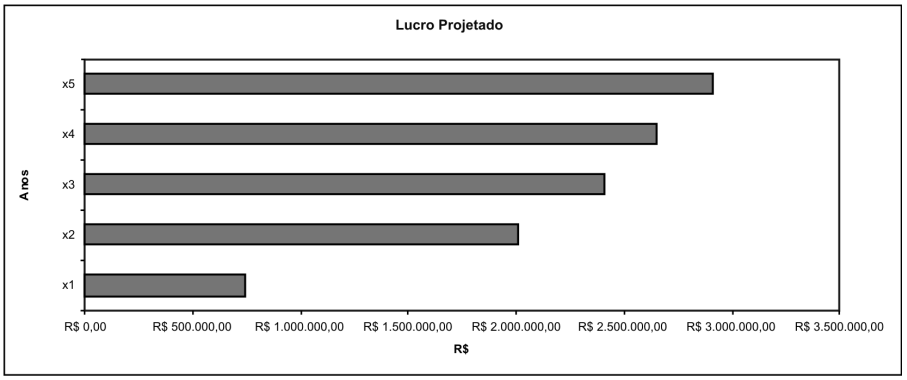
13.3. Análise do Fluxo de Caixa

	Fluxo de caixa	Receitas totais	Despesa totais	Investimentos totais
x1	R$ 2.003.124,00	R$ 2.905.344,00	R$ 327.920,00	R$ 574.300,00
x2	R$ 3.419.092,80	R$ 3.993.652,80	R$ 414.160,00	R$ 160.400,00
x3	R$ 4.102.911,36	R$ 4.792.383,36	R$ 496.992,00	R$ 192.480,00
x4	R$ 4.513.202,50	R$ 5.271.621,70	R$ 546.691,20	R$ 211.728,00
x5	R$ 4.964.522,75	R$ 5.798.783,87	R$ 601.360,32	R$ 232.900,80
Total	**R$ 19.002.853,40**	**R$ 22.761.785,72**	**R$ 2.387.123,52**	**R$ 1.371.808,80**



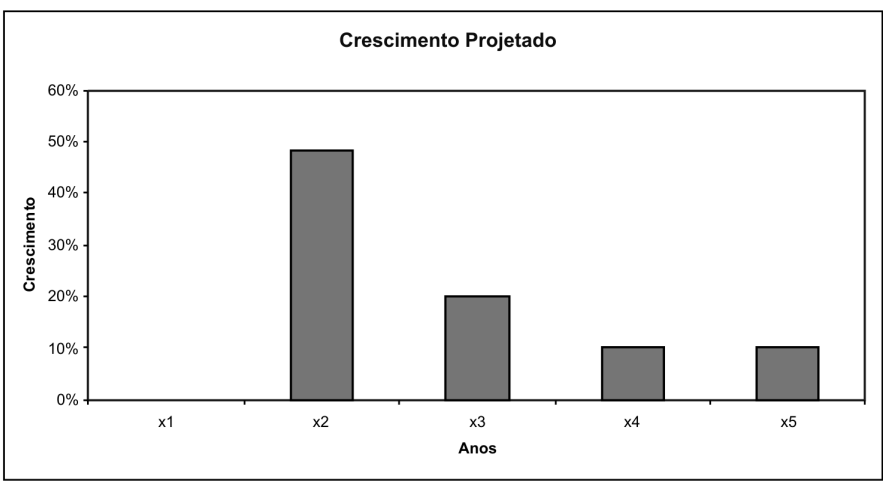
13.4. Análise do Lucro Projetado

	Lucro Projetado
x1	R$ 738.009,92
x2	R$ 2.006.153,14
x3	R$ 2.407.383,77
x4	R$ 2.648.122,15
x5	R$ 2.912.934,37
Total	**R$ 10.712.603,35**



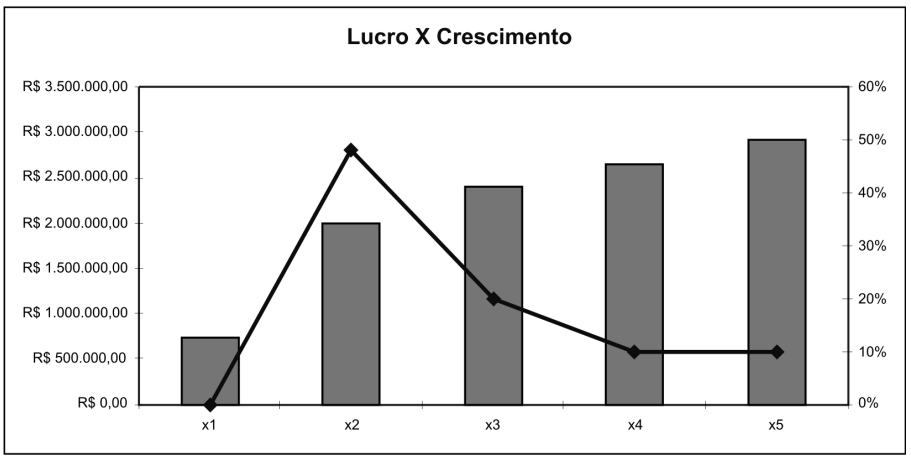
13.5. Análise do Crescimento Projetado

	Crescimento Projetado
x1	0%
x2	48%
x3	20%
x4	10%
x5	10%
Total	**88%**



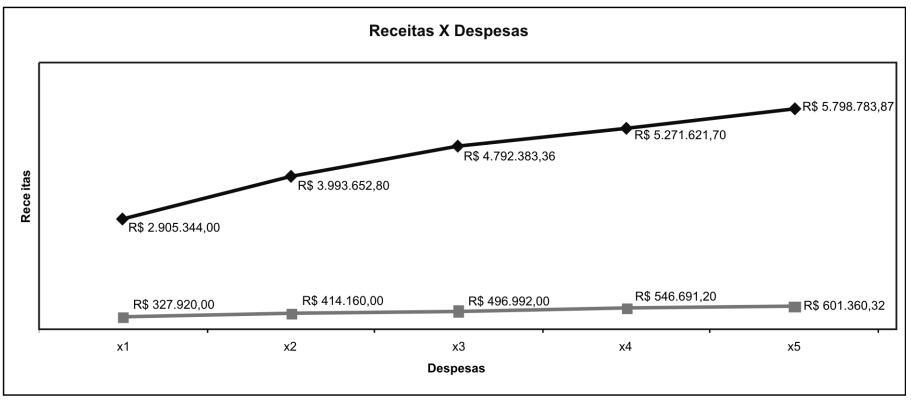
13.6. Análise do Lucro x Crescimento

	Lucro Projetado	Crescimento Projetado
x1	R$ 738.009,92	0%
x2	R$ 2.006.153,14	48%
x3	R$ 2.407.383,77	20%
x4	R$ 2.648.122,15	10%
x5	R$ 2.912.934,37	10%
Total	**R$ 10.712.603,35**	**88%**



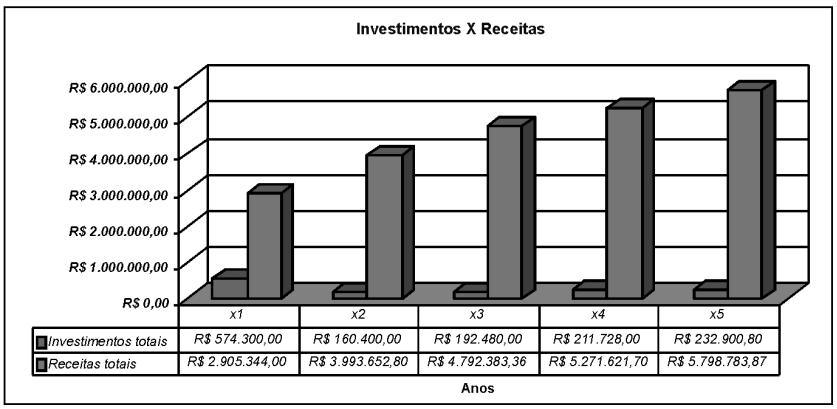
13.7. Análise dos Receitas x Despesas

	Receitas totais	Despesa totais
x1	R$ 2.905.344,00	R$ 327.920,00
x2	R$ 3.993.652,80	R$ 414.160,00
x3	R$ 4.792.383,36	R$ 496.992,00
x4	R$ 5.271.621,70	R$ 546.691,20
x5	R$ 5.798.783,87	R$ 601.360,32
Total	**R$ 22.761.785,72**	**R$ 2.387.123,52**



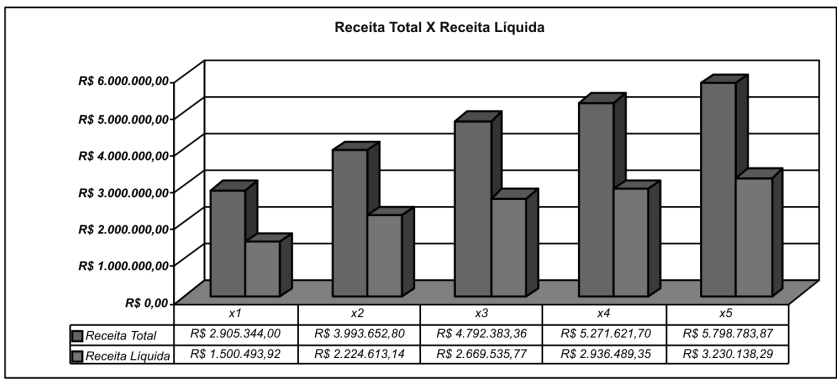
13.8. Análise dos Investimentos x Receitas

	Investimentos totais	Receitas totais
x1	R$ 574.300,00	R$ 2.905.344,00
x2	R$ 160.400,00	R$ 3.993.652,80
x3	R$ 192.480,00	R$ 4.792.383,36
x4	R$ 211.728,00	R$ 5.271.621,70
x5	R$ 232.900,80	R$ 5.798.783,87
Total	**R$ 1.371.808,80**	**R$ 22.761.785,72**

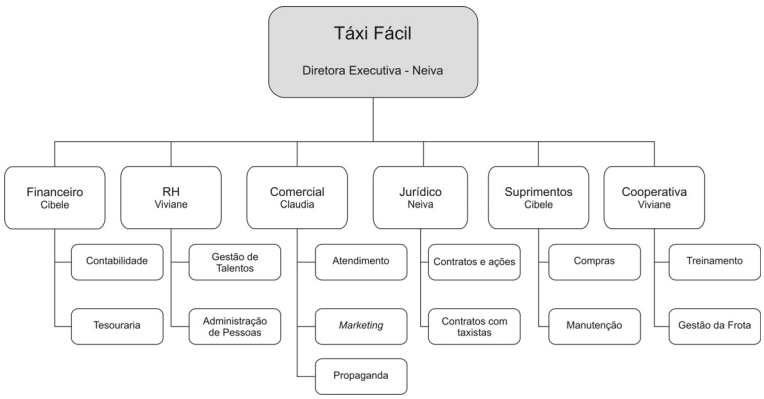


13.9. Análise das Receitas Totais e Receitas Líquidas

	Receita Total	Receita Líquida
x1	R$ 2.905.344,00	R$ 1.500.493,92
x2	R$ 3.993.652,80	R$ 2.224.613,14
x3	R$ 4.792.383,36	R$ 2.669.535,77
x4	R$ 5.271.621,70	R$ 2.936.489,35
x5	R$ 5.798.783,87	R$ 3.230.138,29
Total	**R$ 22.761.785,72**	**R$ 12.561.270,47**



14. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



A Táxi Fácil oferecerá serviços de transporte, na região metropolitana de São Paulo, para portadores de deficiências físicas, idosos e todos aqueles que encontram-se com limitações na sua capacidade de deslocamento ou de acesso.

Seremos permanentemente focados na excelência de nossos serviços e, sendo assim, não pouparemos esforços para: buscarmos aperfeiçoamento constante em nossos métodos de trabalho, oferecer treinamentos específicos para cada área de nossa empresa e valorizar nossos funcionários e parceiros, com o intuito de oferecer ao nosso cliente o melhor serviço e atendimento. Todo esse processo ficará a cargo de nosso Departamento de Recursos Humanos.

Nosso Departamento Jurídico se encarregará de todos os trâmites legais em relação aos contratos com fornecedores, frotistas e outras ações que venham a ocorrer.

O Departamento Comercial, por intermédio de seus profissionais de publicidade, se encarregará da divulgação e propaganda de nosso serviço, em todos os veículos apropriados que atinjam o público-alvo. Os profissionais de atendimento irão zelar pela excelência no atendimento ao cliente que busca e privilegia o nosso trabalho. Os profissionais de *marketing* criarão campanhas para firmar convênios e parcerias com as instituições diversas, conforme determinadas em nossas ações estratégicas.

O Departamento de Suprimentos será responsável por abastecer nossas necessidades, desde a administração até a manutenção da frota de veículos.

Buscaremos num futuro próximo, parcerias com cooperativas de táxis de outras regiões do estado de São Paulo, para que todos tenham acesso a um atendimento digno e de qualidade. Para isso, temos um Departamento de Cooperativas, que será responsável por levar todo o nosso *know-how* a essas cooperativas, oferecendo treinamento a todos que forem trabalhar com nosso público, e gestão de todo o processo de implementação do projeto.

14.1. Modelo de Gestão por Competências

A Táxi Fácil buscará integrar seu conjunto de políticas e práticas à estratégia do negócio e a arquitetura organizacional à sua maneira de gerir pessoas, permitindo assim, correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa e do negócio.

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega, agregando valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.

Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega estamos construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento de nossos funcionários e parceiros.

Acreditamos que existem instrumentos indispensáveis na administração da carreira. São políticas e práticas que oferecem suporte a:

- Decisões individuais sobre a carreira
- Gerenciamento de carreira pela empresa
- Comunicação entre o funcionário e a empresa

Os instrumentos de gestão descritos acima devem ter características que auxiliem o sistema de administração de carreiras a tornar-se estratégico e integrador. Essas características são:

- Transparência
- Honestidade de intenções
- Sentimento de Segurança
- Clareza das regras

14.2 Avaliação de desempenho e do potencial dos profissionais

Existirão em nossa empresa avaliações de desempenho de funcionários, gerentes e diretores para que possamos direcioná-los em relação ao seu trabalho, sugerindo mudanças no comportamento, atitudes, quais habilidades desenvolver e etc. A avaliação também nos auxiliará em relação aos aumentos salariais, promoções, transferências e, se necessário, até na demissão do funcionário que não atingir um desempenho que a empresa julgue condizente com seus objetivos.

A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito de seus hábitos pessoais que possamos vir a observar no trabalho.

O nosso objetivo é que essa avaliação de desempenho seja utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro de nossa empresa, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

A avaliação de desempenho será usada no processo de desenvolvimento do potencial de nossos profissionais, pois buscaremos identificar os pontos fortes e fracos de cada um, quais necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento. Visamos com isso, facilitar a relação de aconselhamento entre funcionários e superiores e encorajar os gerentes a observar o comportamento dos subordinados a fim de ajudá-los a melhorar cada dia mais.

14.3. Recompensa e forma de remuneração dos empregados

Utilizaremos um sistema de recompensa em relação à função ocupada, tempo de organização e do desempenho, metas e objetivos alcançados. Sabendo que as pessoas são motivadas por incentivos e políticas de remuneração variável, buscaremos alinhar as nossas responsabilidades aos anseios de nossos colaboradores, a fim de conseguirmos satisfazer a todos.

A forma de remuneração de nossos empregados será de acordo com a média do mercado e os taxistas de acordo com as tabelas de tarifas impostas pelas prefeituras do Estado de São Paulo.

Cargo	Salário
Diretora Executiva / Jurídico	R$ 8.000
Gerente Financeira / Suprimentos	R$ 5.000
Gerente RH / Cooperativas	R$ 5.000
Gerente Comercial	R$ 5.000
Taxistas	Tarifa por Km rodado
Atendentes	R$ 600,00
Assistentes de: *Marketing*, Compras, Propaganda, Treinamento e Contábil.	R$ 1.300,00
Auxiliar de Limpeza	R$ 500,00
Auxiliar de Manutenção	R$ 800,00

Trabalharemos para colocar em prática um Plano de Bonificação Anual, onde um valor será oferecido no final do ano mediante disponibilidade em caixa, aos funcionários que se destacarem na avaliação de desempenho. Esse desempenho será medido por meio de critérios como lucratividade alcançada e aumento da participação no mercado.

Seguiremos também todos os meios legais que venham a nortear nosso negócio, como leis trabalhistas e acordos sindicais.

14.4. Capacitação dos funcionários

A Táxi Fácil buscará o desenvolvimento constante e por isso, investirá maciçamente na capacitação de parceiros e funcionários não apenas para dar-lhes

informação, mas para dar-lhes formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem dentro e fora de nossa empresa.

O treinamento de nossos funcionários e parceiros será dividido em 4 partes:

- Levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas;
- Desenho do programa de treinamento, específico para cada área da empresa;
- Aplicação do programa de treinamento;
- Avaliação dos resultados do treinamento.

O nosso objetivo será atingir o nível de desempenho almejado por meio do desenvolvimento contínuo das habilidades e potenciais das pessoas que conosco trabalham.

14.5. Plano de Carreira dentro da empresa

Será um prazer para a Táxi Fácil ver um de nossos colaboradores galgando degraus dentro de nossa organização, desenvolvendo habilidades com o auxílio de nossos treinamentos, *feedbacks* das avaliações de desempenho e com seu esforço próprio.

A cada nova vaga sempre buscaremos um colaborador em potencial para preenchê-la, antes de procurarmos pelo mercado alguém com as qualificações necessárias para a mesma.

14.6. Mecanismos de controle / inovação para os funcionários

Nosso mecanismo de controle de talentos será principalmente a certeza de termos um clima organizacional como o encontrado nas grandes empresas, aliado às nossas perspectivas de crescimento de mercado, em que as chances de ascensão profissional são altas.

Teremos também o Plano de Bonificação Anual, remuneração compatível com o mercado, grande investimento em treinamento, principalmente nos níveis gerenciais e de suporte.

14.7. Estilo de Gestão

As pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Por outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos.

Acreditando nisso, nossa gestão será focada numa relação duradoura, de dependência, na qual haverá benefícios recíprocos, ou seja, seremos uma equipe em que o ganha-ganha será a nossa máxima.

Veremos nossos colaboradores como parceiros que possuem metas negociadas e compartilhadas. Estaremos sempre preocupados com resultados, mas principalmente com a satisfação e bom atendimento ao cliente. Seremos todos comprometidos e vinculados à missão e à visão da empresa.

Nossos líderes buscarão nortear cada um de seus colaboradores com a melhor estratégia, auxiliando sempre que necessário no desenvolvimento de novas habilidades e potenciais.

14.8. Cultura Organizacional

Nossa cultura organizacional será baseada em nossos hábitos e crenças, que são estabelecidos pelos nossos valores, missão e visão corporativos que exprimem a maneira como faremos nosso negócio decolar, como trataremos nossos clientes e como valorizaremos nossos colaboradores.

15. FILOSOFIA CORPORATIVA

A Táxi Fácil acredita que atingirá seus objetivos levando adiante a premissa: "Todos têm o direito de se locomover..." e para que isso seja sempre uma máxima, trabalharemos com valores e princípios que julguemos fundamentais e que nos ajudem a nortear nosso trabalho rumo ao sucesso de todos que, de alguma forma, se dedicam ao bem-estar do próximo.

15.1. Princípios Corporativos

Cinco princípios guiarão a implementação da Direção Corporativa da nossa empresa:

- Foco na criação de vantagens para nossos clientes por meio da nossa precisão, cobertura, qualidade e velocidade.
- Dedicação para oferecer ao cliente um serviço de qualidade.
- Compromisso com a satisfação de nossos colaboradores, que conduzirão o trabalho à satisfação do nosso cliente, trazer resultados a médio e longo prazo, além de ter o compromisso de atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais.
- Adaptação às aplicações dos nossos serviços às diferentes condições de mercado.
- Compromisso com o investimento contínuo em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

15.2. Diretriz Corporativa

Nossa Diretriz Corporativa será guiada a partir das necessidades dos nossos clientes e do mercado competitivo onde sempre buscaremos:

- Conhecimento profundo da dinâmica do mercado e das necessidades de nossos clientes, parceiros e funcionários.
- Conhecimento da interação entre as necessidades e o comportamento dos clientes.
- Estar sempre engajados na busca de inovações tecnológicas que facilitem a vida e supram as necessidades de nossos clientes.

Nossas diretrizes podem e devem ser revistas, para garantia de total alinhamento com os valores e crenças organizacionais.

16. ANEXOS

16.1. Tabelas Diversas

Censo Demográfico - 2000 - Resultados da Amostra

Tabela 2.1.3 - População residente, por tipo de deficiência, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação

Grandes Regiões e Unidades da Federação	População residente								
		Tipo de deficiência							
				Deficiência física					
	Total (1) (2)	Pelo menos uma das deficiências enumeradas	Deficiência mental permanente	Tetraplegia, paraplegia ou hemiplegia permanente	Falta de membro ou de parte dele (3)	Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de enxergar	Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de ouvir	Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de caminhar ou subir escadas	Nenhuma destas deficiências (4)
Brasil	169 872 859	24 600 255	2 844 936	937 462	478 595	16 644 840	5 735 099	7 939 784	143 726 948
Norte	12 911 170	1 901 892	189 901	63 502	44 023	1 415 371	389 430	506 522	10 870 702
Rondônia	1 380 952	190 242	19 680	5 814	4 855	140 207	38 914	46 438	1 172 332
Acre	557 882	78 844	10 608	3 087	2 445	55 423	17 462	22 900	474 520
Amazonas	2 817 252	401 649	41 755	13 410	9 013	298 649	80 573	108 692	2 378 780
Roraima	324 397	40 555	3 708	1 198	982	30 323	8 129	9 742	280 490
Pará	6 195 965	945 800	86 719	31 095	21 528	708 872	190 907	257 018	5 191 088
Amapá	477 032	63 355	5 789	2 295	1 420	47 177	12 048	15 886	408 515
Tocantins	1 157 690	181 447	21 642	6 603	3 780	134 720	41 397	45 846	964 987
Nordeste	47 782 488	8 025 536	859 454	281 561	129 021	5 747 460	1 961 687	2 523 611	39 342 893
Maranhão	5 657 552	912 930	99 307	32 575	16 927	685 485	199 598	262 199	4 689 569
Piauí	2 843 428	501 409	53 571	17 745	7 233	375 296	113 294	145 325	2 320 401
Ceará	7 431 597	1 288 797	132 527	42 513	19 193	931 584	307 593	400 610	6 087 570
Rio Grande do Norte	2 777 509	489 824	53 304	15 356	7 036	350 447	112 594	151 092	2 266 159
Paraíba	3 444 794	646 099	63 682	22 167	9 326	463 505	152 977	217 393	2 777 180
Pernambuco	7 929 154	1 379 704	152 715	49 436	21 644	964 264	328 951	464 248	6 482 524
Alagoas	2 827 856	474 624	49 973	15 635	6 766	345 479	104 177	155 361	2 325 056
Sergipe	1 784 829	285 823	30 560	10 299	4 329	203 762	65 233	84 867	1 484 246
Bahia	13 085 769	2 046 326	223 815	75 835	36 567	1 427 638	477 270	642 476	10 910 188
Sudeste	72 430 194	9 459 596	1 201 606	398 155	188 371	6 031 472	2 219 320	3 236 865	62 262 577
Minas Gerais	17 905 134	2 667 709	351 797	101 577	50 603	1 704 501	662 900	930 024	15 090 396
Espírito Santo	3 097 498	456 493	49 050	17 578	8 925	304 908	103 530	152 372	2 617 328
Rio de Janeiro	14 392 106	2 131 762	254 445	85 599	35 367	1 383 876	468 759	775 653	12 098 315
São Paulo	37 035 456	4 203 632	547 314	193 401	93 476	2 638 187	984 131	1 378 816	32 456 538
Sul	25 110 349	3 595 028	409 783	130 895	84 418	2 326 258	898 492	1 210 961	21 343 755
Paraná	9 564 643	1 297 877	156 993	53 655	30 455	849 992	312 476	413 697	8 201 489
Santa Catarina	5 357 864	761 564	82 657	25 787	21 217	496 225	186 851	252 988	4 546 737
Rio Grande do Sul	10 187 842	1 535 587	170 133	51 453	32 746	980 051	399 155	544 296	8 595 529
Centro-Oeste	11 638 658	1 618 203	184 192	63 349	32 762	1 124 279	366 180	461 805	9 907 021
Mato Grosso do Sul	2 078 070	285 077	31 120	11 657	6 298	196 358	64 948	83 704	1 776 018
Mato Grosso	2 505 245	341 494	35 973	12 132	8 669	249 357	70 954	87 802	2 134 741
Goiás	5 004 197	716 052	88 946	29 064	14 021	487 795	171 901	215 533	4 239 303
Distrito Federal	2 051 146	275 580	28 153	10 496	3 774	188 779	58 477	74 766	1 756 959

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.
(1) As pessoas incluídas em mais de um tipo de deficiência foram contadas apenas uma vez. (2) Inclusive as pessoas sem declaração destas deficiências. (3) Falta de perna, braço, mão, pé ou dedo polegar. (4) Inclusive a população sem qualquer tipo de deficiência.

Pessoas entre 20 e 69 anos de idade, com ou sem deficiência, por condição de ocupação no Estado de São Paulo – 2000:						
Grupos de Idade	Pessoas sem deficiência declarada			Pessoas com deficiência declarada		
		Ocupadas	%		Ocupadas	%
20 a 24 anos	3.296.801	2.103.832	63,8	200.540	104.335	52,0
25 a 29 anos	2.959.171	2.066.690	69,8	213.198	123.355	57,9
30 a 34 anos	2.773.698	1.976.818	71,3	235.352	137.711	58,5
35 a 39 anos	2.604.082	1.857.817	71,3	261.083	151.475	58,0
40 a 44 anos	2.192.028	1.536.498	70,1	351.431	202.695	57,7
45 a 49 anos	1.703.244	1.111.781	65,3	411.770	223.605	54,3
50 a 54 anos	1.292.020	725.515	56,2	389.395	175.429	45,1
55 a 59 anos	916.331	415.993	45,4	340.698	120.878	35,5
60 a 64 anos	724.550	238.387	32,9	322.572	78.071	24,2
65 a 69 anos	528.760	113.825	21,5	295.274	42.864	14,5
Total	**18.990.685**	**12.147.156**	**64,0**	**3.021.313**	**1.360.418**	**45,0**

Tabela 12 - Distribuição relativa da população residente, por classes de tamanho da taxa média geométrica de crescimento anual da população residente dos municípios, segundo o tipo de deficiência - Brasil - período 1991/2000

Tipo de deficiência (1) (2)	Distribuição relativa da população residente, por classes de tamanho da taxa média geométrica de crescimento anual da população residente dos municípios (%)				
	Total	Menos de 0	De 0 a 1,5	Mais de 1,5 a 3,0	Mais de 3,0
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Pelo menos uma das deficiências enumeradas	14,5	17,1	14,9	13,9	13,3
Deficiência mental permanente	1,7	1,9	1,7	1,6	1,5
Deficiência física					
Tetraplegia, paraplegia ou hemiplegia permanente	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
Falta de membro ou de parte dele (3)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de	9,8	12,1	10,0	9,3	9,3
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de ouvir	3,4	4,1	3,5	3,2	2,9
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de caminhar ou subir escadas	4,7	5,5	5,0	4,5	3,8
Nenhuma destas deficiências (4)	84,6	82,1	84,2	85,2	85,6
Sem declaração	0,9	0,8	0,9	0,9	1,1

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

(1) As pessoas incluídas em mais de um tipo de deficiência foram contadas apenas uma vez. (2) Inclusive as pessoas sem declaração destas deficiências. (3) Falta de perna, braço, mão, pé ou dedo polegar. (4) Inclusive a população sem qualquer tipo de deficiência.

Tabela 1 - População residente por tipo de deficiência Estado de São Paulo - 2000	
Deficiência mental permanente	547.314
Deficiência física – tetraplegia, paraplegia ou hemiplegia permanente	193.401
Deficiência física – falta de membro ou de parte dele	93.476
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de enxergar	2.638.187
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de ouvir	984.131
Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de caminhar	1.378.816
Pelo menos uma das deficiências enumeradas	4.203.632

Fonte: Censo (2000)/IBGE

			Grupos de Idade			
São Paulo	População Total	População Idosos	60 a 64	65 a 69	70 a 74	75 e mais
	10.434.252	972.199	301.419	238.434	193.539	238.807

População residente de 60 anos ou mais de idade, por sexo e por grupos de idade, segundo os municípios - 2000

16.2. PESQUISA DE CAMPO

Caros,

Estamos em fase final de nosso TCC para a Conclusão do Curso de MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getúlio Vargas e para isso necessitamos realizar uma pesquisa de campo para identificar o perfil dos potenciais consumidores do negócio TÁXI FÁCIL.

Para isso, pedimos a gentileza de que preencha esse questionário, para que possamos através de seu depoimento, aprimorar o nosso projeto.

Agradecemos a sua colaboração.

Para correto preenchimento, configurar o Excel como segue:

1) No menu Ferramentas, selecione Macro, Segurança, habilite Nível de Segurança Médio.
2) Saia do Excel e entre novamente no programa;
3) O programa solicitará a habilitação da macro (escolha Habilitar Macros)
4) O arquivo poderá ser preenchido.

TÁXI FÁCIL

O que é o Táxi Fácil?

O Táxi Fácil constitue-se de uma cooperativa de táxis adaptados que visa oferecer serviços de transporte para passageiros com mobilidade reduzida.

Tendo em vista a deficiência na prestação de um serviço especializado e diferenciado, a Táxi Fácil propõe-se a promover uma maior inclusão desses passageiros aumentando sua capacidade de ir e vir, sem restrições de horários e itinerários.

Nossa estrutura contará com carros adaptados com rampa e fixadores para cadeirantes, pessoas

Estaremos nos grandes centros comerciais, nas casas de shows, em aeroportos, rodoviárias, enfim em todos os lugares que nosso cliente precisar.

TÁXI FÁCIL

PESQUISA DE CAMPO PARA ANÁLISE DO PERFIL DO PÚBLICO ALVO - TÁXI FÁCIL

Entrevistado: _____

Data da Pesquisa: _____

1) Você exerce alguma atividade profissional fora de sua residência? Com qual freqüência?

- ☐ Sim, 1 ou 2 vezes por semana
- ☐ Sim, mais que 3 vezes por semana
- ☐ Raramente/nunca

2) Gostaria que sua empresa tivesse convênio com empresa especializada no transporte de PPD´s?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3) Costuma ir a casas noturnas,cinemas, shoppings, teatros, entre outras atividades de lazer? Com qual freqüência?

- ☐ Sim, 1 ou 2 vezes por mês
- ☐ Sim, mais que 3 vezes por mês
- ☐ Raramente/nunca

4) Gostaria que esses locais tivessem convênio com com empresa especializada no transporte de PPD´s?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5) Costuma viajar com freqüência?

- ☐ Sim, 1 ou 2 vezes por mês
- ☐ Sim, mais que 3 vezes por mês
- ☐ Raramente/nunca

6) Gostaria de contar com o transporte especializado em aeroportos e rodoviárias?

- [ ] Sim
- [x] Não

7) Gostaria de contar com esse serviço no local de destino?

- [ ] Sim
- [x] Não

8) Freqüenta regularmente clínicas para tratamentos médicos? Se sim, com qual freqüência?

- [ ] Sim, 1 ou 2 vezes por semana
- [x] Sim, mais que 3 vezes por semana
- [ ] Raramente/nunca

9) Gostaria que esses locais tivessem convênio com esse serviço de táxi?

- [ ] Sim
- [x] Não

10) Qual é a sua renda familiar mensal aproximada?

- [ ] Até R$ 500,00
- [ ] Entre R$ 501,00 e R$ 1000,00
- [ ] Entre R$ 1001,00 e R$ 2000,00
- [x] Maior que R$ 2001,00

11) Possui veículo adaptado?

- [x] Sim
- [ ] Não
- [ ] Pretendo adquirir assim que possível

12) Utiliza o transporte coletivo e/ou algum serviço público destinado a locomoção de PPDs ou idosos? Se sim, mencionar qual:

- [x] Sempre _____
- [ ] Ás vezes _____
- [ ] Nunca

13) Você está satisfeito com o atendimento oferecido pelos condutores?

- [ ] Sim, os condutores compreendem as necessidades especiais que possuo
- [ ] Ás vezes, nem todos os condutores oferecem o tratamento adequado
- [x] Não

14) Gostaria de contar com um serviço de táxi com veículos adaptados e condutores devidamente qualificados?

- [ ] Sim, com certeza
- [ ] Ás vezes,em ocasiões especiais
- [x] Não

15) Você optaria pela utilização de táxis adaptados ao invés de táxis convencionais?

- [ ] Sim,desde que a tarifa seja igual ao táxi convencional
- [ ] Sim, não me importaria em pagar uma tarifa diferenciada
- [x] Não

16) Entende que o agendamento prévio de corridas como um diferencial?

- [ ] Sim, o agendamento das corridas permitiria uma melhor programação de minhas atividades
- [x] Não

17) Para os deficientes visuais: Você tem a percepção de receber um tratamento inadequado por estar com um cão guia no sistema público de transporte?

- ( ) Sim
- ( ) Ás vezes
- ( ) Não



PESQUISA DE CAMPO PARA ANÁLISE DO PERFIL DO PÚBLICO ALVO - TÁXI FÁCIL

Entrevistado: _____

Data da Pesquisa: _____

1) Você exerce alguma atividade profissional fora de sua residência? Com qual freqüência?

2) Gostaria que sua empresa tivesse convênio com empresa especializada no transporte de PPD´s?

3) Costuma ir a casas noturnas,cinemas, shoppings, teatros, entre outras atividades de lazer? Com qual freqüência?

4) Gostaria que esses locais tivessem convênio com com empresa especializada no transporte de PPD´s?

5) Costuma viajar com freqüência?

6) Gostaria de contar com o transporte especializado em aeroportos e rodoviárias?

7) Gostaria de contar com esse serviço no local de destino?

8) Freqüenta regularmente clinicas para tratamentos médicos? Se sim, com qual freqüência?

9) Gostaria que esses locais tivessem convênio com esse serviço de táxi?

16.3. Assuntos na Mídia

Sexta-feira, 25 de Abril de 2008

Mercado de adaptados

Vinte e seis milhões de brasileiros têm algum tipo de deficiência física – e são consumidores que têm necessidades especiais. Em São Paulo, empresas do Brasil e do exterior apresentam as novidades que podem melhorar a vida de muita gente.

Entre as novidades está a lupa eletrônica, que vem com uma tela digital onde as letras ficam 18 vezes maiores. O contraste de cores também ajuda quem tem baixa visão a enxergar.

Na moda, a tendência são os zíperes que podem ser abertos com apenas uma das mãos e tecidos bem confortáveis. "Facilita muito pra gente se trocar, numa roupa não adaptada demoraria o triplo do tempo", calcula o professor de inglês Paulo Licciardi.

Com um joelho biônico, Jeancarlo voltou a andar de *skate*, como fazia antes de sofrer um acidente de moto.

"Conforme a pressão que esse joelho leva, ele se programa se eu estou descendo ou subindo uma ladeira", explica o rapaz.

Mas são mesmo os carros as estrelas da feira que apresenta as novidades para pessoas com deficiência.

"Esse mercado de pessoas com deficiência no Brasil movimenta mais de R$ 1,5 bilhão por ano. Os carros e as adaptações para esses carros são responsáveis por R$ 800 milhões desse montante", diz o presidente da feira, Rodrigo Rosso.

Uma *van* adaptada para transportar cadeirantes tem no chão ganchos e cintos que garantem a segurança.

Em outro veículo, o banco de passageiros se transforma em uma cadeira de rodas. No táxi, o teto é mais alto e a plataforma retrátil não atrapalha a visão do motorista.

A expectativa este ano é de que as vendas de veículos para pessoas com deficiência cresçam 20%. Os números justificam o investimento das 8 montadoras que participam da feira; até uma pista foi montada para que os consumidores testem os carros.

Há 18 anos, o apresentador de eventos Rodolfo Ferrim ficou paraplégico depois de ser baleado durante um assalto. "A tecnologia está permitindo acesso para amputados, paraplégicos, tetraplégicos. Eles têm a liberdade de poder dirigir", ele diz.

Veículos adaptados que custam até R$ 60 mil reais têm isenção de impostos, o que reduz o preço em 30%.

"Tudo o que é para deficientes ainda é muito caro, porém tudo se financia hoje em dia", diz Rodolfo. Com financiamentos mais longos, a venda de veículos adaptados cresceu 17% só no ano passado.

Fonte: http://jornalhoje.globo.com/

23/07/2008 - 12h44 - Atualizado em 23/07/2008 - 13h57

SP terá 80 táxis adaptados para transporte de deficientes

Tarifa cobrada será a mesma dos demais táxis que circulam pela cidade.

Veículos são minivans com teto mais alto para transporte do cadeirante.

LUCIANA BONADIO Do G1, em São Paulo entre em contato



Luciana Bonadio/G1
Minivan adaptada para transporte de cadeirantes em São Paulo (Foto: Luciana Bonadio/G1)

A Prefeitura de São Paulo apresentou nesta quarta-feira (23), em evento na Zona Sul, um modelo de táxi adaptado para o transporte de passageiros com deficiência física ou mobilidade reduzida. A tarifa cobrada será a mesma dos táxis. O governo municipal irá emitir 80 novos alvarás de táxi que prestarão serviço específico para os cadeirantes.

Os veículos modificados são minivans que precisarão seguir as especificações determinadas pela prefeitura.

Entre as mudanças exigidas no táxi, estão um teto maior na parte de trás do veículo para que o passageiro possa ser transportado na cadeira de rodas e a instalação de equipamento para viabilizar embarque e desembarque do cadeirante.

Os taxistas que já possuem alvará poderão participar do sorteio, cuja inscrição será feita na Secretária de Transportes, mas precisará migrar para o novo serviço. "Não pode uma única pessoa acumular dois alvarás. O taxista vai ter que

largar o outro", afirmou o prefeito de São Paulo, Gilberto Kassab (DEM), que participou do lançamento do projeto na sede da Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), na Zona Sul.

O prefeito afirmou que será exigido do taxista que ele preste serviço apenas para os portadores de deficiência.

"O proprietário do veículo que tem esse alvará e utilizá-lo de maneira diferente terá cassado seu alvará e as multas serão bastante expressivas", afirmou o prefeito. Kassab espera que a demanda seja "expressiva" e afirmou que há a possibilidade de outros alvarás serem liberados.

O custo da adaptação, de acordo com a prefeitura, será de R$ 20 mil a R$ 25 mil – sem incluir o valor do veículo. Os táxis ficarão distribuídos em pontos em diversas regiões da cidade, principalmente perto de hospitais especializados no tratamento de deficientes. A prefeitura promete disponibilizar ainda um serviço de radiotáxi para facilitar o acesso dos deficientes aos veículos.

A regulamentação do serviço será publicada nos próximos dias em portaria no Diário Oficial do Município. O prefeito preferiu não falar em prazos para que os táxis comecem a circular pela cidade. "A nossa meta é que o mais rápido possível esse serviço esteja à disposição de todos os cadeirantes."

O secretário Municipal de Transportes, Alexandre de Moraes, informou que a adaptação do veículo pode demorar de 45 a 90 dias, dependendo da empresa escolhida para fazer o serviço. Mas a prefeitura espera que ela seja mais rápida e ocorra dentro de 30 dias após o sorteio. Depois da instalação dos equipamentos, será feita uma inspeção para atestar que o veículo fez as mudanças necessárias.

Mudanças em veículo

Uma empresa foi a responsável pelos estudos que levaram ao modelo que a prefeitura irá adotar. De acordo com o gerente comercial da empresa, Raul de Oliveira Neto, os veículos terão espaço para mais duas pessoas, além do cadeirante e do motorista. A grande preocupação foi com a segurança do deficiente. "Os riscos de acidentes foram muito minimizados. O teto é alto, por exemplo, para atender a um universo maior de cadeirantes", disse.

A iniciativa foi comemorada por deficientes presentes no evento. Uma delas é a assessora de gabinete Flávia Maria de Paiva Vital, que trabalha na Companhia de Engenharia de Tráfego (CET). Ela participou de uma demonstração dos mecanismos do novo táxi. Para Flávia, os novos veículos devem garantir a autonomia aos deficientes. "O táxi acessível é uma demanda antiga das pessoas com deficiência e preenche uma lacuna no transporte público", disse.

Fonte: http://g1.globo.com/

Quarta, 23 de julho de 2008

SP terá táxis exclusivos para portador de deficiência

Vagner Magalhães

Direto de São Paulo

A prefeitura de São Paulo regulamentou a lei que permite a prestação de serviço de táxi exclusivo para pessoas portadoras de deficiência física. A prefeitura irá disponibilizar, via sorteio, 80 novos alvarás para táxis adaptados.

Os pontos serão distribuídos em regiões estratégicas da cidade, principalmente próximo a hospitais especializados no tratamento dessas pessoas.

Além da compra do veículo, o taxista interessado em prestar esse serviço terá de investir cerca de R$ 25 mil na adaptação do carro. De acordo com o secretário municipal de Transportes, Alexandre de Moraes, a concessão dos 80 alvarás é suficiente para a implantação do serviço. O preço será o mesmo cobrado na tarifa de táxi comum.

"A prefeitura irá criar uma central de atendimento para que as pessoas possam chamar esses veículos, que vão atender em qualquer local na cidade", disse Moraes. À medida em que o serviço entrar em vigor, caso haja necessidade, novos alvarás serão concedidos.

Esses táxis deverão prestar atendimento exclusivo aos deficientes físicos, sob pena de multa de R$ 3 mil e possibilidade de perda do alvará.

A medida integra a política de melhoria da acessibilidade desenvolvida pela prefeitura. Hoje, a cidade conta com dois mil ônibus de piso baixo e assentos adaptados para atendimento a cadeirantes e deficientes visuais acompanhados de cães de guia.

Fonte: http://noticias.terra.com.br/

Sábado, 16 de Agosto de 2008

Caro senhor prefeito

Marcelo Rubens Paiva

Antes de me dirigir ao senhor, preciso pedir perdão ao leitor. Sei que nem todos estão dispostos a ler solicitações pessoais. Ninguém espera que colunistas enviem mensagens ou troquem o conteúdo jornalístico pela correspondência confessional. Existem limites entre o que é comum e o que deve ficar na intimidade de cada um.

Espere! Um colunista não deve abraçar os espaços oferecidos para, como os poetas, ampliar dilemas pessoais e assim atingir o leitor? Não é expondo a nossa rotina que falamos do todo? Não é esmiuçando desejos e frustrações que abordamos a physis e o páthos da tragédia humana?

Preciso ser prático, já que hoje em dia ninguém tem tempo a perder. No meio jornalístico, chamamos esta enrolação inicial de nariz-de-cera: linhas que iniciam uma matéria e não trazem informações valiosas. O senhor, em plena campanha, luta contra adversários tão poderosos: seus aliados! Não é verdade que tucanos apelidaram a sua prefeitura de SEM (Secretaria Estadual do Município)?

O termo nariz-de-cera faz sentido? Seria melhor cera de ouvido, aquela substância pegajosa que fica entre o som emitido e o recebido, e que alguns seres, após retirá-la com o mindinho, ainda observam. Se o começo do texto é como o canal auditivo, que leva as informações relevantes até o cérebro do receptor (o leitor), o cerume é o obstáculo que dificulta o percurso da notícia.

Deixando de lado este rascunho de teoria da comunicação, São Paulo terá táxis adaptados para deficientes físicos. São minivans com plataformas hidráulicas, que podem carregar um cadeirante, sem que ele tenha de se transferir para o banco de passageiros; ideal para as pesadas cadeiras motorizadas.

Num evento no pátio da Associação de Apoio à Criança Deficiente do Ibirapuera, o senhor anunciou que serão sorteados 80 alvarás para esse serviço, que deve ter a mesma tarifa dos táxis e não pode ser utilizado pelo restante da população. Os pontos estarão distribuídos em regiões estratégicas da cidade.

As especificações técnicas para a adaptação estão discriminadas no Manual dos Requisitos Básicos para Táxi Acessível, que foi elaborado pela SPTrans, depois de anos de discussões.

O equipamento para viabilizar embarque e desembarque por cadeira de rodas pode ser pela porta lateral ou traseira do carro. O piso deve ter propriedades antiderrapante e não apresentar desníveis. As janelas devem ser fixas, laterais e frontais na área de elevação do teto, para permitir a visão do cadeirante ao ambiente externo. O posicionamento dos bancos deve estar no sentido de marcha do veículo.

Isso é importante, pois já viajei de lado numa van dessas, e o senhor não

tem ideia de como cheguei tonto para dar uma palestra numa feira de livros no litoral, onde enrolei a língua e a platéia.

Um sistema de travamento deve fixar a cadeira de rodas e não permitir qualquer movimento, além de conter cintos de segurança do tipo três pontos para todos os passageiros. Afinal, ninguém quer que o cadeirante ganhe outra lesão medular, caso haja um acidente. Desculpe, não pude perder a piada.

A adaptação sai por cerca de R$ 25 mil e é de responsabilidade dos proprietários. A fiscalização será feita pelo Departamento de Transportes Públicos, órgão da Secretaria Municipal de Transportes (SMT).

Vou contar um segredo. Há tempos trabalho nos bastidores por este serviço, comum em muitas cidades. Mas acho que pode dar confusão.

Em anos, a SMT foi a maior adversária dos deficientes, já que boicotou a transição da antiga frota para ônibus com piso baixo e acessível.

"Não acreditamos que alguém vá migrar para esse serviço. Ele talvez seja viável para uma empresa, mas nenhum taxista vai investir essa quantia em um negócio arriscado como esse", disse Giovanni Romano, do Sindicato dos Taxistas Autônomos de São Paulo.

Alguns querem que o serviço não seja exclusivo. Mas será que a van adaptada estará livre, quando o cadeirante chamar?

No Rio de Janeiro, o serviço existe há três anos e dá certo. Hoje, são mais de 20 carros. Deve crescer, pois a demanda é grande - grandes empresas fizeram convênios para transportar funcionários cadeirantes.

Uso rotineiramente esses carros, que me pegam no Santos Dumont. Ligava meia hora antes, e lá estava o táxi me esperando. Agora, é preciso reservar com um dia de antecedência. Uma cooperativa organiza a frota. E é ela quem ensina o motorista a lidar com cadeiras de rodas e controla para que o empreendimento não seja desvirtuado.

Senhor prefeito, fiz um lobby forte para que esse modelo viesse a São Paulo. Fui jantar com o governador José Serra, para pedir apoio e pressa. Até aí, nenhum problema. Além de eu filar um delicioso ravióli de salmão no Palácio dos Bandeirantes, pago pelo contribuinte, conheci a coleção modernista (muitos Anita Malfatti), as dependências do governador e alguns segredos, como os famosos vinhos da adega oficial do Estado.

Não fique enciumado. Serra há muito me devia um jantar. Em 1964, no seu primeiro ano exilado em Paris - estudante expulso do Brasil -, ele encontrou outro exilado, meu pai, que pagou para ele um jantar na capital francesa. O ex-presidente da UNE, atual governador, confessou que era a primeira refeição completa que fazia em dias.

O problema é quem fiscalizará o serviço por aqui. Há muitos interesses em jogo. E o senhor sabe muito bem: quem mais emperra as iniciativas para o bem comum são grupos estabelecidos dentro da própria Prefeitura. Uma licença de táxi em São Paulo custa em média R$ 80 mil; do ponto de Congonhas, custa R$ 250 mil. A iniciativa é para servir a taxistas ou cadeirantes?

URL: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080816/not_imp224871,0.php

Reatech 2008



Cerimônia marca abertura da 7ª Reatech

Evento reúne na capital paulista empresas, instituições públicas, ONGs e representantes do setor de reabilitação; Feira vai até o próximo domingo.

Redação

Em 24 de abril, foi oficialmente lançada a Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade (Reatech), terceiro maior evento mundial destinado aos portadores de limitações físicas, mentais, visuais, auditivas e múltiplas, seus familiares e profissionais da área.

A Reatech é uma parceria entre o Grupo Cipa Feiras & Congressos e a Revista Reação, está em sua sétima edição, e se estende de 24 a 27 de abril, no Centro de Exposições Imigrantes, zona sul da capital paulista.

Inúmeras personalidades, políticos, representantes deinstituições públicas e organizações nãogovernamentais (ONGs), além de empresários e parceiros compareceram à cerimônia de abertura (*veja quadro abaixo*).

Para esta edição, a feira terá cerca de 200 expositores, distribuídos em uma área de 30 mil m2 dentro do pavilhão e em mais 27 mil m2 de área externa, destinada às montadoras para que atendam ao público interessado em fazer *test-*

drive e dez auditórios, em que serão ministradas palestras e seminários. A expectativa dos organizadores é receber 35 mil pessoas durante os quatro dias.

"Nosso objetivo é levar ao visitante da Reatech um mundo novo em reabilitação, inclusão e acessibilidade", explica Rodrigo Rosso, diretor da feira. Além disso, assim como nas edições anteriores, a feira apresenta novas tecnologias e lançamentos de produtos, equipamentos e serviços, inclusive do exterior. Em 2007, mais de 33 mil visitantes puderam conhecer os últimos lançamentos em soluções tecnológicas, bem como soluções de acessibilidade para todos os tipos de deficiência.

Muito mais do que uma exposição comercial, a Reatech conta com uma extensa programação de artes cênicas e grupos de dança compostos por artistas com deficiências, equoterapia, galeria de arte, parque infantil adaptado, quadras para a prática de esportes, test-drive de carros adaptados, de cadeiras de rodas motorizadas e scooters, além de pista de kart, também adaptada, e mini-fazendinha com animais.

Dados oficiais indicam que pelo menos 15% da população brasileira possui algum tipo de deficiência. Trata-se de um universo superior a 24 milhões de pessoas. Por ano, o setor de produtos e serviços para reabilitação movimenta cerca de R$ 1 bilhão no País, sendo R$ 100 milhões só com vendas de cadeiras de rodas e mais de R$ 400 milhões em automóveis e adaptações veiculares. Estimativas da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Mundial de Saúde (OMS) indicam que, diariamente, mais de 500 pessoas tornam-se portadoras de algum tipo de deficiência no Brasil.

Este ano, os promotores e organizadores conseguiram expandir o leque de patrocinadores. Caixa

Econômica Federal, os governos do estado e do município de São Paulo, além do governo federal, HSBC e Banco Real adquiriram cotas de patrocínio. Entre os apoiadores estão Hospital das Clínicas, Fundação Selma e BMR.

Compareceram à abertura:

- Luiz Flaviano furtado coordenador da Secretaria de Estado do Esporte, Lazer e Turismo - coordenadoria de turismo.
- Scott Rains - Accessible Travel for the Disabled
- Sérgio D. O. Belleza - assessor especial da Presidência da São Paulo Turismo
- Roberto D. O. Belleza - secretário adjunto da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência e Mobilidade Reduzida
- Edison Passafaro - presidente do Partido Trabalhista Brasileiro – PTB
- Nélida A. Barretto - encarregada do Departamento Turismo de Vida Independente da TTS Viajes
- Walter Meirinho - União Brasileira dos Promotores de Feiras

■ Armando Henrique - presidente do Sindicato dos Técnicos de Segurança do Trabalho no Estado de São Paulo – Sintesp

■ Márcia Gori - presidente do Conselho Estadual para Assuntos da Pessoa Portadora de Deficiência

■ Cláudio Mariga - superintendente Regional da Caixa Econômica Federal

■ Maria Fernandes - gerente de produto da Caixa Econômica Federal

■ Renato - Laurenti - diretor de projetos do Centro de Vida Independente Araci Nalli

■ Maria Luiza Costa Câmara - Fundadora do Movimento

■ Nilzarete Lima - do CORDE, (Coordendoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência) - representante do Governo Federal da Secretaria dos Direitos Humanos

■ Célia Leão - Deputada Estadual

■ Lair Krähenbühl - Secretaria de Estado da Habitação

■ André Bandeira - vereador de Piracicaba – SP

■ Márcia Gori - presidente do CAPPO

■ Vilma Motta - presidente do Instituto Sérgio Motta

■ Paulo França Pinto - representando César Luís Putinelli, gerente de infra-estrutura da Caixa Econômica Federal

■ Rafael Silva - Deputado estadual paulista

■ Paulo Sérgio Pelegrino - presidente do Conselho Estadual do Idoso

■ Marco Antônio Pelegrino - presidente do CVI (Centro de Vida Independente)

■ Delécio Lima de Souza - capitão-de-corveta, representando o vice-almirante Terenilton Souza Santos, comandante do 8º Distrito Naval

■ Coronel Flaviano - coordenador de turismo do Estado de São Paulo

■ Flávia Maria de Paiva Vital - diretora de relações institucionais do CVI (Centro de Vida Independente) e assessora da presidência da CET (Companhia de Engenharia e Tráfego)

■ Linamara Rizzo Battistella - Secretária de Estado da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência

Fonte: http://www.feirasnacipa.com.br/reatech/

Enviado por Eduardo Camara

A cara de pau do taxista

Há duas semanas atrás, chamei um rádio-táxi para uma saída noturna. Quinze minutos depois ele chega. Eu embarco, colocamos a cadeira na mala e partimos. Até aí, nada demais. Mas logo que o carro entra em movimento, o taxista me pergunta se eu avisei à central de rádio-táxi que levaria uma cadeira de rodas na viagem. Mesmo estranhando o questionamento, respondo que sim.

Foi então que começou a sequência "Joselito-sem-noção" do taxista. Ele pega o rádio e confirma com a central que o pedido indicava uma cadeira de rodas. Começa a reclamar com a atendente para que ela preste mais atenção nos pedidos e que avise quando o passageiro for cadeirante. Nesse momento eu me seguro no banco e penso: "Ferrou! O cara vai me chutar pra fora do carro!!!". Então ele me tranquiliza dizendo que eu não tenho culpa dessa situação (Ufa!), e que a questão é que ele normalmente não leva cadeirantes, mas como é bonzinho – ao contrário de alguns colegas seus, como ele mesmo afirmou – não ia me deixar na rua esperando outro táxi num sábado à noite.

Diante da minha cara de "concordo com tudo que o senhor falar, desde que eu saia vivo deste táxi", ele começa a explicar o motivo do anticadeirismo. Disse que em uma ocasião teve que pegar uma senhora cadeirante dentro da garagem do prédio, e como a entrada dessa era baixa e o carro alto, teve que tomar muito cuidado e o carro "quase" raspou no portão. Apesar do movimento constante da minha cabeça para cima e para baixo em sinal de aprovação, o "bem intencionado" taxista ainda tentou me sensibilizar contando outro episódio onde sofreu nas mãos dos malvados cadeirantes.

Segundo ele, um cadeirante que tinha acordado com o pé esquerdo (ou seria a roda?) resolveu descontar no pobre taxista toda sua ira. Fiquei esperando ele dizer que o cara era revoltado por usar cadeira de rodas, mas dessa vez houve um breve silêncio. Num ímpeto de coragem e tremenda ousadia – tinha acabado de ver um filme do Charles Bronson – aproveitei a brecha e disparei:

"Ah, mas acordar um dia com raiva da vida pode acontecer com qualquer um, né? Independente de usar cadeira de rodas..."

"É", ele concordou, "Pode acontecer com qualquer um".

Mudo de assunto rapidamente, conto umas piadas e conversamos sobre amenidades. Logo chegamos ao destino, pago a corrida e me despeço do taxista, mas não sem antes dizer:

"Tá vendo, nem todo cadeirante é mal humorado!"

E ele: "É, pode ser".

Saio tocando minha cadeirinha e anoto o número do táxi no celular para nunca mais pegá-lo.

Fonte: http://oglobo.globo.com/

16.4. Folder


SERVIÇO DE TÁXI ESPECIALIZADO
Contamos com veículos adaptados para cadeirantes, deficientes visuais com cães guia, pessoas com problemas de locomoção.
Nosso serviço é especializado e nossos colaboradores treinados para oferecer um atendimento de qualidade e profissional.
TAXI
TODOS TÊM O DIREITO DE SE LOCOMOVER
Tarifas de Táxi Comum
Atendemos 24 horas, inclusive aos finais de semana e feriados
Será um prazer estar em sua companhia!
Telefone: (0xx11) 2093-8579
www.taxifacil.com.br
TÁXI
FÁCIL
Todos têm o direito de se locomover

17. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo, Editora Campus, 2ª Edição, 2004.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; FLEURY, Maria Tereza Leme; EBOLI, Marisa. Gestão por Competências. São Paulo, Editora Gente, 6ª Edição, 2001.

FREITAS, André Luiz de. Projeto Integrado de Negócios. São Paulo, Editora FGV, 2007.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

Sindicatos Regionais do Brasil e Home Page de Agências Internacionais de Transporte.

www.serasa.com.br - pesquisado em 22/12/2007

www.folhaonline.com.br - pesquisado em 22/12/2007

http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/especial/artigos_250702.htm#4 - pesquisado em 22/12/2007

http://www.ntu.org.br/banco/sistemas/transdef - pesquisado em 22/12/2007

http://www.fetranspor.com.br/revista_onibus/revista38_veiculo_versatil.htm - pesquisado em 22/12/2007

http://www.estadodesaopaulo.com.br/Servicos/taxi - pesquisado em 22/12/2007

http://www.bacen.gov.br - pesquisado em 14/08/2008

http://www.economiaplicada.com.br - pesquisado em 14/08/2008

http://www.projetocorona.com.br – pesquisado em 22/12/2007

http://www.sptrans.com.br/sptrans08/serviços/atende.asp - pesquisado em 22/12/2007.

http://www.especialcooptaxirj.com.br - pesquisado em 22/12/2007.

http://www.sectram.rj.gov.br – pesquisado em 22/12/2007.

http://www.antp.org.br – pesquisado em 20/11/2007.

Projeto de Exportação do Café Mata Atlântica para o Japão

MBA em Gestão Empresarial com
Ênfase em Negócios Internacionais

Turma GNIBS 01

Angela Karine Guim Miranda Correia
Monica Alvarenga
Ricardo Costa
Rilma Rocha de Carvalho

Professor Orientador: Miguel Ferreira Lima, Doutor

SUMÁRIO

1. Introdução, 509

2. O Café, 511

3. A Empresa, 513

4. O Produto e o Mercado-alvo, 533

5. Diferencial, 546

6. Ações de Responsabilidade Social, 552

7. Conclusão, 557

8. Referências Bibliográficas, 558

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho encontra-se divido em cinco partes, todas referentes à Empresa Café Mata Atlântica que é uma empresa exportadora de cafés especiais, classificados como Gourmet e Orgânico.

O primeiro capítulo remete à História do café, sua origem, sua chegada ao Brasil, à participação dos imigrantes japoneses na cultura desse produto, incluindo a comemoração do centenário desse evento, além de seu consumo, exportação e utilização no Brasil e no Mundo.

O segundo capítulo traz informações sobre a Empresa e sua estrutura organizacional. Neste tópico comenta-se sobre o tipo de empresa, seu objetivo, missão, visão e valores e o tipo de administração dispensado pelos departamentos da Empresa para a sua melhor gestão. São destacados também a cultura e clima organizacional e, principalmente, o macro e microambientes em que está inserida.

No terceiro capítulo serão destacadas informações sobre o produto e o mercado-alvo englobando os motivos da escolha, do tipo de produto (cafés Orgânico e Gourmet) os serviços prestados ao cliente no mercado-alvo, os objetivos que se quer atingir com a exportação desse produto. Com relação ao mercado-alvo, especificamente, enfatiza-se os concorrentes atuais e sua participação no mercado, os preços e as exigências a serem seguidas para a entrada do produto no Japão. Fala-se também sobre a marca, o canal de distribuição, o seguro e o transporte.

Na quarta parte do trabalho enfatiza-se o diferencial competitivo e as estratégias de marketing da Empresa. Explica-se o posicionamento atual da empresa e sua perspectiva futura.

No último capítulo explicita-se as ações de responsabilidade social, isto é, as ações da Empresa Café Mata Atlântica para ingressar no campo da sustentabilidade ambiental, com atenção ao mercado consumidor para o qual se está enviando e exportando tal produto.

Na conclusão, faz-se um retrospecto geral mostrando as vantagens e desvantagens que se apresentam frente à exportação de cafés especiais para o Japão.

2. O CAFÉ

2.1. A História do Café

Pouco se sabe acerca da real origem do café, posto que não há documentação ou qualquer prova concreta sobre tal fato. O mais provável, e que hoje é admitido por pesquisadores e apreciadores desse produto, é que sua origem tenha sido na Absínia, hoje Etiópia. Fala-se que a origem de sua cultura (cultivo) tenha se dado em monastérios Islâmicos do Yêmem.

O nome café é originário da palavra "QAHWA" que significa vinho, pois este foi assim considerado nos primórdios de seu consumo, pelos seus apreciadores.

Até o Século XVII somente os Árabes produziam o café (grão). Depois deles foram os Holandeses que conseguiram as primeiras mudas para cultivo.

A propagação de sua cultura foi feita pelos Árabes e quando chegou à Europa, no Século XIV, já era conhecido como "Vinho da Arábia".

Na Pérsia, os grãos de café torrados foram transformados em bebida de aroma e sabor incomparáveis para a época.

2.2. Os 100 Anos da Imigração Japonesa

A imigração Japonesa para o Brasil teve início no começo do Século XX, em virtude de um acordo entre os governos Brasileiro e Japonês devido à uma crise demográfica que estaria acontecendo neste último. Além disso, à época, já não mais existia escravidão no Brasil e os cafeicultores necessitavam de mão-de-obra para a lavoura.

A chegada dos primeiros imigrantes deu-se no dia 18 de Junho de 1908 no

[1] http://caffedasartes.wordpress.com/2007/05/02/breve-relato-sobre-o-cafe/
[2] http://abic.com.br/scafe_curiosidades.html
[3] http://www.starbucks.com.br/pt-br/_Worlds+Best+Coffee/_Coffee+Experience/

navio Kasato Maru que chegava ao Porto de Santos trazendo 781 pessoas para trabalhar nos cafezais do Oeste Paulista.

Vários foram os problemas enfrentados pelos imigrantes Japoneses, dentre eles podemos citar: que os japoneses eram vistos com desconfiança por parte dos governos locais brasileiros, pois, como não conseguiam se comunicar perfeitamente, eram tidos como enganadores. Outro problema à época foi com relação à uma sofrida adaptação devido à cultura, hábitos alimentares, religião, roupa, clima e paisagens completamente diferentes.

Mesmo assim, com a Primeira Guerra Mundial houve uma explosão da imigração japonesa com camponeses pobres provenientes, principalmente, de províncias do Sul e do Norte do Japão.

Com a Segunda Guerra Mundial houve o cancelamento da imigração Japonesa e perseguição a vários japoneses, que já estavam no Brasil, durante esse período.

O que se sabe é que há uma estimativa de 1.500.000 japoneses e/ou descendentes vivendo no Brasil e que neste ano de 2008 será comemorado o centenário de sua imigração. A sua maior colônia encontra-se no bairro da Liberdade, na cidade de São Paulo, que se prepara, juntamente com outras colônias japonesas, para a grande comemoração..

2.3. O Café no Brasil

O café chegou ao Brasil pela região Norte, mais precisamente em Belém, no ano de 1727. Foi trazido da Guiana Francesa pelo Sargento-mor Francisco de Mello Palheta, a pedido do Governador do Maranhão e do Grão-Pará.

Devido às condições climáticas favoráveis, o cultivo de café se espalhou rapidamente, com a produção voltada, inicialmente, para o mercado doméstico.

Rapidamente tornou-se um produto-base da economia brasileira. A cultura estabeleceu-se, inicialmente, no Vale do Paraíba em 1825 quando se iniciou um novo ciclo na economia do país.

A cultura do café ocupou vales e montanhas, possibilitando o surgimento de cidades e a dinamização de importantes centros urbanos por todo o interior do Estado de São Paulo, Sul de Minas Gerais e Norte do Paraná.

O escoamento de toda a produção cafeeira era feito por ferrovias. Hoje a cultura do café firma-se em regiões do Estado de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Espírito Santo, Bahia e Rondônia.

Atualmente, o Brasil é o primeiro produtor do café e o segundo consumidor mundial do produto, perdendo apenas para os Estados Unidos.

As plantações de café foram fundadas em grandes propriedades monoculturais, inicialmente trabalhadas por escravos que viriam a ser, posteriormente, trabalhadores assalariados.

Com essas grandes plantações e após a abolição da escravidão, houve grandes contingentes de imigrantes. Eram trazidos desde o seu domicílio, na Europa, até as grandes fazendas, iludidos por promessas de enriquecimento que, em sua grande maioria, não se concretizaram.

2.4. O Café Brasileiro no Mundo

A exportação do café brasileiro teve seu primeiro embarque em 1779 com a insignificante quantia, se comparada à atualidade, de 79 arrobas. Já em 1806 as exportações atingiram um volume mais significativo, chegando a 80 mil arrobas.

Mas nem sempre o café floresceu. Houve duas passagens bastante marcantes durante o desenvolvimento de sua produção e até mesmo, nos "Tempos Dourados" de consumo desse produto. A primeira ocorreu em 1870, quando houve uma grande geada que acabou com toda a produção brasileira e a segunda, em 1929, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York o que foi considerado um golpe para a estabilidade cafeeira, pois o preço do café caiu bruscamente e milhares de sacas de café estocadas tiveram de ser queimadas para que não houvesse maior desvalorização dos preços.

Hoje, o Brasil é o maior produtor de café no mundo e o segundo país consumidor, perdendo para os Estados Unidos. Dessa forma, responde o Brasil por 30% (trinta por cento) do mercado internacional de café, com grandes possibilidades de crescimento.

3. A EMPRESA

A Café Mata Atlântica é uma empresa constituída na forma de Limitada (Ltda), exportadora de cafés especiais nas formas Gourmet e Orgânico. A empresa atua na área de Comércio Internacional.

Seu escritório comercial está situado na Rua XV de Novembro, nº 100, centro em Santos/SP, sendo que a estrutura operacional de beneficiamento está localizada na região de Minas Gerais.

A Empresa Café Mata Atlântica foi fundada em 1 de Julho de 2007 por 4 (quatro) pessoas que se conheceram no mercado de Comércio Exterior e tinham o mesmo objetivo de explorar a exportação de café, mas não apenas como *commodity* e sim, com valor agregado para maior satisfação do cliente.

3.1. Visão, Missão e Valores

A Empresa Café Mata Atlântica tem como Visão "estabelecer a sua marca como a melhor empresa brasileira exportadora de café especial em cada mercado conquistado, obtendo sustentação para atingir novas metas e aprimorando a qualidade". Isso porque a Empresa quer sempre qualidade e valor agregado para seu cliente, que pretende ter como fiel após as primeiras negociações.

Como Missão a empresa quer oferecer o prazer de saborear a qualidade do melhor café brasileiro, a um público selecionado, respeitando o compromisso com o meio ambiente associado à sustentabilidade do negócio.

Para atingir a Visão e Missão estabelecidas, a Empresa Mata Atlântica preserva e incentiva os seguintes valores, que considera primordiais para a manutenção da sua atividade principal:

- Visão e percepção de negócios
- Ética nos negócios
- Comprometimento com os clientes
- Foco na qualidade e cumprimento dos acordos
- Respeito com os funcionários
- Integridade

3.2 A Estrutura Empresarial

A Café Mata Atlântica atualmente conta com um grupo de mais de 30 colaboradores diretos e indiretos, totalmente capacitados para atuar com agilidade e eficiência, nos trâmites referentes à comercialização do Café Mata Atlântica.

O objetivo da diretoria é aprimorar o modelo de gestão organizacional da Café Mata Atlântica, tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica, visando ao atendimento eficiente e eficaz das demandas internas e externas da instituição.

3.2.1 Tipo de Empresa

A Café Mata Atlântica é uma empresa limitada (Ltda) que atua na exportação de cafés especiais dos tipos Gourmet e Orgânico.

A empresa atua na área de comércio internacional e, inicialmente, tem o objetivo de exportar para o mercado japonês, ampliando futuramente o mercado para outros países asiáticos.

3.2.2 Macroambiente

País insular situado no extremo leste do continente asiático com extensão territorial de 377.887 Km^2 e que tem como principais cidades; Tóquio (capital), Osaka, Yokohama, Nagóia, Sapporo e Quioto.

"As ilhas do Japão situam-se na zona temperada e na extremidade nordeste da área das monções. O clima é, em geral, moderado, embora varie de maneira considerável de acordo com o lugar. A combinação de chuvas abundantes e um clima temperado na maior parte do arquipélago produz ricas florestas e vegetação densa em toda a área rural"[4].

Com população de 127.967 milhões de habitantes em 2006, "o Japão é o décimo país mais populoso do mundo, depois da China, Nigéria, Índia, Estados Unidos, Indonésia, Brasil, Paquistão, Rússia e Bangladesh"[5], sendo 65,7% do total de residentes em área urbana e 34,3% na área rural. "A densidade populacional de 2005 era de 338 pessoas por km^2 e o crescimento populacional de 0,14%. O índice de natalidade em 2005 estava em torno de 9 e o de mortalidade de 8 para cada 1.000 habitantes. A expectativa de vida em 2005 era das mais elevadas do mundo com 85,2 anos, sendo que atualmente está em torno de 82 anos"[4].

"A educação é gratuita e obrigatória para todas as crianças entre as idades de seis a 15 anos. O sistema educacional está dividido em cinco estágios: o jardim-de-infância de um a três anos, a escola primária de seis anos, o ginásio de 1º grau de três anos, o colégio de 2º grau de três anos e a universidade em geral de quatro anos. Existem também universidades juniores (*junior college*), que oferecem cursos de dois ou três anos. Além disso, há ampla oferta de cursos de pós-graduação para estudos avançados. A administração do sistema educacional do Japão é descentralizada e o papel do Ministério da Educação e Cultura, Esporte, Ciência e Tecnologia (MEXT) é, em geral, o de coordenador"[5].

Todos os domicílios têm acesso à água potável e à rede sanitária. A taxa de alfabetização das pessoas de 15 anos ou mais de idade, em 2005, era de 99%. A taxa de incidência do HIV em adultos de 15 a 49 anos de idade, em 2003, era menor que 0,1.

O total do PIB em 2006 era de U$ 4,365,2 trilhões, com um crescimento real de 2,2%. O total das importações (FOB), em 2006, foi de U$ 534.5 bilhões e das exportações de U$ 615.8 bilhões.

"O Japão é a segunda maior economia do mundo e com relevante importância nos cenários de comércio, economia e finanças mundiais. Desde meados de 2003, vêm-se acumulando indícios de que a economia japonesa estaria ingressando em novo ciclo de recuperação. Os mais recentes indicadores macroeconômicos e índices de confiança do consumidor reforçam a percepção de que a presente retomada dos níveis de crescimento econômico começa a apresentar traços de maior sustentabilidade em relação aos breves ciclos de expansão, seguidos de longos períodos de recessão/deflação, que marcaram o comportamento da economia japonesa desde a primeira metade da década de 90"[7].

"O Japão tem atualmente a menor taxa de autossuficiência alimentar (em termos de calorias) entre os países industrializados. Nos últimos anos, essa taxa tem permanecido estável, em torno de 40%. Um dos principais motivos para a queda foi a diminuição do consumo interno de arroz, devido à diversificação dos hábitos dietéticos dos japoneses. Outro importante fator foi o aumento substancial

---

[4] http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf
[5] http:/exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf
[6] http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf
[7] http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf

da importação de produtos, de forma a suprir as necessidades alimentares locais. O número de fazendas cultiváveis no Japão vem diminuindo desde 1960, quando o crescimento econômico do país atingia o seu ápice, Em 2002, havia 3,03 milhões de fazendas, metade do número de 1960 (6,06 milhões), Em termos de área, houve um decréscimo de cerca de 20% – de 6,09 milhões de hectares em 1961, para 4,76 milhões. Em 2002, o setor empregou cerca de 3,75 milhões de pessoas, sendo que 55,4% desses trabalhadores tinham idade de 65 anos ou mais. Em 2002, o setor industrial representou cerca de 20,5% do PIB japonês"[8].

"A indústria desempenha um importante papel no desenvolvimento da economia japonesa, embora o setor terciário de serviços venha tendo um peso cada vez maior. O setor sofre ainda com a crescente competição de seus vizinhos asiáticos e a perda de capacidade produtiva para o exterior. Por outro lado, continua como força-motriz do desenvolvimento japonês e sustentáculo das exportações que mantém a balança comercial japonesa rentável"[9].

"O Japão ocupa posição de destaque no comércio mundial com um comércio exterior total de mais de US$ 1,109,8 trilhões, ou seja 5,5% das trocas comerciais internacionais envolvem o país, segundo dados estatísticos da OMC. O comércio exterior tem papel de relevo na economia local, inclusive porque o Japão tem alto índice de dependência de importação de alimentos e de recursos energéticos e minerais. Apesar da imagem externa de pujança econômica ancorada nas exportações de manufaturados de alto valor agregado"[10], o Japão depende do comércio exterior para sustentar seu PIB (26% do PIB local é consequência de importações e exportações).

"Dados relativos a 2006 mostram que os Estados Unidos permanecem como principal destino dos produtos japoneses"[11] (22,5% das exportações), seguidos pela China (14,3%), Coreia do Sul (7,8%), Taiwan (6,8%) e Hong Kong (5,6%). Quanto às importações japonesas, a China foi o principal fornecedor (20,5% das impoortações), seguida pelos Estados Unidos (11,8%), Arábia Saudita (6,4%), Emirados Árabes (5,5%) e Austrália (4,8%).

"Em 2006, o fluxo do comércio bilateral Brasil-Japão totalizou, de acordo com dados da *SECEX/MDIC*, US$ 3,894,5 bilhões"[12] de mercadorias exportadas para o Japão, contra US$ 3,839,5 bilhões de mercadorias importadas do Japão, permanencendo um superavit na balaça comercial de US$ 54.935 milhões.

"Do ponto de vista do comércio exterior japonês, a importância relativa do Brasil continua baixa. Apenas 0,8% das importações japonesas foram provenientes do Brasil, ainda assim o Brasil permanece como o maior exportador sul-americano para o Japão, com o Chile na segunda posição. Por outro lado, menos de 0,5% das exportações do Japão tiveram o Brasil como destino. O perfil das relações comerciais

---

[10, 12] http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf

[11] http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf

entre o Brasil e o Japão permanece inalterado: enquanto as vendas japonesas se constituem essencialmente de produtos industrializados voltados para os setores eletroeletrônico e automotivos, as exportações brasileiras são marcadas por *commodities* agrícolas e mineral-metálicas. De acordo ainda com as estatísticas brasileiras, o Japão foi, em 2006, o maior mercado para as exportações brasileiras de minérios de ferro (29,19% do total exportado), alumínio em forma bruta (cerca de 14,94% do total exportado), carne de frango (12,43%) e café (6,84%)"[13].

"De maneira geral, o Japão mantém um controle, ou ajuste, mínimo de suas importações. É permitida a entrada do produto no país após o importador submeter a declaração de importação e concluir os procedimentos alfandegários. A Lei de Controle sobre o Comércio Exterior e Moedas Estrangeiras (*The Foreign Exchange and Foreign Trade Law*) estabelece que certos produtos, controlados por convenções e tratados internacionais, estão sujeitos a aprovações para importação ou aos requerimentos confirmatórios. O Japão é um dos mais rigorosos países no mundo em termos de controle de padrões saudáveis e de qualidade. Caracteriza-se também por um setor agrícola fechado e marcado por barreiras"[14].

"Principalmente os produtos alimentícios e industriais vendidos no Japão, produzidos ou não no país, precisam estar em conformidade com os requisitos de rotulagem da Lei de Higiene Alimentar e Normas para Padronização, Rotulagem Adequada de Produtos Agrícolas e Florestais (JAS) e Normas da Indústria Japonesa (JIS)"[15].

A Jetro (*Japan External Trade Organization*), é órgão oficial de comércio exterior do Japão, desempenha importante função na promoção dos investimentos ao Japão, por meio de diversos programas de apoio voltados às empresas estrangeiras interessadas. Em maio de 2003, foi inaugurado o *Jetro Invest Japan Business Support Center* - IBSC, para dar atendimento exclusivo a essas empresas.

"O Japão permite a instalação de escritório de representação com o propósito de exercer tarefas de preparação que possibilite à empresa estrangeira constituir suas operações de negócio em escala integral no Japão. Esses escritórios podem realizar pesquisas de mercado, coleta de informações, compra de produtos, esforços de divulgação (publicidade/propaganda), mas não podem exercer quaisquer atividades de venda. O estabelecimento desses escritórios não requer registro. Não é permitido, entretanto, abrir contas bancárias ou alugar imóveis em seu próprio nome. Nesses casos, os contratos bancários ou de locação devem ser assinados pela matriz da empresa ou pelo representante do escritório no Japão, como pessoa física"[16].

"As empresas estrangeiras que planejam iniciar suas atividades no Japão devem estabelecer uma filial ou uma subsidiária. A maneira mais simples é constituir uma filial, que pode iniciar suas operações tão logo o local e o representante

---

[13, 15] http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf
[14, 16] http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf

do escritório sejam definidos e o processo de registro concluído. Uma filial japonesa pode abrir contas bancárias e alugar imóveis em seu próprio nome. É uma base de negócio que oferece serviços no Japão autorizada pela sua matriz. Além disso, não possui seu próprio *status* corporativo e é considerado legalmente como parte da empresa estrangeira. Consequentemente, a matriz é responsável por todos os débitos e créditos gerados pelas atividades da sua filial japonesa"[17].

"Uma empresa estrangeira que estabelece uma subsidiária no Japão deve optar entre uma Sociedade Anônima ("Kabushiki Kaisha") ou uma Companhia de Responsabilidade Limitada ("Yugen Kaisha"). O capital mínimo necessário é de 10 milhões de ienes (cerca de US$ 95 mil) para o primeiro caso e de 3 milhões de ienes (aproximadamente US$ 28 mil) para o segundo. Conforme definido no código comercial japonês, a subsidiária também pode ser estabelecida como uma Sociedade com Obrigações Ilimitadas ("Gomei Kaisha") ou uma Sociedade com Obrigações Limitadas ("Goshi Kaisha"). Em ambos os casos, o código comercial prevê a concessão de um *status* corporativo. Entretanto, não é permitido à empresa estrangeira participar como acionista. Todos os tipos de subsidiárias podem ser estabelecidos ao serem concluídos os procedimentos requeridos pela lei e o registro da empresa. Uma subsidiária é uma corporação independente, mas a empresa estrangeira será responsável por todos os débitos e créditos gerados pela atividade da subsidiária, conforme estipulado na lei japonesa"[17].

Segundo dados extraídos do (ECONOMIST, 2007), a política orçamentária do governo será priorizar o crescimento econômico em relação às reformas fiscais, e que as metas estipuladas pelo Governo planejam que o orçamento deverá estar equilibrado até o ano fiscal de 2011/2012. Os economistas preveem que a taxa de consumo deverá elevar em 2 pontos percentuais, chegando até 7% em abril de 2010, mesmo estando em torno de 3,5% do PIB em 2007. A economia japonesa demonstrou grande crescimento econômico desde a década de 90, tendo previsão de fechar o ano de 2007 com uma variação de 2,5% do PIB. Contudo, analistas acreditam que essa taxa de crescimento deverá ser reduzida para 1,7% por ano, parcialmente afetada pelo gradual ajuste fiscal previsto.

Apesar de ter uma economia forte e representativa, o mercado japonês continuará sendo um desafio único, refletindo a demanda pela alta qualidade dos consumidores japoneses e a dificuldade em fazer negócios em um ambiente que permanece opaco.

A seguir quadro com a previsão da evolução dos principais indicadores econômicos até o ano de 2011.

---

[17] http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf

Indicadores de Crescimento	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Crescimento real do PIB (%)	2,2	2,5	2,1	1,6	1,3	1,7
Inflação média dos preços ao consumidor (%)	0,2	0	0,5	0,8	1,2	1
Variação do Orçamento (% do PIB)	-2,5	-2,9	-2,9	-3,1	-3,4	-3,6
Balanço das Contas Correntes (% do PIB)	3,9	4,6	4,7	4,7	4,7	4,1
Taxa de juros básica dos bancos ao final do ano	1,5	2,1	2,7	3,2	3,4	3,5
Taxa de câmbio ¥:US$ (média)	116,3	118	106,3	96,5	93,5	91,8
Taxa de câmbio ¥:€ (media)	146	159,2	146,4	127,4	119,4	115,7

Indicadores economicos
fonte:www.economist.com/countries/Japan/profile

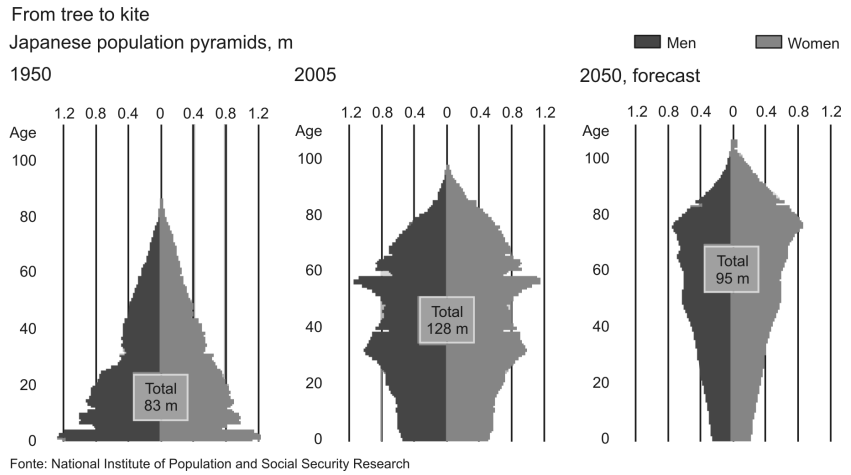
Ainda segundo o (ECONOMIST, 2007), o Partido Democrático Liberal enfraqueceu com o resultado das últimas eleições, reforçando a participação do Partido Democrático, que é de oposição. É esperado também que o Partido Democrático Liberal perca mais representatividade nas próximas eleições a partir de 2008, mas ainda assim continuará sendo o maior partido do Japão.

A população do Japão está envelhecendo e diminuindo numa escala mais rápida do que qualquer outra do planeta. A mais forte evidência do envelhecimento da população é o reduzido índice de jovens eleitores em relação à manutenção dos eleitores idosos nos processos eletivos do parlamentarismo japonês.

Dados fornecidos pelo (IPSS,2007), informam que logo após a segunda Guerra, a proporção de japoneses acima de 65 anos era por volta de 5% da população, que ficava abaixo da Inglaterra, França e Estados Unidos. Nos dias atuais a população de idosos equivale a 1/5 da população japonesa, e a expectativa de vida aumentou de 50 anos em 1947, para os atuais 82 anos. Estudos revelam que em 2015, a proporção de idosos terá alcançado a marca de 1 para cada 4 japoneses, ou mais que 30 milhões. Isto se deve principalmente a alta taxa de natalidade do periodo pós-guerra (1947 a 1949), com cerca de 2,7 milhões de nascimento de crianças ao ano. Esta geração está se aposentando e forçando os fundos de pensão a efetuarem grandes desembolsos para manterem esta população.

O Instituto da População e Pesquisa de Seguridade Social estima que em 2050 a população do Japão será de 95 milhões, sendo 2/5 deste total serão de idosos e haverá 2 japoneses trabalhadores ativos para cada 1 aposentado.

A seguir encontra-se um quadro com a previsão da evolução da população até o ano de 2050.



Fonte: National Institute of Population and Social Security Research

Previsão da Evolução Populacional

A estrutura sócio-cultural do Japão ainda continua baseada na concepção familiar, que se estende também à organização interna das empresas. A lealdade em relação a empresa sempre foi um dos pilares nas relações de trabalho. Este aspecto cultural da lealdade que é de submissão e respeito aos superiores, vem diminuindo em relação a outras culturas, sobretudo ocidentais, mas não tende a diminuir no Japão apesar da sua proximidade com os hábitos ocidentais, pois está enraizado na sua cultura.O Japão se divide basicamente nas religiões xintoísta e budista, porém existe uma predominância do xintosimo uma vez que a tradição e cultura japonesa estão profundamente imbuídas dessa influência. Contudo, o japonês comum não sente contradição em aceitar outra religião, como o budismo, pois o budismo se identificou com a tradição cultural-religiosa japonesa. (IPSS, 2008)

Apesar de nas últimas décadas o Japão ter vivido um crescimento econômico fantástico, atualmente a nação está passando por sistemas de reestruturação econômica, com resultados diferentes para trabalhadores e funcionários. Está havendo uma migração muito grande de jovens japoneses que abandonam a agricultura familiar do interior para tentar a sorte nas grandes cidades. Porém, o desemprego subiu, apesar de ainda se manter abaixo de 5%, o sistema de contrato de trabalho tradicional foi modificado, tornando-se mais evidente o aumento do número dos "sem casa" nessas cidades. A entrada no Japão de trabalhadores estrangeiros na busca de melhores salários está contribuindo para a piora deste cenário, sendo que o governo tem que buscar formas de reverter esta situação, a fim de evitar o crescimento dos problemas socioculturais entre a população. (IPSS,2008)

O grande desenvolvimento tecnológico e a descoberta de novos materiais de construção e seus métodos de manipulação colocam o Japão numa posição de vanguarda do futuro tecnológico.

Com investimentos pesados do governo em pesquisa e desenvolvimento, o Japão é hoje idealizador de novas tendências tecnológicas que são depois copiadas pelo

restante das empresas no mundo. O avanço no campo de sistemas de computação permite ao Japão trilhar no caminho da transmissão de sinais de televisão digitas, cujo sistema será implementado no Brasil, assim como se destacar em campos onde somente o Japão mantém domínio, e que deverão ser consolidados no futuro (IPSS, 2008):

- A robótica, que além de diminuir o esforço e aumentar a produtividade do trabalhador japonês, será trazida para o interior das casas beneficiando os afazeres domésticos;
- A nanotecnologia, que poderá melhorar a performance de máquinas e computadores, assim como criar remédios que atuem nos locais específicos do corpo preservando áreas periféricas antes atacadas por drogas convencionais;
- O desenvolvimento de uma nova geração de redes de computadores com o objetivo de substituir a *internet* atual, para obter transferências de dados mais rapidamente e de forma mais confiável. (IPSS, 2008).

3.2.2.1 SWOT

As mudanças no estilo de vida do consumidor se reflete no consumo de café, que está na moda entre os consumidores japoneses, principalmente os aromatizados, descafeinados, vitaminados e dos enlatados prontos para beber. Vêm adquirindo também popularidade junto ao público jovem e do sexo feminino. A chegada ao Japão de redes internacionais introduziu mudanças na apresentação do produto na forma de café *gourmet* e em ambientes de decoração moderna. Contudo, a força motriz do mercado de café nos últimos anos foi o consumo caseiro, tanto do café coado, como o do instantâneo, que é o mercado-alvo da empresa.

Devido a rapidez com que o café se oxida em contato com o ar após o processo de torrefação e moagem, deteriorando a sua qualidade, a tecnologia que é empregada no seu processo de empacotamento e distribuição deve procurar ao máximo preservar o sabor e o aroma naturais do café. Dessa forma, esse é um mercado suscetível à novas tecnologias para o aperfeiçoamento do processo produtivo e não da qualidade dos grãos. Dessa forma, todos os produtos da Café Mata Atlântica são submetidos a constantes e rígidos testes de qualidade, pois o mercado não aceita produtos de qualidade inferior.

O Japão é um mercado visado por empresas internacionais como a Starbuck, Mister Coffee, Illy Coffee. No mercado interno, existem atualmente mais de 500 torrefadoras disputando um mercado estimado em US$ 2,39 bilhões. É um mercado onde os investimentos são altos, e com empresas de grande porte já instaladas como a Nestlé, Ajinomoto General Foods, UCC Ueshima Coffee, possibilitando a fusão entre empresas de menor porte para poder competir com os gigantes do setor.

Avaliando todos os aspectos atuais do mercado japonês, assim como as possibilidades de entrada nesse mercado ao longo dos próximos cinco anos, citamos a seguir as oportunidades e riscos envolvidos, para os quais a empresa deverá desenvolver sua estratégia.

Oportunidades

- Estando baseada no Japão, é mais fácil alcançar outros mercados asiáticos;
- A aceitação do produto devido a laços culturais que mantêm a amizade com o Brasil;
- Estudos recentes que demonstram que a cafeína contribui com a redução do índice em 50% dos riscos de desenvolver câncer do útero;
- O Japão é um dois países que pagam os melhores prêmios por qualidade, chegando a U$ 4.00 por saca;
- Explorar o hábito do japonês de frequentar bares e cafés após o expediente.

Riscos

- O sabor do café pode não ser aceito pelo público;
- Por estar localizada distante do Brasil e com poucas conexões marítimas, é necessário trabalhar com um estoque regulador alto, a fim de evitar atrasos na cadeia de suprimentos;
- Variações cambiais;
- Adequar a demanda em relação à oferta para atingir o ponto de equilíbrio econômico que suporte os investimentos efetuados na empresa;
- Não atender às expectativas de qualidade do mercado japonês.

3.2.2.2 Risco Brasil

Devido aos fundamentos da economia brasileira, assim como o cenário de melhora da economia mundial, o risco Brasil tem diminuído a cada ano, estimulando a entrada de novos investidores estrangeiros e aumentando a captação de recursos externos que podem auxiliar no aperfeiçoamento da infraestrutura brasileira para exportação.

Essa modificação no panorama brasileiro tem contribuído para que empresas estrangeiras envolvidas no segmento de exportação de café tenham seus interesses voltados à aquisição de empresas e fazendas brasileiras, para obter maior controle em toda a cadeia logística e conseguir aumentar seus lucros.

3.2.2.3 Dólar

O dólar tem perdido seu poder de compra no mundo e no Brasil, influenciando nas operações do comércio exterior do Brasil.

Se por um lado essa redução do câmbio do dólar tem propiciado benefícios, reduzindo os custos de importação de maquinário que irá possibilitar a manutenção e aperfeiçoamento da qualidade do café da Empresa Café Mata Atlântica, está trazendo problemas na exportação.

O poder de ganho no câmbio de exportação está reduzido e a empresa Café Mata Atlântica tem que manter um controle muito rígido em todos os seg-

mentos da operação, assim como procurar sempre a melhor opção para reduzir os seus custos sem, contudo, perder a qualidade e pontualidade que sempre manteve em seus negócios.

3.2.2.4 Novos Entrantes

O mercado japonês é extremamente disputado, uma vez que o aumento de consumo de café tem aumentado a cada ano, atraindo novos exportadores não somente do Brasil, mas também como de outros países.

Como mencionado anteriormente, a rigidez no padrão de qualidade com altos investimentos em tecnologia, os cumprimento dos prazos de entrega e manutenção dos valores negociados são as barreiras que dificultam novos entrantes nesse mercado.

Contudo, a parceria criada por empresas, os incentivos dos governos, assim como o incentivo em novas tecnologias estão possibilitando a entrada de novas empresas nesse segmento, estimulando a concorrência e o aumento da qualidade.

Na análise de novos entrantes na concorrência para a exportação de cafés nas formas Orgânicas e Gourmet para o Japão, foram identificados que os itens que têm maior poder como barreiras de entrada para o mercado-alvo e que mais atenção devem receber são: a qualidade assegurada; necessidade de capital; economia de escala e grau de aceitação pelo mercado.

A seguir vêm: diferenciação de *blends*; acesso aos canais de distribuição; custo de transferência e restrições governamentais.

3.2.3 Microambiente

Considerando as 5 forças competitivas definidas por Michael Porter é possível avaliar a posição estratégica da empresa no mercado japonês.

Dentro do mercado de importação de café torrado e moído no Japão, os concorrentes atuais da empresa Café Mata Atlântica em relação aos países exportadores de café são os Estados Unidos; Itália; Holanda; Colômbia; Reino Unido e Guatemala.

O Brasil é o segundo maior exportador de café para o Japão, tendo os Estados Unidos como o primeiro mercado exportador, seguido de perto pela Itália, que ocupa a terceira posição. É muito difícil superar a marca dos Estados Unidos, uma vez que é um mercado que está muito bem preparado para agregar valor aos grãos de café durante a torração. Contudo, o Brasil está a cada ano aperfeiçoando a qualidade do seu café, aumentando o volume de exportação para o Japão, melhorando assim sua posição no *ranking* de países exportadores de café.

Dos itens mais importantes da análise de avaliação da intensidade da rivalidade entre os maiores concorrentes atuais, destacam-se a manutenção dos acordos existentes, assim como a constante preocupação em relação ao aprimoramento da qualidade para oferecer um produto altamente diferenciado e sofisticado, que atenda ao exigente mercado japonês.

Para se garantir esses dois itens, torna-se imprescindível as empresas obterem disponibilidade de capital, a fim de assegurarem o investimento nos seus parques tecnológicos, ampliando os ganhos na economia de escala.

Tendo esses itens sob controle, as empresas tornam-se mais fortes para superar as barreiras emocionais, ampliando o *market-share*, o que reforça a capacidade de retaliação, possibilitando maior controle sobre os custos fixos de saída.

O poder de barganha dos clientes é muito grande devido às exigências com a qualidade dos produtos, assim como é um mercado com grande potencial de crescimento e muito disputado por outros exportadores.

Apesar da Café Mata Atlântica estar iniciando os seus negócios no Japão, não tendo portanto parâmetros de consumo de seus clientes, está amplamente amparada em pesquisas de mercado onde identificou que "os três maiores clientes importadores de café do Japão, são a UCC-Ueshima Coffee; Key Coffee e Art Coffee que, juntas, são responsáveis por mais da metade das vendas comerciais e domésticas de café"[18].

Os itens a que a empresa deve demandar mais atenção no competitivo mercado japonês são a qualidade no desenvolvimento do seu produto, a manutenção da frequência de distribuição do café, assim como a possibilidade da integração para trás.

Em virtude das parcerias com poucos fornecedores para manter a qualidade do café, o poder de barganha dos fornecedores, necessário para conquistar esse mercado, não é um diferencial a se preocupar. Porém, a capacidade de atendimento, a produção, assim como a manutenção do padrão de qualidade do produto, são fatores preponderantes para a definição do quadro de fornecedores.

A rigidez no padrão de qualidade, com altos investimentos em tecnologia, o cumprimento dos prazos de entrega e manutenção dos valores negociados são as barreiras que dificultam novos entrantes neste mercado, mesmo sendo o Japão um dos maiores consumidores mundiais de café, ficando atrás dos EUA, Brasil e Alemanha respectivamente. Atualmente, o povo japonês está apresentando uma tendência a trocar o consumo do chá verde pelo café, que está se estabelecendo como a bebida não alcoólica de maior preferência entre o público jovem, superando, inclusive, o consumo de bebidas a base de soja e o de refrigerantes a base de cola e frutas.

A Café Mata Atlântica estuda também formas de ampliar seu escopo de vendas para outros países do mercado asiático. Para isso, contará com alianças estratégicas com seus fornecedores, buscando *blend's* diferenciados que atendam ao paladar de cada país, assim como compras escalonadas e pré-estabelecidas,

[18] http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf

em que será possível obter ganhos com economia de escala tanto para os fornecedores como para os distribuidores.

Contudo, o principal atrativo que a Café Mata Atlântica irá explorar será a venda de um produto que tenha desenvolvimento sustentável, que preserve a natureza e que tenha um conceito de estilo de vida tropical e despojado, como o brasileiro. Esse conceito estará associado a todas as empresas fornecedoras e distribuidoras que, dessa forma, se apoiarão nos mesmos pilares para terem as imagens das suas empresas valorizadas perante os consumidores japoneses.

3.2.4 Estágio de Desenvolvimento

A empresa Café Mata Atlântica está no Estágio de Introdução, é uma empresa nova, fundada em 01 de Julho de 2007. Nesse estágio o produto é apresentado ao mercado por um esforço de *marketing* intenso e focado, visando a estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto. É o período de crescimento lento das vendas. É preciso visão de longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio, onde grandes despesas de lançamentos são necessárias.

3.2.5 Objetivo da Empresa

O objetivo inicial da empresa é exportar o café dos tipos Gourmet e Orgânico, com valor agregado, para o mercado japonês, ampliando futuramente para outros países asiáticos.

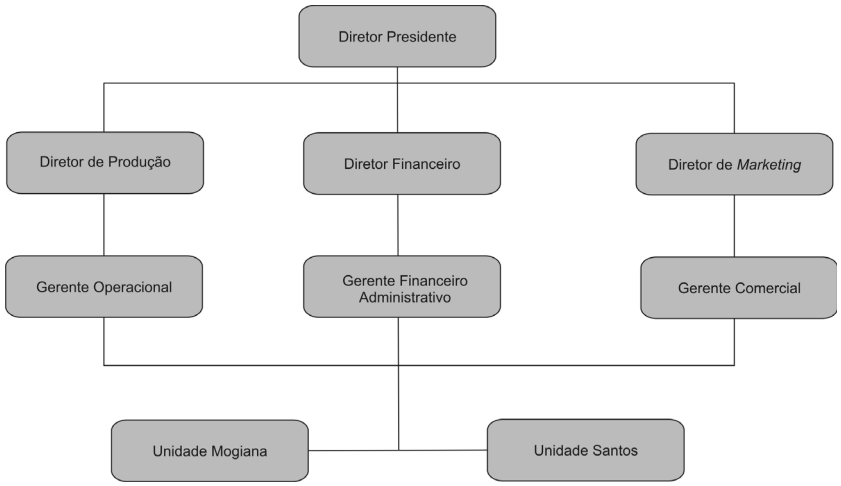
3.2.6 Administração

O gerente é responsável pela negociação internacional, possui amplo conhecimento e experiência no mercado externo, comunicabilidade, bom gerenciamento de equipes, especialização em vendas e negociação, conhecimento do produto e visão holística.

A empresa Café Mata Atlântica está comprometida, permanentemente, com a formação profissional de seus funcionários e atenta à integração da comunidade. Por isso, realiza-se, periodicamente, treinamentos, cursos de especialização e programas de participação social.

A administração da empresa Café Mata Atlântica é, como já dito anteriormente, do tipo participativa, pois somente assim tem-se vários canais de "escuta" para se entender o cliente e suprir suas necessidades, além de proporcionar aos funcionários maior motivação na realização de suas obrigações, já que se encontram integrados à toda a cadeia produtiva.

A estrutura organizacional da Café Mata Atlântica está dividida da seguinte forma:



ORGANOGRAMA CAFÉ MATA ATLÂNTICA

3.2.5.1 *Stakeholders*

Não somente as fazendas produtoras de café situadas no sul de Minas, como também os transportadores terrestres e marítimos envolvidos na logística de distribuição no Brasil e no Japão, mas também e, principalmente, o agente de vendas no Japão são considerados *stakeholders* da empresa e tem cada um sua devida importância na cadeia logística da venda do café.

3.2.5.2 Recursos Humanos

A empresa Café Mata Atlântica conta com os serviços de uma empresa terceirizada para seleção, classificação, recrutamento e treinamento especializado. Na primeira etapa do recrutamento essa empresa busca no mercado profissionais que atendam às exigências de formação e experiência especificadas, selecionando os mais qualificados para a fase de entrevistas. Nessa etapa, cada candidato é entrevistado pelo consultor de RH, que estudou a cultura da empresa e as necessidades da função. Com base nessa avaliação o consultor de RH seleciona os melhores candidatos e os encaminha à Empresa Café Mata Atlântica.

A remuneração é fixa, respeitando a CLT e o sindicato da classe. Após o período de *Pay-Back* do negócio, será implementada a remuneração variável para os colaboradores, por meio de prêmio por produção e alcance das metas.

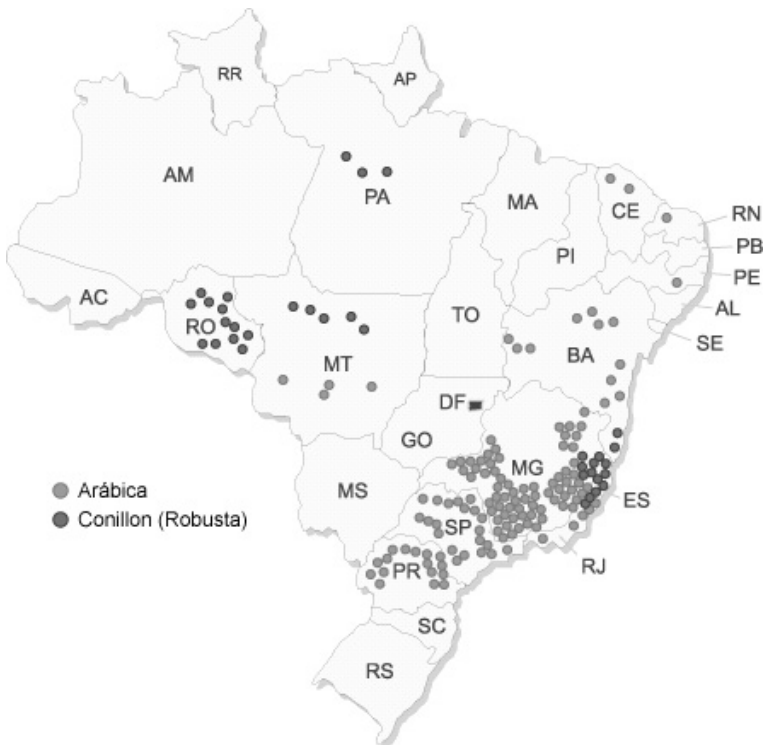
Os benefícios serão aplicados seguindo referência de mercado e incluem vale transporte, assistência médica, plano odontológico, vale refeição e cesta básica.

3.2.5.3 Operacional

A Empresa Café Mata Atlântica iniciou suas atividades em julho de 2007, no centro de Santos, instalada à Rua XV de Novembro, nº 100, e tem a sua base

operacional localizada no interior do Estado de São Paulo, na região de Mogiana, próxima às cidades de Franca, Altinópolis, Pedregulho e Espírito Santo do Pinhal.

Para aproveitamento da estrutura logística existente, a Empresa tem planos para instalar mais uma unidade no Sul de Minas Gerais, próxima às cidades de Varginha, Guaxupé e São Sebastião do Paraíso, para atender a demanda esperada. Essas regiões foram estrategicamente escolhidas por serem os polos centralizadores da produção do café arábica, que será utilizado na produção do café para exportação.



REGIÕES PRODUTORAS DE CAFÉ NO BRASIL

A produção se enquadra dentro de critérios para Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), boas práticas de fabricação e em conformidade com as normas da ANVISA (Agência nacional de Vigilância Sanitária). O resultado são produtos que respeitam o padrão e o direito do consumidor a produtos de qualidade.

A empresa Café Mata Atlântica atualmente conta com um grupo de mais de 30 colaboradores diretos e indiretos, totalmente capacitados para atuar com agilidade e eficiência, nos trâmites referentes à importação e exportação.

A matriz situada na cidade de Santos está estrategicamente localizada próxima ao porto, à áreas alfandegadas para o armazenamento dos *container*s, despachantes, assim como de autoridades alfandegárias e de saúde, para agilização do processo de exportação. Ambas unidades têm infraestrutura totalmente informatizada, otimizada e preparada para atender qualquer tipo de processo da cadeia logística.

A primeira etapa do ciclo operacional é a compra do café verde de fazendas previamente selecionadas por serem os melhores produtores das citadas regiões, situados próximo a grandes centros industriais e áreas com grande expectativa de crescimento industrial e econômico, que são parceiros para fornecimento no negócio. Fechada a compra, o café é recebido nas instalações da empresa e armazenado em local adequado, quando é feita a conferência de todo o produto. A classificação do café comprado é providenciada nos laboratórios, por meio de amostras.

Nos armazéns da empresa Café Mata Atlântica são usados equipamentos modernos e constantemente renovados. Existe ainda um cuidado extremo com a saúde e higiene dos funcionários, que usam capacetes, protetores de ouvidos e olhos, máscaras e luvas no manuseio dos produtos para que haja toda a higiene necessária ao procedimento.

Todo o processo é acompanhado pelos melhores profissionais da empresa Café Mata Atlântica, que realizam visitas periódicas às regiões produtoras, com o intuito de acompanhar o andamento da safra e estreitar contatos. Essa aproximação estabelece uma relação de confiança que é extremamente importante na condução do negócio.

Após a aprovação das amostras, o próximo passo é a classificação, que é um processo fundamental na negociação do café, pois por meio dela é que são estabelecidos os valores comerciais do produto. Essa classificação é feita baseando-se em dois parâmetros:

Pelo grão: A análise é desenvolvida em cima de uma amostra uniforme de 300 gramas do produto, que determinará o "tipo", pela quantidade de defeitos existentes. Nessa análise serão considerados também os fatores: aspecto do café, coloração, peneira (tamanho médio do grão), torração, umidade e safra.

Pela qualidade de bebida: É o fator determinante na classificação geral do produto. Pela degustação do café, os classificadores avaliam as características da bebida, a acidez, corpo e sabor, entre outras características. Um dos quesitos que define e valoriza o tipo de café é a uniformidade, pois cada mercado tem preferências específicas. Porém, estas podem ser supridas graças à grande variedade dos cafés brasileiros.

Essa classificação determinará os grupos a que os grãos de café pertencerão. Obviamente pelo escopo do negócio, a empresa Café Mata Atlântica trabalhará com grãos classificados no Grupo I.

Café Grupo I, do tipo Arábica. Originário principalmente das regiões de Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Tem um gosto particular, doce e suave. Principais mercados: Estados Unidos, Europa e Japão.

Café Grupo II, do tipo Arábica. Cultivado principalmente nas regiões da Zona da Mata (MG) e Espírito Santo. Tem um gosto, fênico particular. Principais mercados: países do Oriente Médio.

Conilon ou Robusta (Brazilian Conillon). Principalmente cultivado nas regiões do Espírito Santo, Rondônia e Sul da Bahia, na maioria dos casos em baixas altitudes (abaixo de 400 m). Tem um gosto neutro particular. A maioria dos países do mundo usa este tipo de café por sua neutralidade e, geralmente, por seu preço. Sua maior utilização é no solúvel.

Definida a classificação do café, os grãos passam pelos processos a seguir para serem finalmente preparados para exportação.

Rebeneficiamento: Separação dos grãos de acordo com o seu tamanho. Os grãos maiores são comercialmente mais valiosos do que os menores.

Catação e ventilação: Máquinas eletrônicas, através de fotocélulas, separam, pela coloração (pretos, verdes, ardidos), grãos defeituosos de grãos sãos. Outros equipamentos mecânicos separam grãos defeituosos mais leves (conchas, brocados, quebrados e etc.). A tecnologia utilizada nesses processos é muito avançada, o que permite a acurácia no resultado final, que será embalado e enviado para exportação.

Blends: Esta fase é da higienização, padronização e elaboração das combinações de grãos verdes que resultarão nas diferentes qualidades de café, formando um Blend especial, não deixando a sensação de azia e queimação no esôfago, somente o gosto do café no paladar.

Torração: No interior do torrador, o café é submetido a grandes transformações físicas. A água evapora e os grãos de café tornam-se amarelados e crocantes. Os grãos de café ficam mais leves e aproximadamente 25% maiores. Os grãos de café em contato com o ar quente são torrados uniformemente até atingirem o ponto exato de torra requerido para cada qualidade de café. A temperatura e o tempo de torrefação são fatores decisivos para o aroma e sabor do produto final. Se o café é pouco torrado, o gosto fica insípido. Se torrado em excesso, o gosto torna-se amargo e forte. A razão disso é que o óleo superficial do grão de café necessita de tempo para ser evaporado. Quando o grão é torrado além do recomendado, esse óleo é carbonizado. A torração do café despolpado é denominada "característica" ou "não característica", referindo-se à existência, ou não, da película prateada na ranhura do grão, principal forma de identificação de um café despolpado. Os grãos verdes e ardidos, depois de torrados, apresentam-se com a coloração amarelo clara, enquanto os grãos pretos carbonizam-se. Após ter sido torrado, o café é rapidamente esfriado para que o processo de torrefação seja encerrado. Esse processo é totalmente mecanizado, proporcionando maior qualidade final ao produto.

Granulação (ou moagem): Os grãos torrados são fragmentados em partículas uniformes utilizando baixo calor, de modo a permitir a extração da maior quantidade possível de substâncias aromáticas do café.

Embalagem: Embalagem de produto final constituído de pó, é feita em sacos de polietileno, latas, embalagens PET recicláveis ou de vidro, acondicionados em caixas de papelão utilizadas para exportação.

Durante o processo que vai do recebimento do café comprado até a sua embalagem para exportação em *containers* marítimos, o produto passa por diversos controles de qualidade, por amostragens.

3.2.5.4 *Marketing*

A princípio, a estratégia utilizada pela Mata Atlântica será a de ocupante de nichos de mercado. Evitaremos competir com empresas de grande porte visando mercados, até então, de pouca importância para grandes empresas.

A Mata Atlântica contará com um eficiente sistema de distribuição, de forma que não haja problemas quanto ao abastecimento do produto, que será disponibilizado em todo e qualquer ponto onde seja solicitado, desde que atenda às bases de posicionamento da empresa e da marca.

A marca da empresa será global e o produto será customizado, adaptando-se às exigências dos clientes locais. A Empresa Café Mata Atlântica sofrerá pequenas adaptações locais no *marketing mix* para atender às preferências devido à cultura, padrão de consumo, legislação, entre outros.

3.2.5.5 Financeiro

A empresa Café Mata Atlântica mantém um rigoroso controle de todos os preços negociados com os fornecedores e clientes em todas as etapas, desde a compra do café até a entrega no destino, sempre procurando as melhores opções no mercado.

Outra preocupação constante da empresa é a classificação correta da mercadoria dentro do Sistema Harmonizado (0901.21-000) utilizando os benefícios do Sistema Geral de Preferências – SGP para cafés importados do Brasil pelo Japão, que pode chegar a ter isenção total de tributos de importação dependendo do volume exportado, conforme quadro explicativo a seguir.

CÓDIGO SH	PRODUTO	GERAL	OMC	SGP
0901.11-000	Café, não torrado e não descafeinado (grão cru)	Livre	Livre	
0901.12-000	Café, não torrado e descafeinado	Livre	Livre	
0901.21-000	**Café, torrado e não descafeinado**	**20%**	**12%**	**10% Livre**
0901.22-000	Café, torrado e descafeinado	20%	12%	10% Livre
2101.11-100	Extratos, essências e concentrados de café, contendo adcionado de açúcar	24%	24%	15% Livre
2101.11-210	Extratos, essências e concentrados de café, não contendo adicionado de açúcar	12,3%	8,8%	
2101.11-290	Outros extratos, essências e concentrados de café instântaneo, não contendo adicionado de açúcar.	16%	15%	Livre
2101.12-110	Preparados com uma base de extratos \ essências ou concentrados contendo adicionado de açúcar	24%	24%	15% Livre
2101.12-121	Preparados com uma base de extratos, essências ou concentrados, café instantâneo, não contendo adicionado de açúcar	12,3%	8,8%	
2101.12-122	Outros preparados com uma base de extratos, essências ou concentrados, não contendo adicionado de açúcar	16%	15%	Livre

Tributação para importação de café no japão

São aplicadas também taxa de consumo de 5% sobre o valor CIF mais as taxas e despesas aduaneiras locais.

Após criterioso estudo, a empresa tem como objetivo que todos os ciclos operacionais sejam remunerados pelas receitas operacionais, sem a necessidade de buscar recursos externos seja de curto ou longo prazo, o que iria acarretar em aumentos dos custos finais do produto, consequentemente reduzindo a margem de lucro da empresa.

3.2.5.6 Logística

O transporte do armazém ao cais do porto é realizado por empresas especialmente habilitadas e certificadas para tal procedimento. Os motoristas são cadastrados e capacitados para o transporte, que é sempre realizado em comboio e monitorado 24 horas. Todas as cargas possuem apólice de seguro e algumas recebem, inclusive, serviço de escolta durante o seu transporte.

A empresa opera com um sistema de logística muito eficiente que garante a entrega do produto com rapidez, pontualidade e segurança dentro do prazo acordado com o cliente.

Foi estabelecida uma parceria com um REDEX* em Cubatão para armazenamento dos *containers* cheios com 15 dias de *free-time*. Nesse REDEX é efetuado o desembaraço aduaneiro e posterior transferência para o terminal operador

* REDEX - Recinto Especial para Despacho Aduaneiro de Exportação: De acordo com a Instrução Normativa SRF nº 114, de 31 de Dezembro de 2001, REDEX é um recinto não-alfandegado de zona secundária, localizado em estabelecimento do próprio exportador ou em endereço específico para uso comum de vários exportadores, onde se processa o despacho aduaneiro de exportação. (http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2001/in1142001.htm)

portuário em Santos. A vantagem está na localização desse REDEX, que é muito próxima ao depósito de onde são retirados os *containers* vazios para estufagem da carga na fábrica.

Com a parceria existente, o REDEX retira, a custo zero, as unidades vazias na véspera da entrega dos *containers* cheios de exportação da Empresa Café Mata Atlântica, que é efetuada na madrugada. Dessa forma, no momento do descarregamento dos *containers* cheios, são carregados os *containers* vazios e os caminhões retornam imediatamente para a fábrica. Consequentemente, há uma redução de custos devido à otimização da frota de caminhões, que não é desviada para o terminal portuário e depósito de vazios, onde também se perde tempo e onera-se a operação com as filas. Os custos para a redistribuição dos *containers* pelo REDEX são mais reduzidos do que a primeira operação demandaria.

Profissionais preparados e certificados para agenciar, oferecendo a melhor solução logística aliada ao melhor custo/benefício para que o embarque seja bem-sucedido. Os processos são acompanhados desde sua coleta na origem até sua descarga no destino, tornando assim as informações mais precisas e dinâmicas possíveis.

Um dos objetivos principais da empresa é que a logística possibilite que o produto esteja sempre disponível no tempo certo e quantidade adequada, sem sofrer alterações no seu aroma, sabor e aspecto, assim como mantendo a integridade da embalagem. Dessa forma, se intenciona obter a confiabilidade do cliente, demonstrando que o produto esteja sempre da forma como espera receber.

3.2.6 Cultura e Clima Organizacional

O estilo de administração da Empresa Café Mata Atlântica será participativo, que é uma política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações.

Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são as palavras-chave da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores.

Esse método permitirá a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando agregar mais valor às funções e às pessoas dos departamentos dos quais participam.

Administrando a Empresa Café Mata Atlântica de forma participativa, as decisões que afetam a empresa serão compartilhadas não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores da organização.

Os clientes poderão realizar visitas às regiões produtoras, no sentido de acompanhar o andamento da safra e estabelecer contatos. Acredita-se que essa

aproximação poderá estabelecer uma relação de confiança que se revela extremamente importante no processo de compra e venda do produto.

No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. As pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

A seguir são mencionadas as vantagens que a empresa Café Mata Atlântica terá com o gerenciamento pelo estilo de administração participativo:

- Desenvolvimento expressivo, proporcionando melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes;
- Participação eficaz dos trabalhadores nos objetivos da organização, gerando clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho;
- Distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados;
- Satisfação com a essência dos fatos e não com as suas aparências;
- Elevado grau de integração com a cultura da organização;
- Sólida base para as decisões;
- Aceleração das condições da competitividade da empresa;
- Estímulo das condições da competitividade na organização;
- Sustentação do diálogo e respeito às diferenças individuais.

É por meio da participação que os trabalhadores se envolvem com os objetivos e resultados das empresas e se sentem parte integrante do processo produtivo.

A empresa Café Mata Atlântica tem compromisso com o desenvolvimento sustentável, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, suas famílias e da comunidade em geral.

4. O PRODUTO E O MERCADO-ALVO

O café será exportado com a certificação de qualidade exigida para o produto, o que garante ao consumidor a compra de um produto dentro do que é esperado.

A empresa busca sempre inovações tecnológicas e mercadológicas, visando a atender as constantes exigências do mercado-alvo, mantendo-se sempre competitiva devido ao produto, que é de altíssima qualidade.

4.1 Tipo de Produto

O café em grãos verdes será comprado de fazendas situadas no sul de Minas, sendo que a atividade principal da empresa Café Mata Atlântica será efetuar a torrefação, moagem e o *blend* dos grãos para obter o tipo de café que atende o padrão de qualidade exigido pelo mercado japonês, assim como atingir as expectativas de sabor esperadas pelo público.

A princípio, o mercado-alvo é o japonês, pois, além da possibilidade elevada de crescimento dessa área, há que se explorar também os laços culturais de um povo que iniciou a imigração para o Brasil há exatos 99 anos para trabalhar nas fazendas de café.

Essa peculiaridade pode ser amplamente explorada, haja vista a relação cultural entre os dois povos, assim como a proximidade de atingir a marca simbólica de 100 anos da imigração japonesa para o Brasil.

Numa segunda etapa, ainda não dimensionada quando será iniciada mas totalmente vinculada aos resultados inicias da entrada da empresa no Japão, haverá a expansão das suas atividades para outros mercados asiáticos, uma vez que a empresa já terá adquirido conhecimento da cultura, dos sabores e expectativas dos outros países. Dessa forma, será possível dimensionar os investimentos necessários para entrar no mercado chinês e coreano, onde há grandes possibilidades de crescimento.

Os cafés especiais se diferenciam dos cafés tradicionais devido ao seu processo de produção e classificação. Trabalharemos com grãos arábica que, pela Escala Interpretativa de Atributos, conseguem atingir a Categoria Gourmet, que é o objetivo da Café Mata Atlântica. Todo o processo será orientado e supervisionado por meio de um rigoroso controle de qualidade em que os produtores têm que se adequar às normas que garantam uma gestão social e ambiental da sua propriedade, que permitam a certificação do café.

A empresa Café Mata Atlântica tem grande preocupação com aspectos ecológicos, por isso, controla a emissão de gases e resíduos decorrentes de suas atividades industriais, assim como desenvolveu projetos para que suas embalagens sejam feitas com materiais recicláveis, reduzindo o impacto do descarte no meio ambiente. Dessa forma, a empresa contribui com sua parcela de responsabilidade junto aos aspectos sociais e econômicos da comunidade em que o seu produto será comercializado.

O café da Café Mata Atlântica é produzido levando em consideração rigorosos controles de qualidade, é muito saboroso e possui um aroma irresistível. Por isso, só causa sensação de prazer a todos que o saboreiam e apreciam um bom café.

4.2 Motivo

O mercado-alvo da empresa é o Japão e a razão dessa escolha surgiu porque, embora o Brasil seja o maior produtor de café do mundo, as indústrias brasileiras têm dificuldade para vender o produto com maior valor agregado a países como a Alemanha, que não produz nenhum grão de café e se destaca como um dos maiores exportadores de café industrializado.

Diante dessa situação foi decidido criar uma empresa que exportará cafés especiais e escolhido o Japão como mercado alvo, pois tem se mostrado um mercado com grande potencial, sendo, atualmente o terceiro país importador do Bra-

sil de café torrado e solúvel e o sexto em café em grãos cru e, embora seja um mercado muito exigente, paga um excelente preço pelo produto.

4.3 Serviços Prestados

A Empresa Café Mata Atlântica tem como objetivo atuar na comercialização de cafés especiais nos tipos Gourmet e Orgânico, e tendo em vista a forte concorrência do mercado, as empresas devem se preocupar não somente com o produto, mas também com os serviços que devem estar acoplados ao mesmo.

A empresa será ligada às seguintes entidades:

- ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café.
- BSCA – Associação Brasileira de Cafés Especiais,
- PSI - Programa Setorial Integrado para Exportação do Café Industrializado
- Sindicafé – Sindicato da Industria do Café do Estado de São Paulo
- APEX – Agência de Promoção de Exportação
- PQC – Programa de Qualidade do Café.
- AAO – Associação de Agricultura Orgânica.

A adequação a essas entidades tem como principal objetivo desenvolver e aprimorar a qualidade da marca Café Mata Atlântica, assim como ampliar o perfil exportador, agregando valor aos produtos e alavancando as vendas para o mercado externo.

A empresa Café Mata Atlântica oferece serviços como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e recolhimento de embalagem para reciclagem, o que se torna um diferencial competitivo.

A área de atendimento é reconhecida pela empresa como um canal de relacionamento com o consumidor. Um ponto de contato ativo de troca de informações e ações que visam a fortalecer o elo com a marca. É por meio dessas informações que se pode direcionar os esforços para atender melhor os clientes, buscando inovações, criando novos produtos, promoções, análise de performance de distribuição e vendas.

O serviço de atendimento ao cliente terá sede no Brasil. O cliente terá um canal por meio da *internet*, em que poderá enviar sugestões, reclamações ou até demonstrar sua satisfação pelo produto. Como a empresa trabalha com a administração participativa, conta com a colaboração de profissionais de diversas áreas da empresa por meio de sugestões que possam ajudar a atender melhor os clientes e responder a todos aos questionamentos e solicitações de forma rápida e corretamente.

O tempo de resposta para o cliente será de, no máximo, 24horas. Principalmente nos casos de sugestões e reclamações, a equipe entrará em contato com o

representante no Japão, para que esses aspectos sejam observados cuidadosamente e, se necessário, efetuar mudanças ou adaptações no produto.

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto e/ou serviço que se oferece. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que esses sejam conhecidos.

A empresa buscará esse conhecimento por meio de pesquisas de campo, obtendo informações dos parceiros comerciais que já detêm conhecimento do mercado local, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação do produto, etc.

Essa empresa busca sempre atender as rigorosas exigências do mercado japonês, oferecendo um produto ecologicamente correto, desde seu cultivo até o descarte da embalagem e isso mostra a constante preocupação com o desenvolvimento sustentável e é uma forma de reduzir as incertezas da compra uma vez que, além de oferecer um produto de qualidade, também zela pelo meio ambiente.

A inovação que a empresa Café Mata Atlântica está implantando é a colocação de tambores nos postos de venda do produto para recolhimento das embalagens, com o intuito dos mesmos serem reciclados.

Dessa forma, será oferecido um produto de alta qualidade, com valor agregado e dentro dos padrões internacionais exigidos para a sua comercialização em nível internacional.

A empresa Café Mata Atlântica comercializa café solúvel, café torrado e moído e café torrado em grão, em embalagens de 250g, 500g e de 1kg.

O café será exportado com a certificação de qualidade exigida, o que garante ao consumidor a compra de um produto dentro do que é esperado pelo padrão imposto à importação para esse mercado-alvo.

4.4 Objetivos e Metas

Aprimorar o modelo de gestão organizacional da empresa Café Mata Atlântica tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica, visando ao atendimento eficiente e eficaz das demandas internas e externas da instituição.

Os objetivos da empresa são balizados segundo um conjunto de políticas que estão a seguir discriminadas:

- Atuação corporativa

  1) Buscar o perfil de atuação de uma grande corporação moderna, liderando os segmentos da indústria brasileira de exportação do café torrado e moído, atuando de forma integrada e verticalizada.

  2) Otimizar e integrar a cadeia de valor.

  3) Integrar o sistema de logística da empresa Café Mata Atlântica com o

de suas parceiras e de seus clientes, possibilitando redução de custos e ganhos de participação no mercado.

- Gestão de Recursos

  1) Avaliar periodicamente, de forma integrada, o portfólio de projetos do sistema de exportação de café.

  2) Gerir os negócios de exportação de forma integrada.

- Desenvolvimento de novos negócios

  1) Promover o fortalecimento das competências tecnológicas da empresa Café Mata Atlântica para alavancar novos negócios.

  2) Utilizar parcerias como instrumento de alavancagem de mercados, diluição de riscos e de atração de investimentos para a viabilização de projetos.

- Atuação Internacional

  1) Foco regional em oposição a uma atuação global.

  2) Presença seletiva com ativos integrados e carteira de investimentos balanceada.

  3) Otimização e integração da cadeia de valor.

- Além disso, tem como objetivos:

  1) Ser a bandeira preferida dos consumidores, com uma rede de varejo multinegócios, oferecendo excelência na qualidade de produtos e serviços e ampliando a liderança, garantindo a rentabilidade esperada.

  2) Buscar uma estratégia de consolidação de liderança no mercado internacional, com foco em rentabilidade sustentada, em criar mercados para assegurar a colocação do café torrado e moído, no mercado Japonês. Além disso, após uma certa consolidação de mercado, tentar expandir as atividades internacionais para diversificar riscos, reduzir custo de capital e assegurar o crescimento.

- As metas do plano de negócios:

  1) Estabelecer sempre estratégias de Marketing agressivas para buscar a fidelização dos clientes por meio de maiores possibilidades de escolhas.

  2) Aumentar a rentabilidade e, consequentemente, o faturamento em 10% (dez por cento) ao final dos próximos 5 (cinco) anos, atingindo dessa forma a liderança no *ranking* de satisfação dos clientes.

  3) Devido à legislação específica para a importação de alimentos, a empresa tem a intenção de ampliar e melhorar seu parque industrial para, cada vez mais, atingir o mercado consumidor pretendido, concedendo-lhes praticidade agregada ao sabor refinado que é apresentado.

4.5 Concorrência

A maior concorrência enfrentada, além da econômica, com os grandes produtores, é a cultural, pois é difícil desagregar hábitos milenares como o consumo de chá verde para agregar o hábito de café. Aliada a essa dificuldade há também a concorrência com a qualidade e fornecimento constante, que são primordiais para o consumidor japonês.

Os principais fornecedores para o mercado japonês, e consequentemente os concorrentes da empresa Café Mata Atlântica, são o mercado norte-americano (44,8% do total em toneladas importadas pelo Japão), seguido pelo brasileiro (13%), holandês (9,3%), italiano (8,1%), colombiano (3,8%), Reino Unido (3,7%), e o guatemalteco (3,2%), sendo que o restante do mercado está fragmentado.

Em relação à concorrência no Brasil, as principais marcas exportadoras são a Café Tiradentes, Café Policafé, Café Bom Dia, Café Turmalin, Café Sabor, Cooxupé, Coocarive Cia Orgânica. Porém, não foi possível obter o *market-share* desses produtores, devido ao sigilo comercial.

A principal força dos concorrentes é o fato de já terem conhecimento mercadológico e já atuarem no mercado Japonês, terem sua marca conhecida e produto estabelecido. No entanto, sua principal fraqueza é devido, em sua maioria, a não produzirem café.

Normalmente café em grãos é importado de países como Brasil, Colômbia, Vietnã, etc, para posterior beneficiamento e exportação. As prováveis ações que serão desenvolvidas pelos concorrentes serão no quesito avanço tecnológico, tornando assim, o custo de beneficiamento mais baixo e o produto mais competitivo. Outra ação será o aumento de investimentos em *marketing* no intuito de fortalecer e consolidar a marca.

Por outro lado, a empresa Café Mata Atlântica está sempre atualizada quanto aos avanços tecnológicos e terá uma equipe constante analisando a concorrência por meio de *benchmarking* e promovendo ações de *marketing* para diferenciar e fortalecer cada vez mais a marca no mercado Japonês, uma vez que o produto tem um mercado em franca expansão.

4.6 Preço

A princípio será oferecido ao cliente a venda de café torrado e moído, pronto para ser preparado em cafeterias e lojas de conveniência. Com o fortalecimento da marca, está em estudo a associação com um distribuidor local para a preparação de bebidas tipicamente com misturas brasileiras.

É esperado que haja um recuo no consumo em caso de aumento de preço. Porém, o esforço de *marketing* será no sentido de demonstrar a constante busca pela manutenção da qualidade do Café Mata Atlântica, o que, em alguns casos, poderá gerar aumento nos custos envolvidos.

A qualidade do produto e a higiene em primeiro lugar; o respeito ao paladar do consumidor; o cultivo do café sem agressão ao meio ambiente e sem utilização de mão de obra infantil e escrava; o desenvolvimento sustentável e o descarte seguro das embalagens, pois são recicláveis, são pontos importantes a serem explorados para o entendimento da manutenção dos preços.

O Japão, por ser um país de escassos recursos naturais, está ciente da importância da sua manutenção. Dessa forma, a aquisição de café de uma empresa preocupada com os parâmetros mencionados no item anterior, possibilitará a continuidade desse tipo de cultivo, revertendo assim em aumento de vendas, mesmo que, em alguns casos, haja a necessidade de adequação de tarifas.

A preocupação ecológica com o cultivo e o reaproveitamento da embalagem do café, que será reciclável, serão os principais atributos a serem explorados como diferencial inovador no exterior.

A Café Mata Atlântica pretende aplicar as estratégias abaixo para diminuir o seu custo (*acquisition cost*), aumentando assim as suas vendas e lucros.

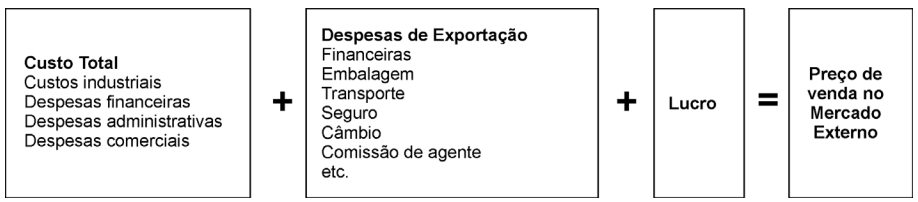
- Negociar parcerias com fornecedores fixos a fim de estabelecer tarifas diferenciadas.
- Negociar cuidadosamente todas as tarifas pertinentes ao negócio.
- Exercer controle constante sobre todas as etapas, desde o recebimento do café na origem até a entrega no destino, a fim de evitar custos adicionais decorrentes de atrasos na cadeia logística.
- Negociar parcerias com agente distribuidor no Japão, a fim de estabelecer comissões que possam manter a margem de contribuição.

Todos os estudos relativos à composição de preços apontam para que o valor para o cliente, assim como a atualização tecnológica do produto e o nível de treinamento e serviços prestados ao cliente sejam da mais alta qualidade possível. Já o custo unitário relativo e a frequência de compras deverá ser de médio impacto e o grau de energia para adquirir o produto deverá ter o mais baixo nível de impacto ao cliente.

A demanda estabelece um teto no preço que uma empresa pode cobrar por seu produto, os custos determinam o piso. A Café Mata Atlântica deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu serviço, esforço e risco. Dentro da faixa de preços possíveis, também devemos considerar custos, preços e possíveis reações dos concorrentes. Como o mercado japonês é um mercado exigente e busca produtos de qualidade, conclue-se que este estaria disposto a pagar por um pacote de serviços acoplado ao produto, como parte integrante.

Levando em consideração que o café alcançou em 2005 o maior preço médio dos últimos 5 anos (valor anual médio, em base CIF, de JPY244 kg, ou USD2,21 kg), o que perfaz um aumento médio de 41% em comparação a 2004,

e que o preço médio de uma xícara de café Gourmet em Tóquio está entre JPY350 (USD3.28) a JPY800 (USD7.49) o que é equivalente a R$5,84 a R$13,36, o controle das variáveis abaixo será fundamental para a formação do preço para o mercado externo, a fim de se efetuar o cálculo da composição de valores para atingir o preço final de venda no Japão.



4.7 Encargos e Tributação

O café verde em grãos ainda está sujeito à regulamentação em matéria de Limites Residuais Máximos, que entrou em vigor em 29 de maio de 2006. Dessa forma, por enquanto, está isento de encargos e taxas. Há ainda a existência de tarifas diferenciadas que são aplicadas a países membros da Organização Mundial do Comércio e as tarifas do Sistema Geral de Preferências, onde as importações do Café Mata Atlântica se enquadram.

Como mencionado no item "f.5. Financeiro", a empresa Café Mata Atlântica irá explorar o produto enquadrado dentro do código 0901.21-000 (café torrado e descafeinado) que dentro do SGP pode chegar a ter isenção total de tributos de importação, dependendo do volume exportado.

Sendo a produção nacional, não tem nenhuma vantagem fiscal, pois somente os maquinários podem ser importados e não há como insumir no produto a ser exportado.

4.8 A Marca

A construção da marca não é tarefa fácil, mas constitui uma das peças fundamentais para o sucesso de qualquer negócio. Com uma marca reconhecida e respeitada, a empresa tem maior facilidade de atuar em mais de um segmento.

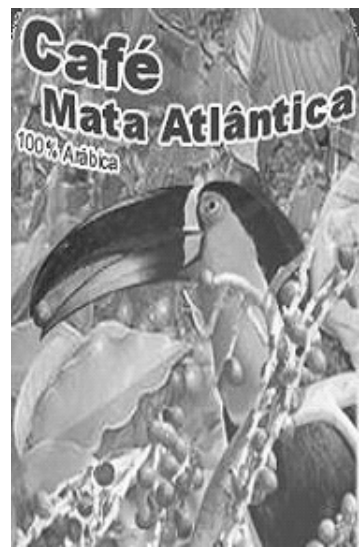
A marca Café Mata Atlântica será uma marca global. A vantagem da marca global é a otimização dos custos de *marketing*. O cliente que viaja pode reconhecer a marca em diversos países e isso fortalece muito a marca. Quanto às cores, *design*, tamanho, etc, foram elaborados de acordo com pesquisas em cada mercado-alvo, de forma a atrair e melhorar a demanda pelo produto.

A marca é a alma do negócio. É ela que faz a diferença entre seu produto e do seu concorrente. Antes de começar a pensar em nome, representação gráfica e ou-

tros detalhes, deve-se começar pelo mais importante: o que a empresa quer representar? A marca nada mais é do que um conceito (que precisa ter um nome claro e também uma forma física). O objetivo é que ao ouvir o nome ou visualizar o seu símbolo, o consumidor tenha a sensação que a empresa quer que ele tenha aquele produto e o que vai definir isso é a personalidade que é concebida para a marca.

Deve-se pensar no posicionamento da marca, isto é, como ela deve ser percebida pelo consumidor.

A marca da Café Mata Atlântica foi desenvolvida durante uma reunião dos sócios nas dependências da Strong Consultoria Educacional. Várias ideias surgiram e foi escolhida "Café Mata Atlântica", pois está associada à imagem do Brasil.



CAFÉ MATA ATLÂNTICA

"O sistema de marca registrada do Japão oferece proteção à marca e aos logotipos usados no comércio de bens ou serviços e é regulado pela Lei de Marca Registrada (*Trade Mark Law*)"[19].

"No caso de patentes, o interessado deve solicitar o registro junto ao "Japan Patent Office" (JPO). O órgão é responsável pelo exame de todos os processos de patentes solicitados em território japonês, além de tomar medidas preventivas até a concessão final do direito de patente"[20].

O Vencimento da patente dá-se dentro de 20 anos, sem prorrogação, e deve ser registrada em todos os países.

[19, 20] http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf

4.9 Canal de Distribuição

O canal de distribuição da Café Mata Atlântica será direto e exclusivo, utilizando um agente representante de vendas. A concorrência utiliza esse mesmo conceito, sendo que há também os que atuam em distribuição indireta por intermédio de importadores e *trading companies*, assim como distribuição mista poe meio de redes de franquia.

"No Japão, normalmente as mercadorias importadas chegam ao mercado varejista passando por grandes atacadistas, ou por *trading companies*, que intermediam a maior parte do comércio exterior japonês. Em geral, os produtos importados passam por três intermediários (sejam importadores, atacadistas, processadores ou varejistas) antes de chegar ao consumidor final"[21].

Em decorrência da concorrência e da necessidade de baratear os custos dos produtos, aumentou o número de atacadistas e varejistas que procuram bens diretamente do exportador. Porém, esta opção ainda está longe de enfraquecer o poder das grandes *tradings*, que têm abrangência na logística dentro do território japonês.

Foi feito um mapeamento das áreas de atuação dos concorrentes para a empresa poder atuar no mesmo foco e verificar onde o café brasileiro tem melhor aceitação para poder ampliar o escopo de vendas e buscar novos negócios.

Em união com sólidas parcerias japonesas a empresa Café Mata Atlântica, conta com um representante no Japão, visando assim a assegurar um atendimento eficiente para a distribuição do café no mercado de restaurantes, aeroportos e lanchonetes, a fim de consolidar a marca para o grande público. "A escolha do canal dependerá das exigências individuais do exportador, do tipo de produto, do mercado-alvo e do grau de familiaridade e disposição de gastos do exportador"[22].

Esse representante será o responsável pelos contratos comerciais de venda do café e deverá ter profundo conhecimento do mercado para antecipar as tendências dos clientes e representar as vendas juntos aos atacadistas e clientes finais. Dessa forma, a marca Café Mata Atlântica poderá ser fortalecida pela qualidade do produto, assim como a preocupação em atender às expectativas dos clientes.

Das variáveis de comissão pagas aos agentes optou-se pelo modelo de "Comissão sobre o sucesso de Venda (*Success Fee*)", a fim de que o agente possa estar sempre motivado a aumentar o esforço de venda, ampliando assim o *market-share* do produto no mercado japonês.

Além do agente, que será comissionado pelas vendas efetuadas, não haverá outros intermediários. Isso porque o agente será um profissional preparado e certificado para agenciar a melhor solução logística, aliada ao melhor custo/benefício, para que a embalagem seja bem sucedida. Os processos são acompanhadas

---

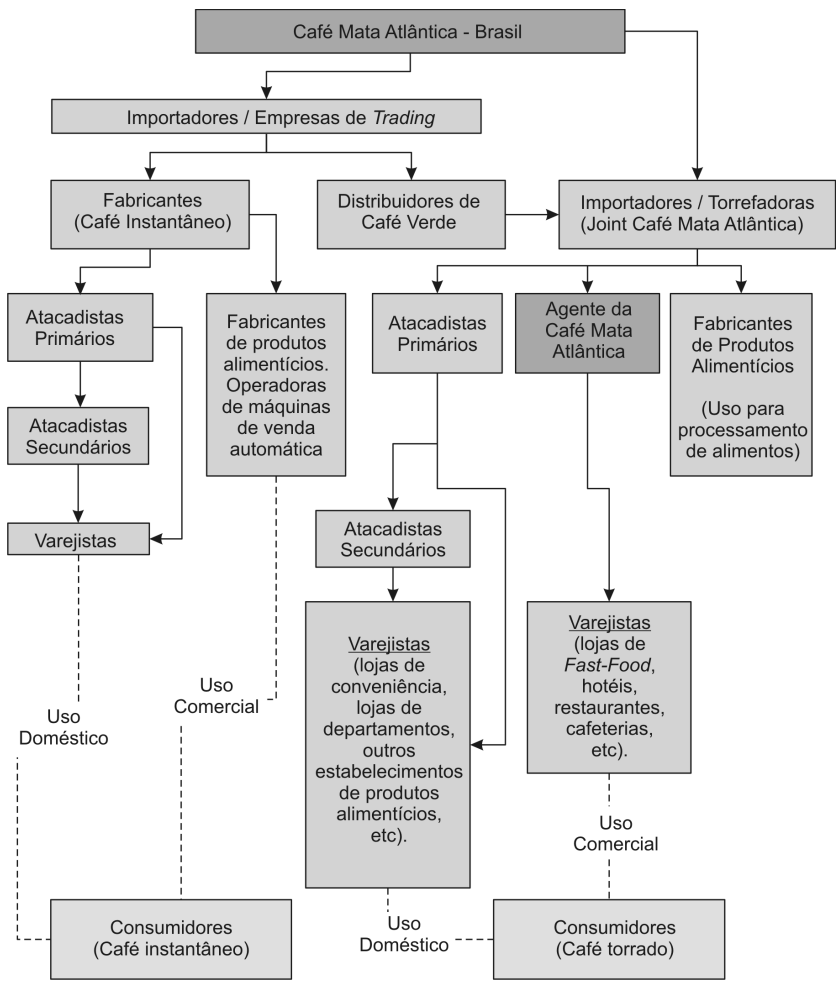
[21, 22] _http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf

desde a sua coleta na origem, até sua descarga no destino, tornando assim as informações mais precisas e dinâmicas possíveis.

O potencial de crescimento medido no Japão é superior ao crescimento esperado no mercado interno. Desta forma, os esforços de Marketing serão direcionados para este mercado alvo.

Com a consolidação da marca no mercado japonês, o próximo passo seria um *joint-venture* com uma empresa japonesa, com a possibilidade da abertura de um escritório para cuidar dos interesses da empresa.

O diagrama a seguir demonstra dentre os sistemas de distribuição no Japão, qual será utilizado pela empresa Café Mata Atlântica.



CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE NO JAPÃO

As próprias empresas estarão encarregadas pela logística em cada ponta, para que seja garantida a qualidade e a certeza de que os prazos de transporte serão cumpridos a fim de evitar quebras de contrato, desabastecimento, assim como custos não planejados.

Por meio de pesquisas e informações obtidas pelos parceiros a empresa tem se estruturado para se adequar aos serviços, atendendo às expectativas dos clientes. Já foram feitos alguns contatos para divulgação do produto durante e após a participação como expositor na FOODEX Japan 2008.

Para a entrada no mercado, inicialmente, haverá associação com uma *Trading Company* para efetuar a importação das mercadorias e um agente para as vendas.

4.10. Seguro e Transporte

Em geral, as bases de negociação com o comércio japonês são o FOB*, CIF** e CFR***. A empresa Café Mata Atlântica tem condições de operar nas três modalidades, porém, se houver a opção de escolha será nas modalidades FOB ou CFR, em que a empresa terá uma margem de contribuição maior, sem operar com o risco do seguro internacional.

Além disso nas citadas modalidades, tanto a empresa Café Mata Atlântica, quanto o parceiro japonês terão mais flexibilidade para explorar as melhores opções de frete ofertadas pelo mercado.

A forma de pagamento que a empresa Café Mata Atlântica utilizará no início de suas operações será a Carta de Crédito (L/C), até consolidar sua marca nesse mercado. Após esse período, poderá utilizar Documentos contra Pagamentos (D/P) e Documentos contra Aceite Cambial (D/A), que são normalmente operados no mercado japonês.

Este, por sua vez, tende a ver os produtos com bom *design* de embalagem, como mais fáceis de comercializar, o que acaba facilitando a entrada do produto no mercado.

INCOTERMS – *International Commercial Terms* (Termos Internacionais de Comércio) - Definem no contrato de compra e venda internacional, os direitos e obrigações do exportador e do importador.

*FOB – *Free on Board* (Livre a Bordo). Significa que o vendedor entrega os bens ao comprador quando eles transpõem a amurada do navio no porto de embarque designado. Na composição destes valores, está incluído somente o valor de venda do bem.

**CIF – *Cost, Insurance and Freight* (Custo, Seguro e Frete). Significa que o vendedor entrega os bens ao comprador quando eles transpõem a amurada do navio no porto de embarque designado. Na composição destes valores, está incluído o valor de venda do bem, do seguro e frete para o transporte marítimo.

***CFR – *Cost and Freight* (Custo e Frete). Significa que o vendedor entrega os bens ao comprador quando eles transpõem a amurada do navio no porto de embarque designado. Na composição destes valores, está incluído o valor de venda do bem e do frete para o transporte marítimo.

4.11 Cenário para os próximos cinco anos

Otimista

Com a melhoria econômica do mercado interno brasileiro, com maiores plantações de café em solo nacional e com a excelente aceitação do produto no mercado japonês, vê-se um acréscimo no número das exportações para esse país.

Isso dar-se-á pela mudança do hábito já existente na cultura japonesa, na qual está inserido o grande consumo de chás. A aceitação, por meio de *marketing* local de degustação, é gradativa à apresentação do produto, mas quase não se identifica a resistência que era esperada pelos exportadores.

O produto tem grande aceitação e a cultura muda para a bebida café. Com isso, tem-se uma grande demanda de pedidos para a exportação brasileira de cafés torrados e moídos, o que alavancaria a economia da região.

A qualidade exigida pela legislação japonesa é encontrada na exportação brasileira e o Brasil torna-se seu principal centro de compras do café torrado e moído.

Realista

Há uma aceitação parcial da bebida café, em substituição ao habitual chá, mas encontra-se uma resistência natural por ser um produto novo, introduzido na cultura japonesa há pouco tempo.

A qualidade oferecida no produto atinge as exigências feitas pela legislação japonesa local e a economia brasileira encontra-se em bom posicionamento frente aos concorrentes.

Deve-se buscar a entrada e a estabilidade do mercado, havendo uma continuidade no envio e qualidade já conseguidos.

A entrada no mercado por meio de parcerias é mais facilitada do que diretamente, já que a cultura conservadora do país não parece ser favorável a novos entrantes no mercado. Dessa forma, deve-se buscar uma parceria que já conheça o mercado local, para inserção do produto.

Pessimista

Devido à crise que envolve o mercado global, a perspectiva de aumento no número de exportações é baixa. A agricultura cafeeira não consegue atingir a média necessária para oferecimento de bom preço do produto para a sua oferta no mercado internacional.

Dessa forma, há aumento nos valores por saca e, com isso, diminuição dos pedidos. Há ainda uma forte resistência à entrada do produto, posto que a cultura japonesa é mais propensa à bebida de chás e ervas. Sendo o povo japonês bastante conservador não se consegue inserir um novo hábito de bebidas tão facilmente como era esperado.

Há necessidade de muito investimento em *marketing* regional para apresentação do produto, o que vai onerar ainda mais os exportadores, pois terão que repassar o valor dispendido aos seus clientes. Com isso, haverá uma retração do mercado exportador e consequente diminuição de entrada de divisas no país.

5 DIFERENCIAL

5.1 Posicionamento

Devido às eleições em 2010 poderá haver uma estagnação política, o que pode levar a organização à perda de receitas importantes para o seu faturamento, já que normalmente se observa a diminuição na atuação governamental em incentivos a esse tipo de negócio. Além disso, dependendo das mudanças ocorridas, o tipo de procedimento interno brasileiro poderá sofrer modificações.

O posicionamento estratégico para 2012 é:

Visão — tornar-se referência "*Top of Mind*" no mercado Japonês, na exportação de café torrado e moído, atingindo dessa forma maior abrangência no mercado internacional.

Missão — atender ao mercado Japonês com produtos de qualidade superior ao que é fornecido por outros exportadores, pelo fortalecimento dos vínculos de parcerias e ética.

A estratégia definida para a empresa nos próximos 5 anos pressupõe cinco elementos:

- A continuação da tendência de globalização no cenário internacional, com interrupções ocasionais desse processo.
- Gradual eliminação das barreiras.
- A continuação do processo de incentivo às exportações.
- A intensificação da concorrência no mercado de exportações do café.
- A adoção de uma política de "lógica empresarial" pelo acionista para a empresa, permitindo-lhe atuar dentro de um ambiente competitivo.

De acordo com os dados analisados, havendo a estabilização do crescimento populacional, os consumidores estarão mais exigentes com o que poderão vir a comprar, dessa forma, a Café Mata Atlântica buscará realizar as mudanças, agregando mais sabor ao produto.

A Café Mata Atlântica busca sempre inovações tecnológicas e mercadológicas, visando a atender as constantes exigências do mercado-alvo, mantendo-se competitiva.

5.2 Estratégias de Comunicação e *Marketing*

Estratégia é a produção de planos para atingir objetivos. Estratégias de *Marketing* são os planos desenhados para atingir objetivos do *marketing*. Uma boa estratégia de *Marketing* deve integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação (tática) num todo coerente da organização. O objetivo de uma estratégia de *marketing* é colocar a organização numa posição de cumprir eficazmente e eficientemente a sua missão.

A aplicação de estratégias de *marketing* adequadas e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras de um empreendimento, certamente muito ajudarão uma empresa a tornar-se competitiva no mercado em que atua. Isso se deve à definição clássica de *marketing*, como sendo um conjunto de ferramentas que torna a empresa perene e cada vez mais competitiva no mercado. Justamente nesse aspecto competitivo, as empresas crescem e lutam por segmentos do mercado. Na verdade, trava-se uma verdadeira guerra entre empresas, e o campo de batalha é o mercado consumidor.

A estratégica da empresa será a busca da diferenciação, tornando o produto único na cabeça do consumidor. As formas utilizadas serão diferenciação da imagem da marca e peculiaridades do próprio produto.

A agressividade no *marketing* para atingir mais mercados será realizada por meio de parcerias e alianças estratégicas para a veiculação de campanhas informativas, com enfoque na marca da organização como referência na exportação de café torrado e moído.

A comunicação local se dará por diversos meios, dentre eles, TV, rádio e jornais (periódicos). Realizar-se-ão pesquisas para agregar ao café, sabores brasileiros e deverá ser preparado um folheto informativo com o histórico dos sabores, visto que a cultura japonesa requer detalhamento do que contém os alimentos. Esses folhetos serão disponibilizados nas cafeterias e lojas de conveniência que, a princípio, serão o mercado alvo dos produtos.

A Café Mata Atlântica quer mostrar que é uma empresa que busca agregar valor ao produto sem causar agressão ao meio ambiente, buscando assim, o desenvolvimento sustentável. A empresa buscará implementar e perpetuar seu objetivo que é possibilitar que o produto esteja sempre disponível no tempo certo e quantidade adequada, sem sofrer alterações de aroma, sabor e aspecto.

A satisfação do cliente é colocada como uma das principais finalidades da Empresa Café Mata Atlântica, pois é pela satisfação do cliente que se conquistará maior abertura no mercado.

A empresa Café Mata Atlântica focará basicamente a divulgação pela *internet*, mala direta e participação de feiras no Japão, organizando visitas dos empresários japoneses dessa área ao Brasil, para que estes conheçam o procedimento utilizado e se assegurarem de que tudo está sendo feito dentro dos padrões exigidos pela legislação japonesa.

Haverá também a participação da empresa em missões comerciais no exterior para conhecer o ambiente competitivo e estar em contato com o cliente em potencial, com representantes e parceiros.

Algumas ações de *marketing* serão custeadas pela empresa, outras serão realizadas com o apoio de patrocinadores, divisão de custos por parte dos sindicatos e incentivos do governo.

A complexidade no atual mundo competitivo das organizações e sua interação com os ambientes têm forçado cada vez mais empresas a buscarem e ampliarem de forma mais ou menos estruturada, programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores para ganhos qualitativos no clima organizacional, no sentido de fomentar melhorias nos relacionamentos com o cliente externo.

Com base no exposto, a empresa visa a implantar uma base sólida e consistente que consiga manter os empregados sempre motivados, conscientizá-los da importância do atendimento de excelência ao cliente, sincronizar e sintonizar as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas, propiciar aos empregados a aplicações de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento, cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados e, consequentemente, em ganhos de produtividade.

Comunicação clara, empregados com mais liberdade para expor suas ideias, proporcionarão um bem estar geral que levará todos a um nível de satisfação e motivação, pois quando o *marketing* interno é bem feito o *marketing* externo será muito mais abrangente. Se cada empregado for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela também serão bem aceitos pelos seus clientes.

A mensagem que se quer transmitir aos clientes e consumidores é criativa, específica e compreensível. Tem foco total nos clientes e nas necessidades que têm atualmente e nas que podem surgir.

Tal mensagem visa a aumentar a divulgação e conhecimento da marca no mercado japonês para que possamos colocar nosso produto dentro dos padrões desejados por este público. A mensagem ainda legitima o produto, posto que é voltada à divulgação do produto e também da imagem do país no exterior.

A segmentaçao do mercado é que direcionará a diferenciação a ser dada, pois os concorrentes utilizam um agente representante de vendas, mas também atuam com a distribuição indireta por intermédio de importadores e *trading companies*, assim como a distribuição mista por meio de redes de franquia.

O agente representante de vendas apontado pela Café Mata Atlântica fará a distribuição de forma direta e exclusiva e deverá antecipar-se ao mercado e ter profundo conhecimento tanto do mercado quanto do produto. Dessa forma, poderemos agregar mais valor, diferenciando-nos dos demais concorrentes sem agredir os valores e a cultura local.

Sendo o alvo de nosso produto cafeterias e lojas de conveniência, o tipo de mídia será a que alcança tais lugares. Deverá ser preparado um histórico dos sabores brasileiros a serem utilizados para a mistura do café, posto que, como já citado, a cultura japonesa requer detalhamento do que contém os alimentos.

Estimar valores para um orçamento de comunicação será muito complexo, posto que dentre os meios de comunicação e *marketing* acima descritos e que serão utilizados pela Café Mata Atlântica, alguns serão custeados pela empresa e outros poderão ter patrocínio ou divisão de custos por parte dos sindicatos ou mesmo governamental.

Dessa forma, com razoável antecedência, sempre será feita cotação dos valores para que a empresa não seja onerada e prejudicada. Para tanto, foi estimado um orçamento para comunicação e *marketing*, conforme tabela a seguir, para promover o produto, porém levando-se em consideração as restrições orçamentárias existentes e as expectativas de atingir o público desejado.

MÍDIA	CIRCULAÇÃO	PÚBLICO	CUSTO	FREQÜÊNCIA	TAXA DE RESPOSTA
Folder	50000	Investidores e clientes	R$ 2000,00	Periodico	Não estimado
Mala direta	5000	Consumidores jovens e executivos	R$ 100,00	Mensal	Não estimado
Feiras	# 90.000 pessoas	Clientes e investidores	Apr. R$ 150.000,00	1 vez ao ano	Aumento de 20% nas vendas
Missão Comercial	# 20 encontros por viagem	Empresários e investidores	Apr. R$ 50.000,00	1 vez ao ano	Aumento de 15% nas vendas
Agente de vendas	Mercado de U$ 7,8 bilhões no mercado varejista	2,9 bilhões de litros em 2005	Comissão sobre vendas	Constante	Aumento de 10% das vendas

5.3 Diferencial Competitivo

O Café Mata Atlântica é produzido levando em consideração rigorosos controles de qualidade, é muito saboroso e possui um aroma irresistível, por este motivo só causa sensação de prazer a todos que o saboreiam e apreciam um bom café.

Para que o significado que a qualidade tem para o consumidor seja percebida, será necessário estabelecer comunicação efetiva com os clientes, pois eles são a razão de ser da organização. Em função disso, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e satisfeitas para que nosso produto esteja sempre de acordo com o esperado. Assim, será criado o valor necessário, tanto na conquista, quanto na retenção dos clientes.

A Café Mata Atlântica pretende adotar estratégias de diferenciação por imagem, bem como visitar feiras internacionais, participar como expositor em

feiras, participar de missões comerciais no exterior, buscando conhecer melhor a arena competitiva, estar em contato com clientes potenciais, representantes e parceiros, realizar vendas, mostrar o produto aos diferentes públicos e por meio de esforços de *marketing*, criar na mente do público japonês uma imagem valorizada e diferenciada do produto, tornando assim a marca mais conhecida, o que possibilitará a expansão de vendas para outros países.

As adaptações, que vão desde os rígidos padrões de higiene e qualidade, até os detalhes da embalagem do produto, demandam investimentos constantes e altos.

Embalagem:

A embalagem está assumindo valores e funções diferenciadas a cada dia. Inicialmente ela foi criada para proteger e transportar produtos, mas está se tornando cada vez mais importante, incorporando comunicações, aumentando o tempo de vida do produto, proporcionando conveniência e conforto para a vida das pessoas. O sistema de embalagens e materiais é decisivo para a competitividade do produto e/ou empresa.

O produto e a embalagem estão se tornando tão inter-relacionados, que já não é possível considerar um sem o outro. O produto não deve ser planejado separado da embalagem, que por sua vez, não deve ser definida apenas com base na engenharia, *marketing*, comunicação, legislação e economia. Além de evitar falhas, o planejamento permite à empresa se beneficiar de fatores de redução de custo, pela adequação da embalagem quanto às tarifas de frete, seguro, dimensionamento apropriado para manuseio, movimentação e transporte.

Uma embalagem não pode ser apenas bonita, ela deve cumprir padrões de higiene, formatos, praticidade e segurança.

A empresa utilizará uma embalagem inovadora no mercado, feita com material PET, totalmente reciclável. A embalagem possui bloqueador UV e espessura adequada, para impedir a ação da luz e do oxigênio, auxiliando na preservação das característica originais do Café Mata Atlântica. O pote e seu sistema de vedação hermética foram especialmente desenvolvidos para manter o produto sob pressão, preservando o aroma e o sabor do café recém-torrado. Ao abrir a embalagem a pressão é rompida, liberando a deliciosa fragrância do Café Mata Atlântica.

O Café Mata Atlântica será comercializado em embalagens de 2kg, 5kg, 10kg e 25kg, para os atacadistas. Já para os varejistas, setão embalagens de 250g, 500g e 1kg.

A preocupação ecológica com o cultivo e o reaproveitamento da embalagem do café, que será reciclável, serão os principais atributos a serem explorados como diferencial inovador no exterior.

---

[23] http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_de_embalagem

Design:

"O bom *design* de embalagem pode garantir uma boa comunicação com o consumidor"[23], desperta o entusiasmo da empresa pelo seu produto fazendo com que toda a organização se dedique com mais energia, uma vez que enxergam a perspectiva de desempenho de um produto com embalagem forte.

"O *design* da embalagem do produto agrega valor, adequando de forma eficiente as necessidades e expectativas do consumidor e define seu posicionamento correto no mercado. É também diferencial competitivo, pois através da inovação e da diferenciação o *design* pode criar uma personalidade capaz de conquistar a fidelidade do consumidor"[24].

O *design* do logotipo desenvolvido pela Café Mata Atlântica foi estrategicamente criado baseado nas preferências do mercado alvo.



EMBALAGEM CAFÉ MATA ATLÂNTICA

Meio Ambiente:

"O cuidado com o meio ambiente é uma preocupação mais ampla e mais complexa do que o cuidado com a qualidade de vida dos colaboradores, porque não afeta o resultado financeiro e nem o clima das organizações de forma imediata. No médio e longo prazo, as afetará de forma extremamente relevante, pela elevação dos custos de produção e de distribuição e a todos nós por tornar difícil, senão impossível, a sobrevivência dos seres vivos na terra"[25].

---

[24] http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_de_embalagem
[25] http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/4735/empresas

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Dessa maneira, uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. Deve, portanto, agir visando à manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nesse sentido.

A empresa busca sempre atender às rigorosas exigências do mercado japonês, oferecendo um produto ecologicamente correto desde seu cultivo até o descarte das embalagens e isso mostra a constante preocupação com o desenvolvimento sustentável e é uma forma de reduzir as incertezas na hora da compra, pois além de oferecer um produto de qualidade também zela pelo meio ambiente.

5.4 Fontes de Receitas

O mercado japonês tem diversas ferramentas para se obter as informações necessárias para planejar o investimento.

As fontes de receita serão a própria venda do café, que terá o seu valor agregado ampliado após todo o processo produtivo, o que possibilitará obter aumento da margem de contribuição do produto, mesmo após ter pago todas as despesas de compra, transporte e distribuição.

A operação fundamental da empresa Café Mata Atlântica não será a principal fonte de receita, pois a empresa tem planos para efetuar a estocagem, o beneficiamento e transporte de café para outras empresas, assim como direcionar seus produtos para outros mercados, aumentando o leque de opções de comercialização e, consequentemente, ampliando o retorno financeiro para a manutenção do negócio.

6 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

6.1 Legislação Pertinente

A Empresa Café Mata Atlântica, preocupada em se sujeitar a toda a legislação pertinente à ações de responsabilidade social e à exportação do café para o mercado-alvo japonês, segue todas as leis implementadas pelo governo local japonês para que os clientes desse mercado tenham sempre um produto de qualidade e seguro para consumo.

As importações de café de todos os tipos estão sujeitas às regulamentações dispostas nas seguintes leis:

- Lei de Higiene Alimentar – *Food Sanitation Law*

"O importador deve apresentar um "Formulário de Notificação Para a Impor-

[26, 27, 28] http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf

tação de Alimentos, etc." para o Órgão Regulador de Quarentena no porto de entrada. O oficial de quarentena irá examinar os documentos para comprovar sua conformidade com as normas da Lei de Higiene Alimentar"[26].

"O "Formulário de Notificação para Importação de Alimentos, etc." inclui um espaço para relacionar o método de produção. Os importadores devem estar cientes de que o café instantâneo e extratos ou essências do café, produzidos utilizando determinados solventes proibidos, não devem ser exportados para o Japão. Verifica-se a presença de coliformes fecais e arsênico, chumbo, etc. nas inspeções sanitárias feitas ao café com utilização desses solventes"[27].

"Observe que é possível agilizar os procedimentos, providenciando previamente uma inspeção voluntária de um laboratório aprovado pelo Ministério de Saúde e Bem-Estar. Nas inspeções sanitárias, os itens cobertos serão isentos da inspeção"[28].

"Ao vender o café, seja comum embalado, instantâneo e extratos ou essências de café, estes devem ser rotulados de acordo com as disposições da lei"[29].

"Não há rotulagem legalmente obrigatória para grãos verdes de café. A rotulagem existente reflete as práticas do comércio internacional, padrões de câmbio dos atacadistas de café e padrões de países produtores"[30].

- Lei da Proteção à Flora – *Plant Protection Law*

"A importação de grãos verdes de café também está sujeita às provisões da Lei de Proteção à Flora, cuja finalidade é evitar a disseminação de quaisquer plantas nocivas no Japão"[31].

"Ao chegar ao porto de entrada, o importador deve prontamente apresentar à Agência de Proteção à Flora o "Cadastramento para Inspeção de Plantas e Itens Proibidos para Importação" juntamente com o "Certificado Fitosanitário" emitido pela agência governamental competente do país de exportação. Os importadores devem observar que somente determinados portos de entrada são equipados com facilidades para a quarentena de plantas que são designadas para a importação de plantas"[32].

"Se uma praga for detectada, em seguida será pedido ao importador para descontaminar, descarregar ou retornar para o expedidor"[33].

- Lei das Medidas – *Measurement Law*

"Certos produtos fechados em embalagens ou recipientes, especificados pelo Decreto Ministerial, necessitam indicar seu conteúdo, o nome e endereço do fabricante (importador). O café é um destes produtos"[34].

"A Lei estipula a rotulagem do conteúdo líquido até uma certa precisão (margem de erro especificada pelo Decreto Ministerial)"[35].

[29, 30, 31, 32, 33, 34, 35] http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf

- Ato Contra Prêmios Não Justificados e rotulagem Representativa Enganosa – *Act Against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations – Fair Competition Code*.

"Mediante este ato, a Conferência do Comércio Justo de Café do Japão adotou diretrizes para competição justa na rotulagem do café comum e instantâneo. Somente os membros, entretanto, são obrigados a rotular seus produtos com base nestas diretrizes"[36].

- Acordo Internacional do Café – *International Coffee Agreement*

"Sob o Acordo Internacional do Café (ICA), um sistema de alocação de exportação foi estabelecido para restringir as exportações dos países membros produtores a fim de tentar estabilizar os preços do café internacional. O Japão faz parte do ICA como um país importador, portanto, costumava requerer determinados procedimentos a serem seguidos mediante este sistema"[37].

"O Acordo Internacional do Café ainda está em vigor (o acordo de 1994 foi estabelecido em março de 1993 e estará em vigor até 30 de setembro de 1999) e o Japão ainda faz parte dele, mas o sistema de alocação de exportação terminou em julho de 1989 em função de problemas em suas aplicações, surgindo dois níveis de preços dos países produtores. Desde então, os procedimentos acima não são requeridos"[38].

"No presente momento, o Mercado de café está liberado. Determinados procedimentos devem ser seguidos mais uma vez, entretanto, como resultado de um novo acordo pelo Conselho Internacional do Café"[39].

- Lei JAS – JAS Law (*Japanese Agricultural Products*)

JAS são padrões de produtos de agricultura e silvicultura relacionados a qualidade, tais como classificação, composição e performance ou relacionados a método de produção. Estabelecendo, revisando ou abolindo os padrões JAS é necessário uma decisão tomada pelo Conselho para padronização de produtos de agricultura e floresta (Conselho JAS) que é compreendido por *stakeholders*, tais como representantes dos consumidores, distribuidores e pesquisadores.

Os padrões internacionais também devem ser levados em consideração. Além disso, os padrões JAS devem ser revisados a cada 5 anos. A rotulagem deve constar da qualidade – indicação do nome e do lugar de origem.

A certificação deve ocorrer antes da importação do produto e qualquer fabricante, importador ou vendedor de produtos agrícolas ou silvícolas deve obter o certificado do RCB *(Registered Certifying Body*) para o tipo específico de produto.

[36, 37, 38, 39] http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf

O propósito da lei é melhorar a qualidade dos alimentos e outros produtos; conseguir transações simples e justas; ter uma produção eficiente e racionalizar o uso e o consumo para, dessa forma, contribuir para a promoção do bem-estar público.

A lei consiste de 2 sistemas. O primeiro é o sistema padrão JAS, onde produtos que são classificados e que se sujeitam ao padrão JAS, são capazes de carregar a marca JAS. O segundo, é o sistema padrão de rótulo de qualidade. A todos os produtores e distribuidores é requerido a rotulagem de qualidade padrão designado pelo ministério da agricultura, silvicultura e piscicultura, para proporcionar ao consumidor informação ou possibilidade de escolha. Dessa forma, produtos importados também devem se submeter a esse sistema.

O padrão de agricultura japonesa é geralmente composto de

a) escopo de aplicação

b) definição

c) critério

d) método de medidas e classificado em 2 tipos

■ Lei de Reciclagem de Contêineres e Embalagens – *Containers and Packaging Recycling Law*

Cerca de 60% do lixo sólido municipal do Japão é composto de recipientes e embalagens. A cada ano, em torno de 50 milhões de toneladas de lixo é descartada por famílias no Japão. Isso, juntamente com aterros sanitários, tem se tornado um grande problema social.

Já que 60% do volume de lixo é de recipientes e embalagens, a redução desse volume e a reciclagem se tornaram um assunto de urgência.

Foi sob essas condições que a lei de reciclagem de recipientes e embalagens nasceu em 1995. O objetivo dessa lei é promover a conversão de recipientes e embalagens descartadas em riqueza (recursos).

O que significam recipientes e embalagens? Recipientes são garrafas, latas, caixas, sacolas plásticas e semelhantes, nos quais mercadorias são colocadas, e embalagens são papéis ou semelhantes nos quais a mercadoria é embrulhada.

Sob a definição de recipientes e embalagens pode-se dizer que eles são os itens que se tornam desnecessários quando o conteúdo for consumido ou removido.

Consumidores e fabricantes assumem a responsabilidade sob esta lei, porém abaixo segue a lista das empresas com obrigação de reciclar:

■ Empresas que usam recipientes ou embalagens para mercadoria que eles fabricam ou vendem.

■ Empresas que fabricam recipientes.

■ Empresas que importam e vendem mercadoria em recipientes ou embalagens.

A eles tem sido assinalada a responsabilidade de reciclar de acordo com o volume que fabricam ou vendem.

Para providenciar assistência foi criado um método que permite a empresas específicas cumprir suas obrigações, pagando uma "taxa de reciclagem" para a Associação de Reciclagem de Recipientes e Embalagem, que é uma organização governamental.

■ Lei da Promoção da Utilização Efetiva de Recursos – *Law for Promotion of Effective Utilization of Resources.*

O Propósito da Lei é providenciar o mecanismo básico requerido para a promoção de redução de produtos usados e derivados e a utilização de recursos recicláveis e partes reutilizáveis e, dessa forma, contribuir para a promoção do anúncio do desenvolvimento da economia da nação, além de reduzir a produção de lixo.e contribuir para a proteção do meio ambiente.

Essa Lei criou definições para:

■ Produtos Usados: São os coletados, usados ou não usados ou disponíveis.

■ Produtos Derivados: Objetos obtidos secundariamente no processo de fabricação, processamento, reparo ou venda do produto; no processo de fornecimento de energia; ou no processo de construção no que diz respeito a arquitetura e engenharia civil.

■ A redução de produtos derivados: Significa diminuir derivados no que diz respeito ao uso de materiais brutos pela racionalização do uso desses matérias, partes e outros usos no processamento ou produção do produto e para promover a utilização de todas as partes do produto derivado no que diz respeito a matéria bruta como recurso reciclável.

■ Recursos recicláveis: Produtos que são proveitosos e existentes entre produtos usados ou derivados e usáveis como matéria bruta.

■ Partes recicláveis: São os que podem ser usados ou existem entre os produtos usados ou de possível uso como partes ou partes de produto.

■ Recursos Reconvertidos: Reconverter todas as partes de produtos usáveis entre os produtos usados em estado onde eles podem ser utilizados como recursos recicláveis ou partes reusáveis.

O Ministério competente deve estabelecer o regulamento básico para a promoção de uso efetivo dos recursos para que compreensiva e sistematicamente promova a redução de derivados e produtos usados, e o uso efetivo dos recursos utilizando produtos recicláveis e partes reutilizáveis.

Esse regulamento deve informar:

- O nível de tecnologia relacionado à utilização de produtos recicláveis.
- O objetivo de racionalização do uso de material bruto para cada tipo de produto.

O Ministério deve revisar periodicamente tal regulamento em resposta as mudanças de situação.

A responsabilidade do empresário e do consumidor é utilizar o produto completamente e por maior quantidade de tempo possível, sendo que todos devem promover a utilização e esforçarem-se para a utilização de recicláveis e reciclados.

A responsabilidade das autoridades locais é se esforçar para promover o uso efetivo dos recursos de acordo com as várias condições sociais e financeiras do município.

- Lei de Aperfeiçoamento Nutritivo – *Nutrition Improvement Law*

O objetivo é proteger a segurança alimentar prevenindo perigos à saúde causados por alimentos ou bebidas. Medidas fortes consideradas necessárias pelo ponto de vista da saúde pública form implantadas, protegendo dessa forma a saúde dos cidadãos.

Certificar o cumprimento desta lei, é de responsabilidade do:

- Governo nacional
- Governo local
- Segmento alimentício
- Inspeção voluntária.

Exceto alimento ou aditivos alimentares aprovados pelo Ministério da Saúde, Trabalho e Bem-Estar, vendendo, produzindo ou importando para venda de alimentos ou aditivos alimentares que ameaçam prejudicar a saúde pública, é proibido.

Aqueles que querem importar alimentos, aditivos alimentares, utensílios, aparelhos ou embalagens para vendas ou negociar vendas deve, primeiramente, informar ao Ministério da Saúde, Trabalho e Bem-Estar, em cada ocasião.

7. CONCLUSÃO

Além do apoio da Apex, Sindicafé, ABIC e PSI a Empresa Café Mata Atlântica contará com parceria estratégica de uma empresa local que já dispõe de escala operacional, permitindo maiores retornos e controles, devido à grande sinergia com o ambiente local e maior acesso à rede de distribuição.

As atividades da empresa estarão centradas em um forte trabalho de pro-

moção internacional, focadas nas principais redes de distribuição e do setor de gastronomia, de forma a agregar valor ao produto e consolidar a imagem do Brasil como maior fornecedor de cafés de alta qualidade possibilitando assim, que a Mata Atlântica possa competir com sucesso nos próximos 5 ou 10 anos.

Nas relações comerciais com o Japão, a empresa Café Mata Atlântica "terá que considerar as vantagens e desvantagens de trabalhar por intermédio de uma *joint-venture*"[40], devido a variedade de alternativas e esquemas de distribuição, a escolha do canal de distribuição dependerá das exigências individuais do exportador, do tipo de produto, do mercado-alvo e do grau de familiaridade e disposição de gastos do importador.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

All Japan Coffee Association. A coffee-related document. Disponível em <http://coffee.ajca.or.jp/English/related.html>. Acesso em 25.set.2007.

Alta Mogiana Cafés Especiais. **Região.** Disponível em < http://www.amsc.com.br/pt/regiao.ht>. Acesso em 27.out.2007.

APEX/Brasil – Agência de Promoção de Exportação e Investimentos. **Intercâmbio Comercial Brasil - Japão Janeiro a Agosto de 2006**. 2006. Disponível em <http://www.apexbrasil.com.br/media/japao.pdf> Acesso em 13.Set.2007.

Associação Brasileira de Cafés Especiais. **Certificação de Cafés Especiais**. 2005. Disponível em < http://www.bsca.com.br/redirect.php?lang=pt-BR&dl_id=9>. Acesso em 02.dez.2007.

Associação Brasileira de Industria de Café. **Estatísticas.** Disponível em http://www.abic.com.br/estat_exportacoes.html. Acesso em 23.out.2007.

Associação Brasileira de Industria de Café. **Programa de Qualidade do Café**. Disponível em http://www.abic.com.br/gar_qualidade.html. Acesso em 17.set.2007.

Café Turmalin. **Produtos.** Disponível em http://www.cafeturmalin.com.br/html/produtos.htm. Acesso em 29.ago.2007.

CECAFÉ – Conselho dos Exportadores de Café Verde do Brasil. **Perfil Setorial Do Comércio Exportador De Café Verde**. JS Radial Consultoria e Assessoria. 2002. Disponível em < http://www.cecafe.com.br> Acesso em 25.ago.2007.

Embaixada do Brasil no Japão: Setor de Promoção Comercial. **Guia Prático para a Conduta de Negócios no Japão**. Disponível em <http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/relac/secom/guia.PDF

Estatísticas de exportação. **Alice Web**. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 24.nov.2007.

5 FERREIRA, Jansen de Queiroz. **Empresas e o respeito ao meio ambiente:** como o RH pode contribuir. Artigo mantido pelo Portal RH.com.br. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/4735/empresas>. Acesso em 02.Set.2007

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Paises**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/paisesat/main.php. Acesso. 07.set.2007.

[40] http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf

3 JETRO – *Japan External Trade Organization*. Guia de Mercado dos Principais Produtos Importados pelo Japão – Café. 2000. Disponível em: <http://www.jetro.go.jp/brazil/mercado/index.html/1-3_cafe.pdf>. Acesso em 21.Set.2007

JETRO – *Japan External Trade Organization. How to Set up Business in Japan*. 2007. Disponível em: http://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up. Acesso em 13.Nov.2007.

2 MRE - Ministério das Relações Exteriores. Coleção Estudos e Documentos do Comércio Exterior. Como Exportar – Japão. Publicação do Setor de Promoção Comercial. Brasília: Departamento de Promoção Comercial (DPR). 2008. Mantido pela Embaixada do Brasil no Japão:. Disponível em <http://www.brasemb.or.jp/portugues/economy/pdf/ComoExportarJapao2008.pdf>.

LUNARDI, Ângelo Luiz. Incoterms 2000 - Condições Internacionais de Compra e Venda. Ed Aduaneiras, São Paulo, 2 Ed, 2001.

MRE - Ministério das Relações Exteriores Como Exportar - Japão. Brasília: Departamento de Promoção Comercial (DPR). 2004. Disponível em: <http://www.braziltradenet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/ComoExportar/CEXJapao.pdf>. Acesso em: 11.out.2007.

1 MRE - Ministério das Relações Exteriores. Como Exportar – Japão. Publicação do Setor de Promoção Comercial. Brasília: Departamento de Promoção Comercial (DPR). 2004. Mantido pelo Portal Minas On-Line. Apoio ao Exportador:. Disponível em <http://exportaminas.mg.gov.br/pdf/CEXJapao.pdf>. Acesso em: 30.ago.2007

MRE - Ministério das Relações Exteriores. Dados Básicos e Principais Indicadores Econômico Comerciais - Japao. *Departamento de Promoção Comercial (DPR). 2006*. Disponível em: <www.braziltradenet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDJapao.pdf> . Acesso em 24.Out.2007.

MRE - Ministério das Relações Exteriores. Exportação Passo a Passo. Departamento de Promoção Comercial (DPR). 2005. Disponível em <http://www.braziltradenet.gov.br/publicacoes/P/ManuaisBras.aspx> - Acesso em 30.ago.2007.

Portal do Exportador. Disponivel em http://www.portaldoexportador.gov.br. Acesso em 03.ago.2007.

SAKURAI, Teiji. Como Fazer Negócios Com o Japão. 2004. Disponível em <http://www.jetro.go.jp/brazil> Acesso em 29.out.2007.

Sindicato da Industria de café do Estado de Sao Paulo. Recomendações Técnicas Para a Diferenciação das Qualidades Dos Cafés. Disponível em <http://www.sindicafesp.com.br/quali_ind2.html>. Acesso em 12.out.2007

The Ministry of Foreign Affairs of Japan. Japan's GSP

(Generalized System of Preferences). Disponível em http://www.mofa.go.jp/policy/economy/gsp/index.html>. Acesso em 04.ago.2007.

Unicafé. Produtos, Mercado, Operações. Disponível em <http://www.unicafe.com.br.> Acesso em 12.ago.2007.

4 Wikipédia, a enciclopédia livre. Design de embalagem. . Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_de_embalagem>. Acesso em 01.Set.2007

6 Caffé das Artes. Breve relato sobre o café. Disponível em http://caffedasartes.wordpress.com/2007/05/02/breve-relato-sobre-o-cafe/. Acesso em 16.set.2007.

7 Associação Brasileira de Industria de Café. Curiosidades. Disponível em http://www.abic.com.br/estat_exportacoes.html. Acesso em 28.out.2007.

8 *Starbucks Coffe Company*. A História do Café. Disponível em http://www.starbucks.com.br/pt-br/_Worlds+Best+Coffee/_Coffee+Experience/ Acesso em 29.ago.2007.

http://www.ipss.go.jp/index-e.html Acesso em 20. Out.2007

http://www.economist.com/countries/Japan/ Acesso em 25.nov.2007

http://www.dijtokyo.org/doc/JCU-0905_SilverMarket.pdf Acesso em 10.dez.2007

http://www.economist.com/countries/Japan/profile Acesso em 10.dez.2007

http://www.economist.com/displayStory. Acesso em 28.Nov.2007

Governança Doméstica
Prestação de Serviços e Conservação de Residências

MBA em Gestão Empresarial

Turma GE ABC 64

Adilson Saturnino de Almeida
Alessandra Vazquez
Elizandra de Morais Fraccari
Juliana Andrea Moratto Nunes

Professor Orientador: Adélcio F. de Sant'Anna, M.Sc.

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo, 565

2. Modelo do Negócio, 567

3. Missão, 568

4. Visão, 568

5. Objetivos, 568

6. *Stakeholders*, 568

7. Fatores críticos de sucesso, 569

8. Valores da empresa, 569

9. Política da organização, 570

10. Descrição do Negócio, 575

11. Análise Estratégica (SWOT), 576

12. Vulnerabilidade e Limitações, 576

13. Análise de Cenários, 577

14. Análise de Porter, 582

15. Plano de *Marketing*, 583

16. Plano de Operação, 593

17. Gerenciamento de Recursos Humanos, 596

18. Planejamento da Empresa, 597

19. Planejamento Logístico, 599

20. Planejamento Financeiro, 599

21. Conclusão, 604

22. Referências Bibliográficas, 604

23. Anexos, 605

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT é uma empresa especializada em Governança Doméstica voltada para os clientes das classes B+ e A+, focando na total gestão do lar, para um público que se preocupa com seu patrimônio e bem-estar da família, dando assim, a oportunidade ao cliente de desfrutar o seu tempo livre buscando momentos de prazer e bem-estar.

Nossa motivação foi a falta de tempo das pessoas para administrar o seu lar, dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada e a preocupação com encargos sociais e trabalhistas que uma contratação exige.

Temos como grande diferencial um Consultor do Lar dedicado aos clientes, ciente de todas as suas necessidades, gerando alta credibilidade e confiança para o negócio.

Por meio da política de contratação, dos treinamentos especializados e da política de retenção de talentos, contaremos com um time cada vez mais qualificado para atender às necessidades dos nossos clientes, gerando assim um baixo *turn-over*.

O projeto foi baseado em pesquisas e análises do mercado e da concorrência, em que obtivemos a confirmação da existência de um nicho de mercado apto para a implementação.

Fundamentados nessa realidade e também na análise financeira, confirmamos que o projeto é economicamente viável e lucrativo no período de quatro anos, pois obtivemos os seguintes índices:

TIR: 59% (taxa interna de retorno)

Índice de Lucratividade: 2,35

Payback: 2,5 anos aproximadamente

2. MODELO DO NEGÓCIO

2.1. Histórico

A criação da empresa originou-se do resultado da pesquisa de mercado, que demonstrou a falta de tempo das pessoas para administrar o lar, além da dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada e confiável para a realização dos serviços no tempo desejado.

MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT, cuja tradução para o português é: MAJESTIC = majestoso, requintado, sofisticado. HOUSE MANAGEMENT = gerência da casa, ao pé da letra. Curiosamente o nome é uma junção das iniciais do grupo de amigos que idealizou esta empresa (Marcio, Adilson, Alessandra, Juliana, Elizandra, Tião e Celso).

2.2. Definição do Negócio e do Cliente

Na parte operacional, ao entrar em contato com a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT, o cliente será encaminhado para um Consultor do Lar o qual, por meio de um questionário, identificará, em conjunto com o cliente, todas as suas necessidades. Nesse questionário definiremos o campo de atuação inicial para os serviços a serem prestados e sua periodicidade.

Após essas definições iniciais, o cliente passa a ser atendido por esse Consultor do Lar, o qual organizará todos os atendimentos solicitados por ele.

Do ponto de vista do cliente, é uma forma de obtermos o seu grau de satisfação em relação ao serviço prestado e ao profissional que está alocado em sua residência.

Pretendemos desenvolver um sistema (banco de dados) de nossos clientes, para que possamos extrair dados adicionais dos hábitos e preferências. Por exemplo: marca de produtos, serviços contratados, hábitos de consumo, etc, traçando

assim um perfil completo do cliente, visando sempre ao aperfeiçoamento contínuo do atendimento a ele prestado.

3. MISSÃO

Promover aos nossos clientes eficiência no gerenciamento do lar, visando à confiabilidade mediante atendimento personalizado e, claro, proporcionar aos sócios o retorno do investimento/lucro.

4. VISÃO

Tornar-se num período de quatro anos, uma empresa conceituada por meio de um gerenciamento do lar confiável e de qualidade, para uma sociedade cada vez mais ocupada.

5. OBJETIVOS

Oferecer gerenciamento doméstico proporcionando bem-estar e qualidade de vida aos nossos clientes, além do fortalecimento e confiabilidade da marca.

6. *STAKEHOLDERS*

- Proprietários;
- Colaboradores;
- Clientes;
- Fornecedores / Parceiros;
- Sindicatos;
- Comunidade;
- Concorrentes.

6.1. Variáveis de interesse

- Proprietários – definir as estratégias do negócio, para obtenção de rentabilidade, lucratividade e aumento do patrimônio.
- Colaboradores – remuneração e reconhecimento.
- Clientes – ser atendido de forma eficiente e educada, garantindo prazo e qualidade do serviço prestado.
- Fornecedores / Parceiros – bom relacionamento visando ser fornecedor / parceiro exclusivo.
- Sindicato – garantia dos benefícios e cumprimento das leis trabalhistas.
- Comunidade – zelo com o meio ambiente e geração de emprego.
- Concorrentes – perda de *marketing share*.

6.2. Linha Mestra de Argumentação

Entendemos que nossa linha mestra de argumentação são relações duradouras, confiança e perpetuidade.

6.3. O Poder dos *Stakeholders*

Stakeholders	Relação de dependência com a organização	Tipo de Influência exercida
Proprietários	Alta interdependência	Direta / Uso
Colaboradores	Alta interdependência	Direta / Retenção
Clientes	Alta interdependência	Direta / Retenção
Fornecedores	Alta interdependência	Direta / Retenção
Associados	Baixa Interdependência	Indireta / Uso
Sindicatos	Interdependência	Direta / Uso
Associações Empresariais / Industriais ou Profissionais	Interdependência	Direta / Uso
Comunidade	Interdependência	Indireta / Retenção
Governo Local / Estadual / Nacional	Interdependência	Direta / Uso
Ongs	Baixa Interdependência	Indireta / Uso
Concorrentes	Interdependência	Indireta / Uso

7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Contratação;
- Treinamento;
- Retenção de Talentos

7.1. *Core Business* e Cliente Alvo

Core Business: Qualidade de Vida e Bem-Estar

Cliente Alvo: clientes que vivem em uma sociedade cada vez mais ocupada, não tendo tempo para solucionar problemas domésticos. Buscam segurança, qualidade e conforto.

8. VALORES DA EMPRESA

- Clientes satisfeitos;
- Pessoas realizadas;
- Segurança total no ambiente de trabalho;
- Confiança total nos colaboradores;
- Qualidade em tudo que faz;

- Segurança e Solidez;
- Seriedade;
- Lucro como medida de desempenho.

9.POLÍTICA DA ORGANIZAÇÃO

9.1. Política da Qualidade

Atender as expectativas dos clientes fornecendo serviços de qualidade e transmitir confiança na alocação dos nossos colaboradores, os quais terão treinamentos contínuos para aperfeiçoamento profissional e social.

9.2. Responsabilidade Social

A MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT atua alinhada com os princípios da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade em todas as suas atividades. Para nós, praticar responsabilidade social significa não apenas gerenciar os negócios buscando liderança e sucesso, mas também, colaborar com o crescimento social e econômico das comunidades próximas onde atuaremos, além de preservar o meio ambiente, usando apenas produtos biodegradáveis.

Nossas práticas

Compromisso Público: a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT é uma importante empresa que tem forte compromisso com seus Clientes, com a Ética e o Respeito.

Sustentabilidade: a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT segue uma política de prestação de serviços, enfatizando critérios de responsabilidade social e ambiental por meio da coleta seletiva.

Meio Ambiente: a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT apoia as ONGs que defendem o meio ambiente, pela divulgação de seus programas. O principal objetivo é o incentivo à participação dos colaboradores em atividades voltadas ao meio ambiente. Além disso, a empresa pretende desenvolver iniciativas internas para reduzir o impacto das suas atividades no meio ambiente, promovendo eventos de conscientização ambiental e projetos educacionais para colaboradores, familiares, clientes e comunidade.

Comunidade: consciente de que as práticas de responsabilidade social iniciam-se nas comunidades, a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT estimulará seus colaboradores e familiares a se envolver em projetos comunitários como forma de inclusão social.

Nosso Compromisso

Seguir os princípios do Pacto Global, documento criado pela ONU, que simboliza um convite ao setor privado para praticar os Dez Princípios Universais dos Direitos Humanos e Trabalho, Proteção Ambiental e Combate à Corrupção. O

objetivo desse documento é encorajar as empresas a terem políticas e práticas alinhadas com valores já acordados mundialmente, construindo assim uma economia global mais sustentável e inclusiva. Ao aderir ao Pacto as empresas se comprometem a:

- Respeitar e proteger os Direitos Humanos;
- Impedir violações de Direitos Humanos;
- Apoiar a liberdade de associação no trabalho;
- Abolir o trabalho forçado;
- Abolir o trabalho infantil;
- Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho;
- Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- Promover a Responsabilidade Ambiental;
- Encorajar tecnologias que não agridam o Meio Ambiente;
- Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Gestão Responsável: Em seu esforço de contribuir para a promoção da sustentabilidade no Brasil, a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT investirá continuamente em atitudes positivas e inovadoras, tanto no âmbito social, ambiental e socioeconômico. Desenvolverá também uma liderança que transmita nossa política ética e justa.

Relacionamento com Públicos Interessados: A MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT investirá continuamente no relacionamento ético e transparente com todos os públicos: Acionistas, Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Parceiros, Sociedade, Autoridades, Instituições Empresariais.

Seleção, remuneração e benefícios: o processo seletivo para contratação dos nossos colaboradores será realizado de forma a avaliar o perfil psicológico e psicográfico, além de avaliação dos antecedentes criminais e referência de empregos anteriores. A remuneração será oferecida aos colaboradores de forma que atenda às obrigatoriedades legais e que estejam alinhadas com as médias de mercado, por exemplo: salário, férias, décimo-terceiro salário, plano de saúde, vale-transporte e cesta alimentação.

Treinamento e Desenvolvimento: a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT sabe da importância do treinamento para aprimorar as competências profissionais e pessoais dos seus colaboradores, assim como da disseminação de novos conhecimentos. Dessa forma, a empresa oferecerá opções de treinamentos presenciais sobre temas comportamentais e técnicos, programas de ambientação, além de treinamentos por meio de vídeos e TV aula, além de guias impressos. Em caso de necessidade de treinamentos pontuais ou de alta especialização técnica, a empresa utilizará parceiros externos, como por exemplo: SENAC / SEBRAE.

Estímulo à diversidade: temos também a preocupação em estimular a diversidade no ambiente de trabalho. Nossa política de estímulo à diversidade engloba a ampliação de oportunidades para mulheres, afro-descendentes e pessoas com necessidades especiais.

Canais de comunicação: para nossos colaboradores serão oferecidos canais internos de comunicação, os quais ficarão disponíveis por meio de telefone, *e-mail* ou pessoalmente. Já para nossos clientes, será oferecido um canal de comunicação diretamente com o Consultor do Lar, o qual ficará disponível por meio de telefone, *e-mail* ou pessoalmente. Pretendemos implementar uma canal de comunicação interno mais informativo, como por exemplo: quadros de aviso com notícias corporativas e de RH.

Pesquisa de Satisfação e Qualidade: pretendemos implementar uma pesquisa em que os colaboradores e clientes possam avaliar a empresa em si. Colocaremos à disposição uma pesquisa em que toda reclamação ou sugestão será considerada procedente e passará a alimentar um processo de aprimoramento contínuo.

Meio Ambiente: pretendemos desenvolver iniciativas internas para reduzir o impacto de nossas atividades no meio ambiente, promovendo eventos de conscientização ambiental e projetos educacionais para colaboradores, familiares, clientes e comunidade.

Iniciativas Corporativas: optamos por escolher a frota de veículos bicombustível, uso de papel reciclado no material de papelaria a ser utilizado e praticar a coleta seletiva.

9.3. Código de Conduta

O Código de Conduta da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT tem por objetivo comprometer todos os colaboradores da empresa com os princípios éticos que norteiam a nossa conduta empresarial, além de disseminá-los para a nossa rede de relacionamento.

Executaremos nossas funções da melhor maneira possível, empreendendo esforços para atingir os objetivos traçados pela MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Somente aceitaremos brindes e presentes que façam parte da estratégia de comunicação dos nossos Clientes, Fornecedores e Parceiros e que sejam amplamente distribuídos a pessoas com as quais a empresa mantenha relações comerciais.

Ofereceremos brindes e presentes aos Clientes, Fornecedores e Parceiros sempre de acordo com a nossa estratégia de relacionamento.

Comunicaremos aos nossos superiores quaisquer participações em sociedades, detidas por nós ou por nossos parentes e amigos, assim como interesses comerciais, financeiros ou econômicos que possam gerar conflito de interesses.

Agiremos com absoluta cautela e zelo ao lidar com informações e fatos cuja divulgação possa gerar danos à imagem da nossa empresa e ao nosso cliente.

Acreditamos no processo político-democrático e nossa atividade político-partidária, se houver, será sempre em caráter pessoal e de forma a não interferir em nossas responsabilidades profissionais. Tais atividades não devem ocorrer no ambiente de trabalho, nem envolver recursos, materiais ou equipamentos da empresa, devendo ser comunicadas ao nosso superior imediato previamente e por escrito. Não usaremos uniformes da empresa quando no exercício de atividades políticas.

Reconhecemos que a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT poderá apoiar partidos e/ou candidatos cujas ideias e propostas sejam consistentes com os princípios da Empresa.

Trataremos os conflitos de natureza ética e desvios de conduta com absoluto sigilo, desde o seu relato até a sua apuração e punição.

Trataremos com a devida confidencialidade informações estratégicas sobre nossos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros comerciais.

Trataremos com respeito, dignidade e atenção todos aqueles com quem nos relacionarmos dentro ou fora da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Valorizaremos a diversidade, sem discriminação de qualquer espécie (raça, cor, religião, sexo, orientação sexual, idade, local de nascimento, deficiência, etc).

Garantiremos oportunidades iguais e buscaremos desenvolver relacionamentos duradouros e de qualidade baseados no respeito e confiança recíprocos.

Desaprovaremos qualquer forma de constrangimento e intimidação, como violência verbal, física ou psíquica, bem como quaisquer formas de assédio, que são inaceitáveis e serão punidas.

Asseguraremos a livre manifestação de pensamento em todos os níveis.

Estimularemos a criatividade e a inovação, incentivando a troca de experiências e o compartilhamento de ideias e desafios.

Valorizaremos a segurança das pessoas, instalações e processos, o bem-estar no trabalho, a saúde e os cuidados com o meio ambiente.

Pautaremos as avaliações pessoais com bom-senso e equilíbrio, as quais serão dirigidas reservadamente à própria pessoa, evitando, assim, a propagação de opiniões que possam prejudicar sua imagem.

Nossos relacionamentos serão conduzidos de maneira clara e verdadeira.

Manteremos comunicação permanente e seremos verdadeiros e objetivos na divulgação de informações à sociedade e à imprensa.

Estamos cientes quanto à conduta da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT em promover os diálogos abertos, leais e construtivos com as entidades represen-

tativas da classe patronal e dos trabalhadores, com base nos princípios da liberdade de associação e do respeito à pluralidade de ideias.

Buscaremos a criação de um ambiente de trabalho sadio, que estimule o desenvolvimento das pessoas e o reconhecimento pelo desempenho alcançado.

Seremos selecionados e promovidos com base em nossas qualificações e competências, avaliadas sempre em relação ao cargo ou função a ser desempenhado.

Não aceitaremos a exploração do trabalho forçado ou compulsório, infanto-juvenil ou qualquer outra forma de exploração que agrida a dignidade humana.

Nossas decisões buscarão a eficiência econômica, baseando nossas ações no equilíbrio entre aspectos financeiros, sociais e ambientais.

Buscaremos o uso consciente dos recursos naturais.

Buscaremos manter relações de respeito e cooperação com os consumidores, comunidades, fornecedores, governos e todas as partes envolvidas com as atividades da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Agiremos de acordo com as normas e os princípios da livre concorrência, nos abstendo de trocar informações sensíveis com concorrentes que possam afetar a livre concorrência ou resultar em abuso de poder econômico.

Incentivaremos o exercício da cidadania e da atuação voluntária na comunidade.

Respeitaremos a tradição das comunidades em que atuamos, identificando suas necessidades e promovendo ações que conduzam à melhoria de sua qualidade de vida, seu desenvolvimento econômico, social e cultural.

Promoveremos a preservação do meio ambiente e dos ecossistemas em nossas ações.

Apoiaremos políticas e práticas que promovam o desenvolvimento do país e o bem-estar social.

Estimularemos a adoção de boas práticas de responsabilidade sócio ambiental por parte de nossos parceiros, fornecedores e clientes.

A gestão do Código de Conduta MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT busca assegurar a compreensão dos princípios éticos da nossa empresa, promovendo a ampla divulgação do documento junto a todos os colaboradores e prestadores de serviço, clientes e fornecedores. Busca também dar o tratamento adequado aos conflitos éticos e desvios de conduta.

O Código de Conduta MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT será atualizado a cada dois anos, sendo o Comitê de Conduta responsável pelo encaminhamento de inclusões e melhorias propostas por todos da Empresa.

A aprovação do Código de Conduta e suas atualizações é prerrogativa da Empresa e o processo de aprovação será coordenado pela própria MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Os relatos encaminhados à Ouvidoria, que será responsável pelo controle das informações recebidas, serão processados e um relatório será enviado ao Comitê de Conduta pelo e-mail: ouvidoria@majestic.com.br.

Comitê de Conduta: é formado pelos Sócios e Gerente Administrativo, os quais devem promover o comportamento ético de cada gestor e a manutenção do padrão de conduta em toda a empresa; assegurar a implementação e o cumprimento do Código de Conduta; zelar pela pertinência e atualização deste documento; analisar e deliberar sobre conflitos de natureza ética e desvios de conduta em relação aos princípios estabelecidos, acionando, conforme o caso, as áreas envolvidas; estimular a adequação das práticas, políticas e procedimentos aos princípios éticos da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT; propor as sanções cabíveis nos casos de transgressão dos princípios vinculados ao Código de Conduta, para encaminhamento ao Gerente Administrativo ou aos sócios da empresa, quando necessário.

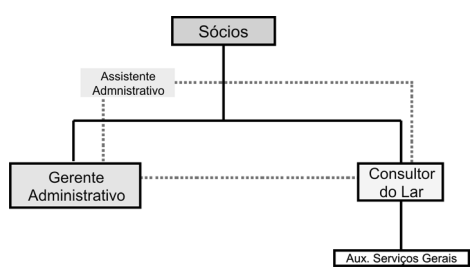
Termo de Compromisso: todos os funcionários terão que assinar, na contratação, o termo de compromisso a seguir: "Recebi o Código de Conduta e após ler e entender seu conteúdo, concordo com os princípios e orientações nele contidos e assumo o compromisso de seguir tais princípios e orientações nas minhas atividades profissionais. Todas as atualizações julgadas necessárias pelo Comitê de Conduta serão automaticamente incorporadas ao Código de Conduta e seguidas por mim. Caso não aceite essas atualizações, manifestarei minha discordância por escrito ao Comitê de Conduta". Este termo será assinado e datado pelo Colaborador.

10. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

10.1. Estrutura da empresa

A empresa iniciará suas atividades na região sul da cidade de São Paulo, mais precisamente no Bairro do Jabaquara, em função da facilidade de acesso ao público-alvo escolhido.

Será locado um espaço compatível para o desempenho das funções logísticas do nosso negócio, bem como possível atendimento aos nossos Clientes, Fornecedores e Parceiros. Esse espaço será composto de: recepção, sala da administração, sala para a área comercial, sala para treinamentos, sala dos diretores e gerentes, sala para reuniões e banheiros.



11. ANÁLISE ESTRATÉGICA (SWOT)

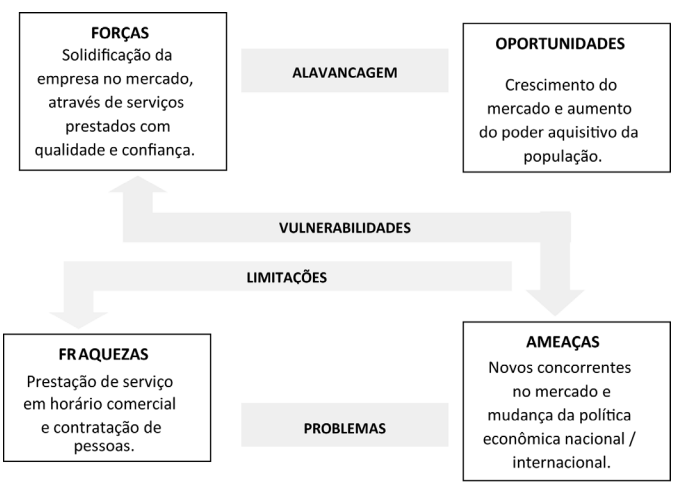
Ambiente interno

FORÇAS	FRAQUEZAS
S01 - Desenvolvimento do colaborador; S02 - Diversidade dos Serviços; S03 – Prestação de serviço com qualidade; S04 - Tendência de mercado mundial; S05 – Inovação; S06 – Confiabilidade e Segurança.	W01 - Prestação de serviço em horário comercial; W02 - Alto investimento em *marketing*; W03 - Risco de fraudes (im itações, roubo por pessoas usando o nome da empresa); W04 - Mão de obra especializada; W05 – Fidelização do cliente.

Ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
O01 - Crescimento do mercado; O02 – Crescimento do poder aquisitivo da população; O03 - Crescimen to da população e expectativa de vida e qualidade de vida; O04 - Demanda crescente pelo serviço; O05 - Baixa qualidade dos serviços prestados atualmente (autônomos).	T01- Novos concorrentes no mercado; T03 – Produtos e equipamentos que facilitam a manuten ção dos serviços prestados; T04 – Mudança da política econômica nacional / internacional.

12. VULNERABILIDADE E LIMITAÇÕES



13. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Forças e Fraquezas

FORÇAS	MAXIMIZAR
Colaboradores	Investimento no desenvolvimento e motivação
Qualidade de vida no trabalho	Assistência médica Palestras sobre saúde da mulher, alimentação saudável, tabagismo, planejamento familiar, higiene bucal e ergonomia
Colaboração com a sociedade	Responsabilidade social através da reciclagem
Instalação da se de em local estratégico	Proximidade com o público alvo
Modernidade e atualização dos instrumentos de trabalho	Manter os equipamentos sempre em bom estado de conservação
Qualidade da prestação de serviço	Manter a competitividade na aquisição de matérias -primas e serviços.
Portfolio de produtos / serviços	Inovação do nicho de mercado com opções na prestação do serviço

FRAQUEZAS	MINIMIZAR
Alto investimento em marketing	Fazer com que a marca fique sempre presente no conceito do consumidor como uma prestação de serviço que proporciona qualidade de vida e bem estar
Confiabilidade	Prestação de serviço na residência dos clientes

Sociedade e Política

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Quais serão as tendências relativas à intervenção do Estado na economia e quanto isso afetará a nossa Empresa?	Baixa da taxa de juros (SELIC). Maior compra de dólares para estabilização do câmbio. Aumento do período de contribuição previdenciária.	Tendência de queda da exportação. Aumento do poder de compra do mercado interno.
O que o futuro nos indica em relação à privatização no país e quando isso poderá impactar nosso negócio?	Ampliação das PPPs e aumento da ineficiência do Estado.	Fortalecimento das empresas de pequeno porte devido às fusões.
Quais serão as expectativas da Sociedade e do Governo sobre a atuação das Estatais ? Como isso refletirá internamente ?	Descrença generalizada das estatais com exceção da Petrobrás, Vale do Rio Doce, etc.	Crescimento das pequenas e média empresas.
Como será a pressão da Sociedade em relação às questões relativas à Responsabilidade Social e seu impacto nas empresas?	Socialização: ajuda a famílias de baixa renda.	Aumento do consumo.
Como será a evolução das questões de natureza ambientais no país e qual sua consequência nas empresas?	Maior controle para diminuição do impacto ambiental negativo.	Surgimento de novos negócios, principalmente os voltados para redução de impactos ambientais.
Quais as consequências da significativa alteração de estilo na presidência da Câmara ? Em que isto pode impactar a Política Nacional? Como pensam que a Sociedade reagirá?	Maior agilidade na aprovação de projetos ou não.	Aumento do investimento interno.

Relações de Capital/Trabalho

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Que fontes de financiamento acreditam que estarão disponíveis no curto prazo?	Empréstimos bancários e de Cooperativas.	Aumento do poder aquisitivo.
Que linhas de crédito o BNDES deverá disponibilizar? Que taxas podem ser esperadas?	Finame – taxa de 0,5% mais correção.	Aumento de capital de giro (investimentos).
Que segmentos da Economia estão demandando investimentos que poderão ser subsidiados e/ou financiados pelo Governo?	Infraestrutura, agronegócios, meio ambiente, transporte, energia.	Expansão dos negócios e aumento das ofertas de empregabilidade.
Como vê a iniciativa privada em relação à oferta de capital no país?	Juros altos com tendência para queda e investimentos de capital privado.	Tendência à atração de novos investidores internacionais.
Quais serão as tendências do Sindicalismo no país e quanto isso poderá afetar a nossa empresa?	Perder forças e maior poder de decisão beneficiando a empresa.	Maior poder de negociação do empregado diretamente com o empregador.
Quais são as expectativas do trabalhador com relação à remuneração / qualidade de vida quanto isso poderá refletir sobre nosso trabalho?	Manter a remuneração com aumento da qualidade de vida, gerando motivação e aumento de produtividade.	Desenvolvimento de planos de carreira e investimentos em aperfeiçoamento de capital humano.
Quais serão as tendências relativas às formas de participação do trabalhador e quanto isso afetará a nossa empresa?	Participação ativa e nos lucros.	Alta performance do empregado para gerar maiores lucros e aumento da participação, gerando um fator motivacional.
Quais serão as novas demandas relativas ao recrutamento / seleção e desenvolvimento de pessoal? Quanto isso refletirá sobre o nosso negócio?	Seletividade e custo alto.	Aperfeiçoamento da mão-de-obra contratada.
Acredita que haverá alguma alteração nas relações de emprego atual? Como se dará?	Tendência a serviços terceirizados.	Expansão da empregabilidade do setor secundário (serviços).
O que se exigirá dos empregados? Em termos de preparo, disponibilidade e infraestrutura?	Preparo: MBA / Idiomas. Disponibilidade: 24 horas. Infraestrutura: Inteligência emocional e Conhecimento tecnológico.	Investimento em talentos.

Tecnologia

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Fornecedores passarão de fabricantes a provedores de solução, concentrando-se na adaptação e desenvolvimento de ferramentas às necessidades dos clientes e atenderão também as pequenas e médias empresas; Novos fornecedores surgirão, sendo importante estar atento à qualidade dos *softwares* produzidos.	Com a mudança haverá um impacto significativo em onde e como o *software* é desenvolvido, vendido e utilizado;	Aumento da demanda por *software* de integração de negócios;
Haverá aumento da necessidade de investimento em tecnologia para redução de tempo e custos com produção e mão de obra.	Fornecedores de *software* consolidados terão de adquirir novas habilidades culturais para se relacionarem com países de economia emergente, rever abordagem de MKT e vendas.	Aumento da disponibilidade de TI de alta tecnologia para as economias emergentes e demais consumidoras.
No campo das telecomunicações haverá aumento de investimento em redes móveis. WiMax continua em ascendência assim como Wi-Fi. As operadoras buscam diversificar atuação para oferecer pacotes residenciais e corporativos, integrando voz, dados e imagem. Isso aumenta o poder de barganha da organização na aquisição de tecnologia.	Aumento a concorrência com novos entrantes.	

Mercado & Produtos

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Introdução de tecnologias de base microeletrônica, permitindo redução de tempo, criação de novos modelos, aumento da flexibilidade na alteração de feitios, redução de custos, de desperdício de matéria-prima - exemplo de implantação: *Computer Aided Design* (CAD); Desenvolver novos mercados.		Desenvolver habilidade/conhecimento cultural dos mercados de interesse.
Expectativa dos clientes: maior variedade de produtos, valor agregado, maior qualidade, facilidade de acesso e preços justos – diferenciais: boas negociações preço X prazos e bons fornecedores.		
Aumento de capacitação e tendência à equiparação tecnológica.	Tendência à equiparação tecnológica.	
Serão exigidos profissionais com maior qualificação técnica, envolvendo bons conhecimentos em TI para lidar com a tecnologia existente, com rapidez e comprometimento. Haverá necessidade de maior investimento em treinamento e desenvolvimento para obter resultados desejados.		

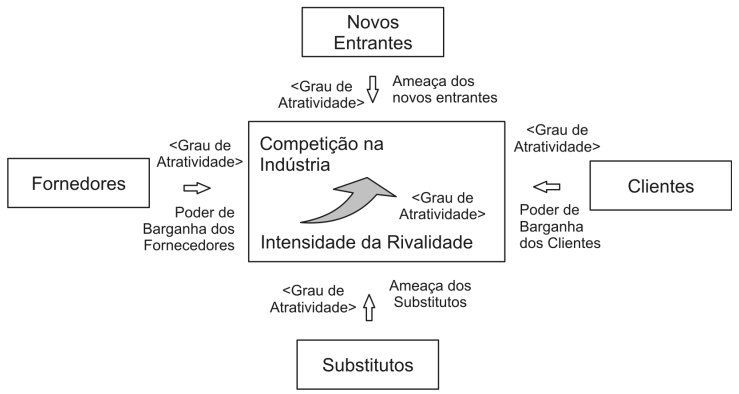
Economia

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Quais serão as tendências relativas à inflação / recessão no país e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? Prevemos uma economia estável, com intervenção do governo.	Grande importação de máquinas e equipamentos que aumentam a produtividade dos concorrentes.	A empresa tem estratégia para investir em equipamentos modernos, no sentido de aumentar a produtividade e diminuir o tempo durante a prestação de serviço.
Quais serão as tendências para as Taxas de Juros no país e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? Previsão de contínua queda das taxas.	Taxas altas reduzem o poder de compra/consumo, o que impacta diretamente em nossas vendas.	Dinheiro disponível de forma mais barata para capital de giro e viabilização de projetos.
Quais serão as tendências para o Câmbio no país e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? Queda, porém com intervenções para manter um mínimo de estabilidade.	O câmbio muito baixo não estimula a exportação.	Atuar no sentido de intensificar vendas no mercado interno, ampliar os nichos de mercado com produtos de valor agregado.
Qual a mais provável taxa de crescimento (PIB) para o Brasil nos próximos dois anos? De 4 – 5% ao ano	Caso isso não ocorra a expansão dos negócios e consequentemente o desemprego, diminuem a renda e o consumo.	Vemos como oportunidade de expandir nossos negócios internos.
Como isso afetará nossa Economia? Como afetará as empresas? Aumento de consumo	Aumento de consumo caso não controlado pode voltar a gerar inflação e com isto queda nas vendas.	Aumento de consumo
Quais serão as tendências para a reeleição presidencial no país e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? Não haverá reeleição, entretanto o partido tentará se manter no poder.		O momento político ajuda a aproximação dos candidatos e futuros administradores do país, que podem nos ouvir em um momento de necessidade.
Quais serão as tendências para as negociações como FMI e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? As mesmas tendem a se manter estáveis		Existirá um significativo superávit primário que torna as relações mais amigáveis
Quais serão as tendências para a ALCA e quanto isso poderá afetar nossa Empresa? Tendência de se manterem inalteradas.	Fatores políticos podem ocorrer e com isto retaliações de produtos Brasileiros podem vir a acontecer.	

Tendências	Ameaças Potenciais	Oportunidades Potenciais
Quais serão as tendências sobre exportação / importação e quanto isso poderá refletir sobre a nossa Empresa? Tendência de aumento forte		
Qual será o perfil da política do Governo e quanto isso poderá afetar os nossos negócios? Tendência de política expansionista	Caso a reforma tributária e a trabalhista não sejam realizadas ou sejam mal executadas, isto poderá atrapalhar os planos de expansão do negócio.	Expansão do público alvo.

14. ANÁLISE DE PORTER

Modelo das 5 Forças de Porter



Considerando o roteiro base, podemos analisar e avaliar segundo as Cinco Forças de Porter.

Intensidade da Rivalidade entre os concorrentes

- O concorrente atual possui condições de prestar serviços tão bons quanto a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT, rivalidade pode ser considerada moderada uma vez que o cliente necessita manter um vínculo empregatício, onerando o processo.

- Não há custo alto com tecnologia, tendo apenas inovações para manter o mercado, tais como equipamentos que facilitam o serviço sem danificar os ativos dos clientes.

Ameaça de novas empresas

- Os potenciais de novos entrantes mais impactantes podem ser relacionados ao preço do serviço;

- O capital investido não é alto, porém somente empresas estruturadas poderão executar o serviço com qualidade.

Pressão de produtos ou Serviços Substitutos

■ Os novos entrantes terão que dispor de forte investimento em *marketing* do serviço;

■ O impacto poderá ocorrer caso a ação de *marketing* seja bem feita e se o preço for bem inferior ao da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Fornecedores

■ A matéria prima principal é a mão-de-obra especializada e os produtos que auxiliarão na execução do serviço, sendo que os mesmos apresentam grande diversificação, fazendo com que o comprador tenha cuidado na aquisição em relação ao preço, porém, atentando-se à qualidade dos produtos, pois eles terão um papel primordial para o baixo custo da operação.

Poder de Negociação dos Clientes

■ Hoje a quantidade de clientes potenciais para o serviço é baixa, uma vez que abrange as classes médias e altas;

■ O nível de influência do cliente é alto, porém como o mercado do serviço é fragmentado em classes, a empresa pode expandir o mesmo produto com poucas diferenciações e atender as expectativas de preço e à exigência de cada fatia do mercado;

■ Nesse ramo podemos dizer que não há influência de tecnologia, pois o serviço deve atender às necessidades pré-definidas, não permitindo grandes alterações de procedimentos;

■ O poder de negociação de clientes é alto devido ao grande número de empresas que prestam serviços similares, apesar da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT propor um serviço diferenciado.

15. PLANO DE *MARKETING*

15.1. Estudo de mercado e competitividade

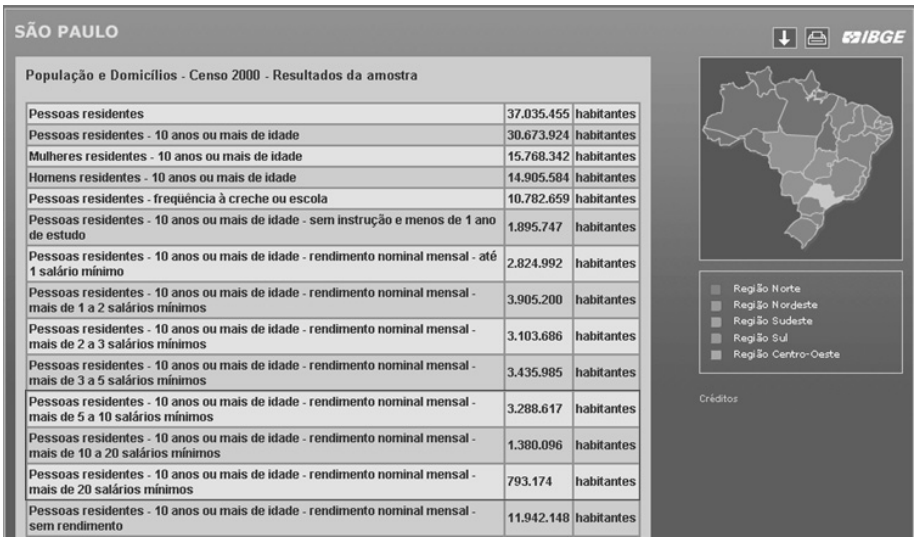
Utilizamos como base da definição do potencial de mercado alguns dados de pesquisa, além de uma real pesquisa de campo.

Pessoas economicamente ativas e ocupadas na Região de São Paulo

Mesorregiões, Microrregiões e Municípios	Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por sexo			Pessoas de 10 anos ou mais de idade, economicamente ativas na semana de referência, por sexo			Pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Total.....	**30 673 925**	**14 905 584**	**15 768 341**	**18 259 930**	**10 693 231**	**7 566 699**	**15 069 645**	**9 187 672**	**5 881 973**
Metropolitana de São Paulo....	15 859 658	7 572 160	8 287 499	9 601 504	5 454 606	4 146 897	7 712 009	4 559 691	3 152 318

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000.

Na planilha anterior podemos identificar que temos 18.259.930 de pessoas economicamente ativas no território nacional. Na região Metropolitana de São Paulo, temos um potencial de mercado de 9.601.504. A confirmação exata do mercado que queremos atingir será definida pela renda familiar mensal, a qual foi definida em famílias com renda mensal entre 10 a 20 salários mínimos.



SÃO PAULO

IBGE

População e Domicílios - Censo 2000 - Resultados da amostra

Pessoas residentes	37.035.455	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade	30.673.924	habitantes
Mulheres residentes - 10 anos ou mais de idade	15.768.342	habitantes
Homens residentes - 10 anos ou mais de idade	14.905.584	habitantes
Pessoas residentes - freqüência à creche ou escola	10.782.659	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - sem instrução e menos de 1 ano de estudo	1.895.747	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - até 1 salário mínimo	2.824.992	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 1 a 2 salários mínimos	3.905.200	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 2 a 3 salários mínimos	3.103.686	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 3 a 5 salários mínimos	3.435.985	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 5 a 10 salários mínimos	3.288.617	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 10 a 20 salários mínimos	1.380.096	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - mais de 20 salários mínimos	793.174	habitantes
Pessoas residentes - 10 anos ou mais de idade - rendimento nominal mensal - sem rendimento	11.942.148	habitantes

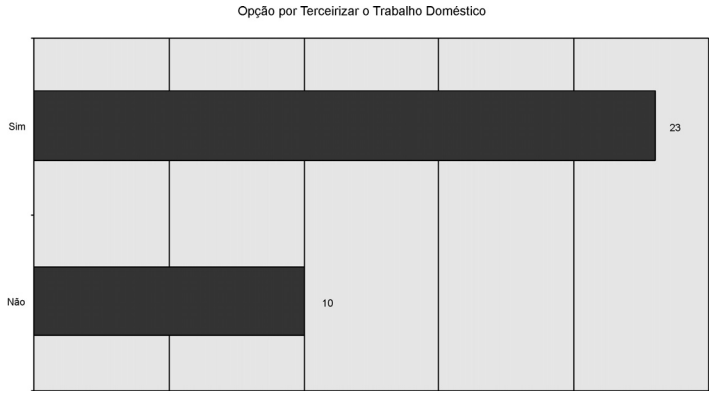
Região Norte
Região Nordeste
Região Sudeste
Região Sul
Região Centro-Oeste

Créditos

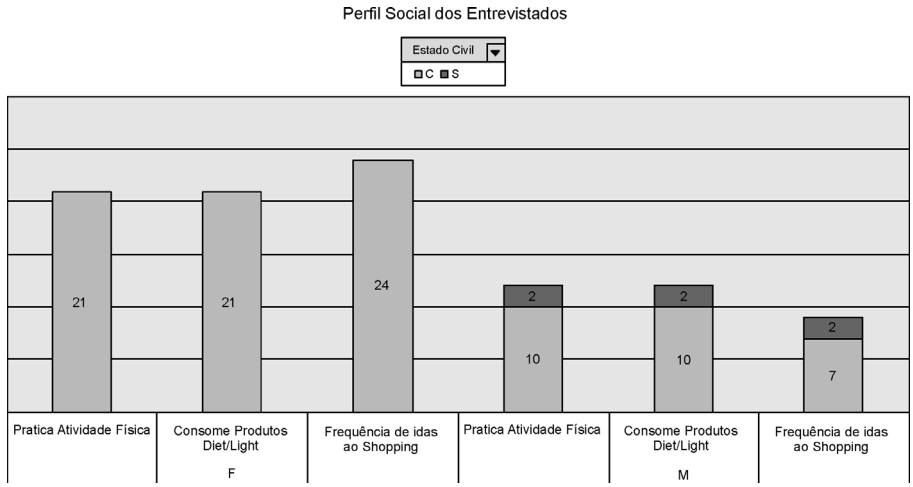
Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2000.

Na tabela acima podemos identificar que o potencial de mercado com renda definida no perfil do público-alvo é de 1.380.096 habitantes na região Metropolitana de São Paulo.

Identificamos na pesquisa de campo **23%** de interesse na contratação dos nossos serviços, no total pesquisado. Podemos "estimar" uma proporção do público-alvo como sendo 317.422 habitantes dentro do perfil selecionado, que podem solicitar os nossos serviços.



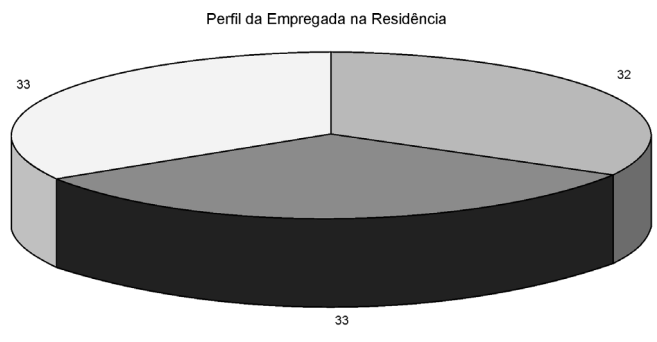
Esse potencial de mercado foi identificado e aprofundado da seguinte forma: homens e mulheres de 30 a 59 anos, economicamente ativos, que possuam, preferencialmente, residências próprias e que tenham acesso a serviços e bens de consumo.



Fonte: Pesquisa de Campo - desenvolvida pela Majestic.

No gráfico acima podemos identificar entre o sexo masculino e feminino, a quantidade de pessoas casadas e solteiras que possuem hábitos de acordo com as modalidades pesquisadas.

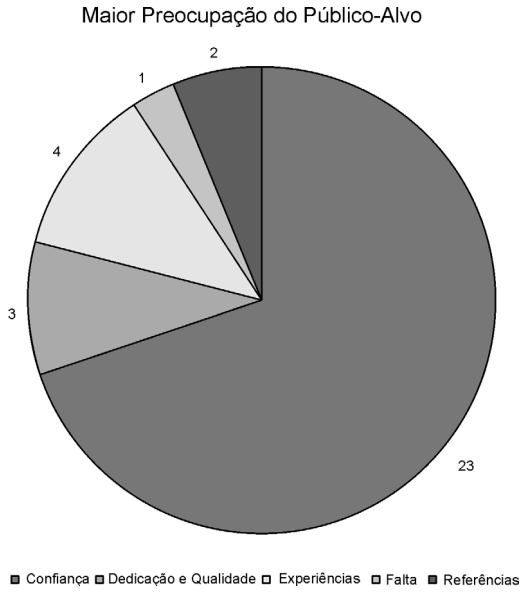
A pesquisa de campo aprofundou os questionamentos com os entrevistados, direcionando as perguntas para descobrirmos um pouco como funciona a rotina da residência pesquisada. Perguntamos por exemplo se a pessoa tem empregada doméstica e se essa pessoa tem o hábito de fazer outros serviços além do que compreende os serviços de uma diarista, e identificamos outras atividades as quais os pesquisados possuem interesse. Isso é demonstrado no quadro a seguir:



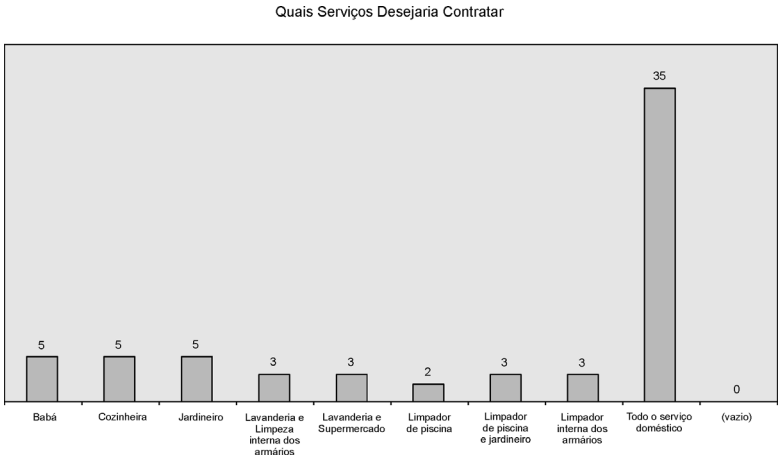
Fonte: Pesquisa de Campo - desenvolvida pela Majestic.

Identificamos, portanto que 32% dos entrevistados possuem empregada doméstica em casa, e que essa mesma pessoa desempenha atividades extras, como por exemplo: levar as crianças para o colégio 33%, e nos demais 33% temos atividades como fazer compras em supermercados.

Questionamos ainda se a pesquisada teria interesse em terceirizar os serviços da residência e qual a opinião dela, ou seja, se estaria disposta a pagar por isso e quanto, além de, caso tenha realmente interesse, qual serviço contrataria.

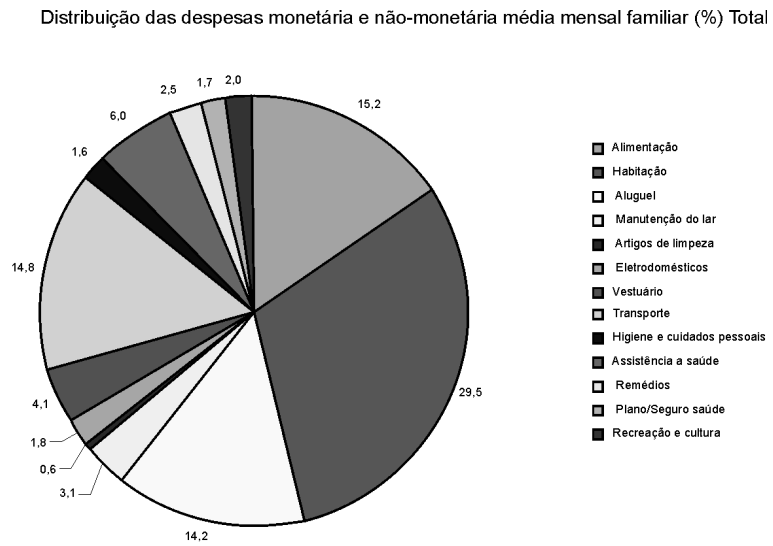


Fonte: Pesquisa de Campo - desenvolvida pela Majestic.

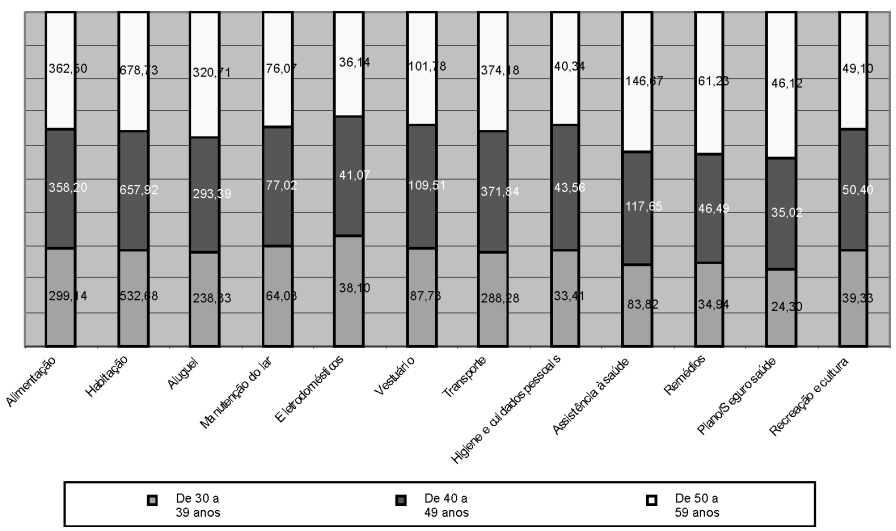


Fonte: Pesquisa de Campo - desenvolvida pela Majestic.

Pesquisamos também quanto as pessoas atualmente gastam nas diversas atividades apresentadas pelo gráfico a seguir, e confirmamos que 3,1% do total pesquisado investe dinheiro com manutenção do lar e artigos de limpeza.



Para visualizarmos a proporção de acordo com o público-alvo definido, no gráfico a seguir identificamos por faixa etária os gastos realizados atualmente. Com manutenção do lar temos proporcionalmente, por faixa etária: 30 a 39 anos gastam em torno de 64%, de 40 a 49 anos gastos em torno de 77% e de 50 a 59 anos gastos em torno de 76%.



Finalizando a pesquisa de mercado pudemos identificar que há interesse no nosso produto e que a aceitabilidade é grande, apesar de termos alguns fatores críticos de sucesso, os quais serão trabalhados na estratégia de marketing.

15.2. Estratégia de Marketing

Definição do público-alvo

Perfil Geográfico – vide mapa a seguir.



Fonte: Internet Imagens da Wikipedia.

Perfil Demográfico – Homens e Mulheres de 30 a 59 anos com renda familiar mensal de 30 salários mínimos, e que possuem nível superior ou mais.

Perfil Psicográfico – Profissionais liberais e/ou executivos com intensas atividades diárias e hábitos sociais noturnos (frequentadores de cinema, teatros, restaurantes), preocupados com a praticidade e o tempo, sem deixar de considerar o próprio bem-estar.

Perfil Comportamental – pessoas que buscam soluções integradas para o lar, com expectativa de qualidade e confiança.

15.2.1. Produto

Considerando que o nosso negócio está em fase inicial de desenvolvimento, as atividades estão voltadas para a estratégia de penetração no mercado e a divulgação do produto deverá ser feita de forma indireta atuando nos pontos onde o nosso público-alvo frequenta, tais como: *shoppings*, restaurantes, academias, salão de beleza, lojas, clubes atléticos, etc. Será feita por meio de *folders*, painéis, revistas, *banners on-line*, nos perfis geográficos determinados, garantindo a divulgação dos serviços oferecidos aos clientes potenciais.

As atividades serão focadas em Gerenciamento do Lar, subdividido em governança doméstica, limpeza e conservação dos ambientes internos das residências, compras gerais, manutenção de jardim/piscina e serviços de pós-obra.

15.2.2. Preço

O preço será definido pelo perfil de compra do consumidor, podendo ocorrer variações de acordo com os serviços adicionais, vinculado também ao poder aquisitivo do público-alvo escolhido. Como argumento de venda e motivação de contratação de nossos serviços, serão oferecidos os seguintes benefícios:

- Pacotes personalizados de acordo com as necessidades dos clientes;
- Desconto para contrato semestral ou anual;
- Pacote com valores diferenciados para a contratação de serviços extras;

15.2.3 Marca

MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT LTDA.

Soluções inteligentes para o seu lar.

15.2.4. Promoção

Por meio da promoção queremos estimular o conhecimento do nosso produto para os clientes potenciais, demonstrando suas vantagens, qualidades e confiança na empresa.

Meio	Objetivo	Ponto distribuição
Folders	Divulgação dos serviços	Lojas, academias, etc.
Anúncios em revistas	Apresentação da marca	
Painéis	Fortalecimento da marca	*Shoppings* e principais avenidas
Banners on-line	Atratividade para o serviço	Principais *sites* de notícias
Participação Eventos	Divulgação da marca	Eventos sazonais
Brindes	Divulgação da marca	Lojas, academias, etc

Disponibilizaremos pacote promocionais aos clientes no ato da contração e até como forma de fidelização.

PLANOS	SERVIÇOS	QTDE.	R$/semana
TOPÁZIO 	Limpeza Geral e Vidros	**2 x semana**	**200,00**
AMETISTA 	Limpeza Geral, Vidros (janelas) e Lavanderia	**3 x semana**	**270,00**
ESMERALDA 	Limpeza Geral, Vidros (janelas), Lavanderia e Cozinheira	**4 x semana**	**360,00**
DIAMANTE 	Limpeza Geral, Vidros, Lavanderia, Cozinheira, Piscina, Jardim e Motorista	**5 x semana**	**450,00**

De acordo com a renovação anual do pacote já contratado, a empresa oferecerá como cortesia um vaso especial da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT, com flores da estação.

15.3. Concorrentes

15.3.1. Segmentação do mercado

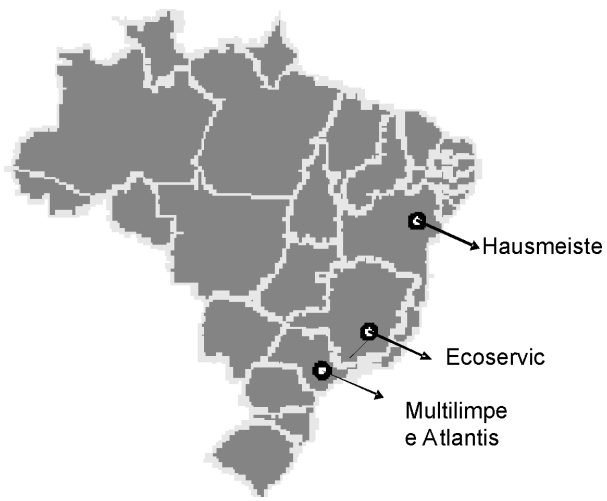
Atingir as classes A e B onde o potencial distribuído é de 793.174 habitantes, dos quais pretendemos atingir 0,1%.

15.3.2. Comportamento da Concorrência

Após análise de mercado e avaliando cada concorrente e suas principais atividades, detectamos que a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT possui serviços diferenciados, apesar da direta concorrência.

Nossos concorrentes possuem serviços especializados de limpeza (diaristas), pós-obra e contratos com condomínios. Porém, a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT, além dos serviços prestados com qualidade igual ou superior, prestará serviços de cozinheiros, cuidando não somente da casa como também da alimentação (congelados), ou cozinheiros permanentes. Teremos também serviços de babá, supermercado, arrumação de armários, com toda supervisão do nosso Consultor do Lar.

O segmento de mercado no qual a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT pretende atuar é composto de empresas nacionais e regionalizadas. O mercado, nos últimos 03 anos, vem obtendo um crescimento significativo, fazendo com que as empresas, cada vez mais, invistam em divulgação e promoção de suas marcas. Nesse segmento de mercado há uma grande carência de empresas especializadas e focadas na realização de serviços especializados em governança doméstica. É com base nesse crescimento e nessa carência do setor que a MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT pretende se consolidar como sendo a primeira empresa totalmente especializada na realização de serviços voltados ao bem-estar e modernidade dos seus clientes.



Fonte:Produzido pela Majestic.

15.3.3. Comportamento Social, Tecnológico e Político

Nossa empresa, bem como nossos concorrentes, beneficiam-se do cenário socioeconômico atual, conforme já demonstrado.Quanto melhor nossa economia, maior será nosso crescimento, pois com a economia melhorando a cada ano, as pessoas sentem mais necessidade de terceirizar todo serviço que dependa de muito tempo para executá-lo, trocando-o por tempo disponível para lazer.

Quanto à tecnologia, podemos destacar as novas tecnologias desenvolvidas para que o serviço seja de alta qualidade.

Esse aquecimento do mercado foi possível por conta do reaquecimento da economia. Quando o país cresce a população recupera emprego, tem mais renda e isso acaba impulsionando as vendas de serviços especializados. Considerando esse crescimento, as empresas tendem a aumentar a quantidade de eventos de serviços prestados. Quanto maior a concorrência maior será a necessidade de atualização e divulgação da marca promocional.

15.3.4. Produtos e Serviços Oferecidos

Nomes dos cargos: Gerente Administrativo, Consultor do Lar, Assistente Administrativo e Auxiliar de Serviços Gerais.

Terceiros / Parceiros: Chaveiro, Pintor, Encanador, Pedreiro, Babá, Eletrecista e Limpador de Piscina.

Gerente Administrativo: Habilidades Comportamentais: liderança, facilidade no relacionamento interpessoal, capacidade para atuar sob pressão sem prejuízo do objetivo a ser alcançado, foco em resultados, habilidade para motivar equipes, ética. Formação: superior em Administração / Economia. Habilidades Técnicas: planejamento, perfil analítico, gestão. Descrição das Atividades: gerenciar e administrar todos os processos e atividades da empresa, envolvendo coordenação nos serviços de limpeza, contratos com terceiros, pagamentos de fornecedores, etc, bem como a criação, controle e revisão do orçamento. Gerenciar as contratações dos profissionais, coordenar e controlar horários e atividades e cuidar de cursos de reciclagem, a fim de manter os colaboradores atualizados e motivados.

Consultor do Lar: Habilidades Comportamentais: proatividade, liderança, iniciativa, energia, entusiasmo, facilidade no relacionamento interpessoal, determinação, persistência, habilidade para motivar pessoas, agilidade na tomada de decisões, ética e comprometimeto. Formação: superior em Administração de Empresas / Economia. Cursos de Especialização com foco em Negociação, Trabalho em Equipe, Administração de Tempo. Descrição das Atividades: recepcionar clientes com simpatia e cordialidade; avaliar a necessidade do cliente e oferecer a melhor opção, buscar alternativas para solucionar e resolver as necessidades e expectativas dos clientes.

Assistente Administrativo: Habilidades Comportamentais: Facilidade no relacionamento interpessoal, proatividade, integridade, fácil comunicação, cordialidade e comprometimento. Formação: segundo grau completo. Habilidades Técnicas: organização, conhecimento do pacote *office*, boa fluência verbal. Descrição das Atividades: recepcionar clientes com simpatia e cordialidade; preencher o cadastro dos clientes; cuidar dos arquivos, atender ao telefone e fornecer informações sobre horários de funcionamento, serviços, planos e preços.

Auxiliar de Serviços Gerais: Habilidades Comportamentais: facilidade no relacionamento interpessoal, integridade e comprometimento. Formação: segundo grau completo. Habilidades Técnicas: curso padrão dos procedimentos de

limpeza com qualidade. Habilidades Técnicas: organização, conhecimento sobre produtos de limpeza e sua correta utilização e manuseio. Descrição das Atividades: executar todas as rotinas de limpeza em todas as dependências da residência ou escritório dos clientes, salas, vestiários, banheiros, área da piscina, cozinha, lavanderia, limpeza de vidros, quartos, quintal.

Horário de trabalho: Todos os colaboradores trabalharão em escalas de 8 horas.

16. PLANO DE OPERAÇÃO

16.1. Abordagem geral

A MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT possui em seu portfólio as seguintes prestações de serviço:

- Governança doméstica - (limpeza e conservação dos ambientes internos das residências, organização de armários e despensas, além de lavanderia completa);
- Manutenção de jardins (poda, limpeza e adubação);
- Manutenção de piscina (limpeza, qualidade da água e conservação dos equipamentos);
- Pós-obra (retirada de entulho e limpeza pesada em geral).

Em parceria com outras empresas, podemos indicar os seguintes serviços:

- Pedreiro;
- Marceneiro;
- Pintor;
- Encanador;
- Chaveiro;
- Impermeabilização de carpetes e estofados;
- Paisagismo;
- Babá;
- Cozinheiras e garçons.

16.2. Desenvolvimento do serviço

No primeiro contato o Consultor do Lar fará todos os questionamentos cabíveis ao cliente por meio do preenchimento do Cadastro do Cliente. Esse formulário será preenchido com todos os dados do cliente, constando também todas as suas exigências e preferências quanto aos serviços que serão prestados.

Segue exemplo do Cadastro do Cliente:

Nome do Cliente:

Telefone:

Endereço:

Tipo de serviço a ser prestado:

	Babá
	Conservação de Jardim e Plantas Internas
	Conservação de Piscinas
	Conservação e Recuperação de Pisos e Assoalhos
	Cozinheira
	Garçom
	Lavagem Roupas
	Limpeza de Eletrodomésticos
	Limpeza de Vidros e Janelas
	Limpeza dos Ambientes
	Limpeza dos Móveis
	Motorista
	Organização e Limpeza de Armários
	Passa Roupas
	Pós-Obra

Será fornecido pelo(a) cliente todo e qualquer produto a ser usado durante a prestação do serviço?

	Sim
	Não

Assinale abaixo os equipamentos que estarão disponíveis durante a prestação do serviço:

	Aspirador de pó
	Ferro de passar roupas
	Máquina de lavar roupas
	Vassouras / Rodo
	Outros:

Caso tenha animais em casa, mencione tipo e quantidade.

Caso tenha plantas em casa, mencione quantidade e tamanhos.

Quantas pessoas residem na casa / apartamento ?

Caso algum morador possua algum tipo de alergia, mencione qual.

Qual tipo de roupa é mais frequente usualmente pela pessoa / família?

	Social (ternos, camisas, etc)
	Casual (jeans, camisetas, moletons, etc)
	Uniforme escolar
	Roupas para festas (vestidos longos, etc)
	Diversas

Qual o tipo de material usado no piso dos ambientes?

Ambiente	Tipo de Material
Cozinha	
Banheiros	
Sala	
Quarto	

Como prefere que seja realizada a limpeza do piso desses ambientes?

	Com aspirador de pó
	Sem aspirador de pó
	Com pano úmido
	Sem pano úmido
	Com aplicação de cera
	Sem aplicação de cera

Como prefere que seja realizada a limpeza dos móveis?

	Com pano úmido
	Sem pano úmido
	Com aplicação de produto para dar brilho
	Sem aplicação de produtos para dar brilho

Detalhe abaixo a quantidade de itens que constam na residência:

	Armários Altos
	Armários Baixos
	Computadores e Periféricos
	Enfeites de Cerâmica
	Enfeites de Cristal
	Garrafas de Adornos
	Garrafas de Bebidas
	Instrumentos Musicais (ex.: Piano)
	Mesa de Jantar (**com** vidro)
	Mesa de Jantar (**sem** vidro)
	Mesinhas de Centro / Canto (**com** vidro)
	Mesinhas de Centro / Canto (**sem** vidro)
	Prateleiras (**com** vidro)
	Prateleiras (**sem** vidro)
	Quadros
	Sofás e Poltronas
	Taças
	Tapetes e Passadeiras

Após preenchimento do questionário acima, autorizo a prestação do serviço contratado.

São Paulo, _____ de _____ de 2008.

Assinatura do(a) Cliente:

RG.:

CPF.:

Assinatura do Representante da Empresa:

RG.:

Fone.:

Após esse primeiro atendimento, o Consultor do Lar deverá informar os dados ao Gerente Administrativo para juntos definirem a logística da prestação de serviço, bem como definição dos Auxiliares de Serviços Gerais destinados para essa residência. Posteriormente a este primeiro atendimento, o Consultor do Lar passará a ser o responsável pelos demais atendimentos e suportes necessários para a residência.

Um ponto muito importante da nossa prestação de serviço, será a alocação dos Auxiliares de Serviços Gerais de forma esporádica, ou seja, para uma residência poderão ser disponibilizadas até quatro pessoas diferentes. Com isso, diminuiremos o risco de criação de vínculo social ou conhecimento da rotina do cliente, bem como possíveis problemas de ordem material.

16.3. Modelo da atividade / cadeia de valor

Cada cliente terá o seu pacote customizado de acordo com as suas necessidades, bem como o atendimento do Consultor do Lar personalizado.

16.4. Gestão da qualidade total

Busca da satisfação das expectativas dos clientes com compromisso na qualidade dos serviços e aperfeiçoamento contínuo, valorizando e respeitando o homem e o meio ambiente com tecnologia e liderança.

16.5. Pós-Venda e Suporte ao Cliente (SAC)

O Pós-Venda e o Suporte ao Cliente serão feitos pelo Consultor do Lar, o qual possui metas de atendimento a serem atingidas, levando em consideração a satisfação do Cliente e suas reivindicações.

17. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

17.1. Política da Gestão de Pessoas

A seleção e recrutamento dos colaboradores serão realizados na sede da

empresa, por meio de testes práticos e teóricos, dependendo do perfil desejado para o cargo. Serão selecionados também pelos currículos cadastrados no site www.majestic.com.br ou ainda por anúncios em jornais nos locais em que haverá um processo seletivo.

A remuneração dos funcionários respeitará a CLT e o Sindicato da Classe. As faixas salariais serão definidas conforme pesquisa, seguindo as referências de mercado. Dependendo da função do colaborador, como Gerente Administrativo e Consultor do Lar, terão comissão de 1% e 0,5% respectivamente. Nos demais cargos haverá remuneração fixa.

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

A capacitação será baseada nas competências identificadas como essenciais para o negócio, bem como treinamentos específicos para técnicas de vendas e treinamentos voltados para capacitação dos colaboradores diretos aos serviços prestados.

18. PLANEJAMENTO DA EMPRESA

18.1. Abertura da empresa

Em função da característica e estrutura financeira da empresa, decidimos pela abertura na configuração de Sociedade Empresarial Limitada, de acordo com lei 10.406 de 10.01.2002. Limitada, por ser formada por quatro sócios, com registro na Junta Comercial do Estado de São Paulo, sob o nome de MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT.

Classificada tributariamente como Simples Federal, por se tratar de empresa cujo objeto "Serviço de Vigilância, Limpeza ou Conservação", registrada na Seção II, artigo 17, parágrafo I, inciso XXVII da Lei complementar 123 de 14.12.06. Dessa forma foi possível redução de despesas na ordem de 4% do faturamento.

18.2. Tributação e encargos sociais

Conforme Cálculo do (r)= Relação Salário + Encargos / Receita, em que o valor encontrado está aproximadamente = 0,55, ou seja, >0,40, determina que a carga tributaria é definida no anexo V, a qual foi somado o ISS, pois a prefeitura do São Paulo aderiu ao sistema "Simples", tabela abaixo, conforme disposto na Seção III, artigo 18, parágrafo 5º., inciso V. da Lei complementar 123 de 14.12.06, que conforme.

Inciso V: retirado da Lei acima citada - as atividades de prestação de serviços previstas nos incisos XIX a XXVIII do § 1º do art. 17 desta Lei Complementar serão tributadas na forma do Anexo V desta Lei Complementar, hipótese em que não estará incluída no Simples Nacional a contribuição prevista no inciso VI do caput do art. 13 desta Lei Complementar, devendo ela ser recolhida segundo a

legislação prevista para os demais contribuintes ou responsáveis. (Redação dada pela Lei Complementar n° 127, de 14 de agosto de 2007) (Vide art. 4° da Lei Complementar n° 127, de 14 de agosto de 2007).

Anexo V: retirado da Lei acima citada - 1) Será apurada a relação (r) conforme abaixo: (r) = Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses) Receita Bruta (em 12 meses). 2) Na hipótese em que (r) seja maior ou igual a 0,40 (quarenta centésimos), as alíquotas do Simples Nacional relativas ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins corresponderão ao seguinte:

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	IRPJ, PIS/PASEP, COFINS E CSLL
Até 120.000,00	6,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	7,27%
De 240.000,01 a 360.000,00	8,46%
De 360.000,01 a 480.000,00	9,28%
De 480.000,01 a 600.000,00	9,79%
De 600.000,01 a 720.000,00	10,63%
De 720.000,01 a 840.000,00	11,14%
De 840.000,01 a 960.000,00	11,67%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	12,45%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,97%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	13,80%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	14,28%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	14,76%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	15,24%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	15,72%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	16,20%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	16,68%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	17,16%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	17,64%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	18,50%

Fonte: Site da Prefeitura do Município de SP.

Recolhimento dos impostos através do DAS – Documento Arrecadação do Simples.

18.3. Impostos sobre salários

IRRF – isento até R$ 1.372,81

FGTS – 8%

INSS – 8% (empresa não paga)

19. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

19.1. Administração de Equipamentos / Suprimentos

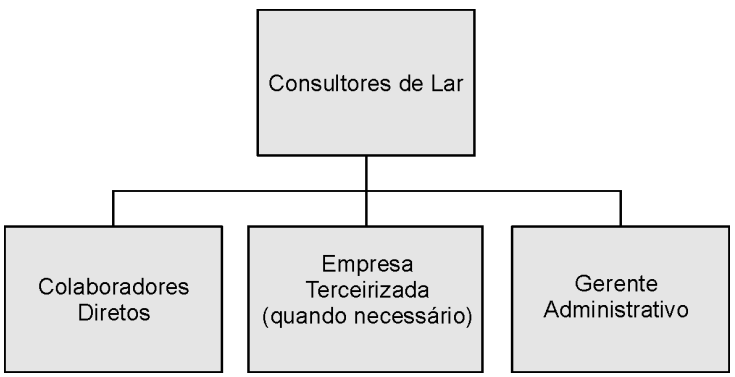
Os equipamentos e produtos utilizados para a prestação do serviço serão diferenciados conforme solicitação do cliente, portanto, a fim de atender às suas expectativas e satisfação descritas em nossa política da qualidade, o próprio cliente os disponibilizará para a execução do serviço, exceto serviços específicos que serão terceirizados pela contratada.

O quadro de funcionários será distribuído conforme localização das residências dos colaboradores diretos e da localização das residências em que serão prestados os serviços, facilitando assim o planejamento logístico.

19.2. Fluxo de Informação

O fluxo de informação interna será de responsabilidade do Gerente Administrativo por meio de comunicados no quadro de aviso ou reunião departamental, que ocorrerá quinzenalmente.

O fluxo de informação externa será de responsabilidade dos consultores do lar que se reportarão aos seus superiores, com autonomia para direcionar os colaboradores quanto às exigências dos clientes e procedimentos internos para execução do serviço de forma completa e satisfatória.



Fonte:Produzido pela Majestic.

20. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

20.1. Investimento Inicial

INVESTIMENTO	
Mobilia e equipamentos	20.000,00
Total Investimento Fixo Inicial	**20.000,00**
Abertura da Empresa	3.000,00
Locação da Sala	8.400,00
Marketing	50.000,00
Telefones	500,00
Treinamento	5.000,00
Criação de site na internet + Banco Dados	15.000,00
Total Desp. Pré-Operacionais	**81.900,00**
Capital de Giro	30.000,00
TOTAL	131.900,00

O investimento foi calculado na análise das necessidades para início da operação, sendo que os sócios contribuirão com o capital de R$ 80.000,00 (oitenta mil reais) e o restante será feita uma captação bancária com juros de 34,8% / ano e será quitado em 36 (trinta e seis meses), conforme demonstrado na planilha de Fluxo de Caixa.

20.2. Cálculo dos Salários

Segue abaixo o cálculo dos custos diretos dos nossos serviços para os cargos contratados. Consideramos nesses cálculos todos os encargos e benefícios para melhor visualização dos custos totais de cada colaborador.

Custos Aux. Serv. Gerais	
Salário	600,00
Férias	65,00
Décimo-Terceiro	50,00
Transporte	60,00
FGTS	48,00
Uniforme	15,00
Assist. Médica	60,00
Cesta Básica	65,00
Total	**963,00**

Custos Consultor	
Sálario	1.200,00
Férias	130,00
Décimo-Terceiro	100,00
Transporte	0,00
FGTS	96,00
Uniforme	0,00
Assist. Médica	60,00
Cesta Básica	65,00
Total	**1.651,00**

Custos Assistente	
Sálario	450,00
Férias	48,75
Décimo-Terceiro	37,50
Transporte	60,00
FGTS	36,00
Uniforme	0,00
Assist. Médica	60,00
Cesta Básica	65,00
Total	**757,25**

Custos Gerente	
Sálario	2.000,00
Férias	216,67
Décimo-Terceiro	166,67
Transporte	0,00
FGTS	160,00
IRRF	540,00
Assist. Médica	100,00
Cesta Básica	65,00
Total	**3.248,33**

Baseando-se nos valores acima e levando em consideração que o Auxiliar de Serviços Gerais irá trabalhar 22 (vinte e dois) dias úteis no mês, chegamos a um custo por serviço de aproximadamente R$ 44,00 (quarenta e quatro reais). Para calcularmos o preço de venda de cada serviço, consideramos uma margem de aproximadamente 50% obtendo o valor de R$ 90,00 (noventa reais) por serviço.

20.3. Demonstração do Resultado - 2009

Iniciamos a operação da empresa no primeiro mês com a contratação de funcionários para treinamento e adaptação, e consideramos faturamento zero.

A partir do segundo mês obtivemos um crescimento gradativo, atingindo o objetivo final no período de 12 meses com 920 (novecentos e vinte) serviços, representando 0,1% do público-alvo.

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício - 2009

	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	2009
Receita Bruta	57.960,00	165.600,00	207.000,00	240.120,00	670.680,00
(-) Impostos ISS	(6.161,15)	(17.603,28)	(22.004,10)	(25.524,76)	(71.293,28)
Receita Líquida nas Vendas	**51.798,85**	**147.996,72**	**184.995,90**	**214.595,24**	**599.386,72**
(-) Comissão (custo variável)	(869,40)	(2.484,00)	(3.105,00)	(3.601,80)	(10.060,20)
Custo Serviço com encargos	(71.610,00)	(105.552,00)	(119.997,00)	(135.405,00)	(432.564,00)
Margem ContribuiçãoBruta	**(20.680,55)**	**39.960,72**	**61.893,90**	**75.588,44**	**156.762,52**
Despesas Fixas	(23.389,75)	(23.389,75)	(28.206,25)	(30.614,50)	(105.600,25)
Leasing Veiculo	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(7.200,00)
Publicidade e Propaganda	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)	(48.000,00)
Seguros	(2.610,00)	(2.610,00)	(2.610,00)	(2.610,00)	(10.440,00)
Aluguel	(2.100,00)	(2.100,00)	(2.100,00)	(2.100,00)	(8.400,00)
Treinamento	(9.000,00)	(9.000,00)	(9.000,00)	(9.000,00)	(36.000,00)
Margem da Contribuição Líquida	**(71.580,30)**	**(10.939,03)**	**6.177,65**	**17.463,94**	**(58.877,73)**
Depreciação	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(6.000,00)
Resultado antes do IR	(73.080,30)	(12.439,03)	4.677,65	15.963,94	(64.877,73)
Imposto de Renda (15%)			(701,65)	(2.394,59)	
Lucro Líquido	(73.080,30)	(12.439,03)	3.976,00	13.569,35	(64.877,73)

20.4. Demonstração de Resultado – Anual

Estimamos um crescimento significativo no segundo ano, devido a quantidade de serviços contratados. Ao final do primeiro ano finalizamos nosso objetivo e iniciaremos o segundo ano com o objetivo de atingir 1.104 (um mil, cento e quatro) serviços.

Para os dois anos consecutivos consideramos um crescimento de 25% e 20% respectivamente, embasados no aumento do *marketing share* e na perspectiva de que a cada dia mais pessoas terão menos tempo para cuidar do Lar.

	DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício			
	2009	**2010**	**2011**	**2012**
Receita Bruta	670.680,00	1.006.020,00	1.257.525,00	1.509.030,00
(-) Impostos ISS	(71.293,28)	(125.249,49)	(173.538,45)	(221.072,90)
Receita Líquida nas Vendas	**599.386,72**	**880.770,51**	**1.083.986,55**	**1.287.957,11**
(-) Comissão (custo variável)	(10.060,20)	(15.090,30)	(18.862,88)	(22.635,45)
Custo Serviço com encargos	(432.564,00)	(454.192,20)	(495.069,50)	(544.576,45)
Margem ContribuiçãoBruta	**156.762,52**	**411.488,01**	**570.054,18**	**720.745,21**
Despesas Fixas	(105.600,25)	(116.160,28)	(121.968,29)	(128.066,70)
Leasing Veiculo	(7.200,00)	(14.400,00)	(21.600,00)	(28.800,00)
Publicidade e Propaganda	(48.000,00)	(50.400,00)	(52.920,00)	(55.566,00)
Seguros	(10.440,00)	(10.962,00)	(11.510,10)	(12.085,61)
Aluguel	(8.400,00)	(8.820,00)	(9.261,00)	(9.724,05)
Treinamento	(36.000,00)	(37.800,00)	(39.690,00)	(41.674,50)
Margem da Contribuição Líquida	**(58.877,73)**	**172.945,74**	**313.104,79**	**444.828,35**
Depreciação	(6.000,00)	(12.000,00)	(18.000,00)	(24.000,00)
Resultado antes do IR	**(64.877,73)**	**160.945,74**	**295.104,79**	**420.828,35**
Imposto de Renda (15%)		(24.141,86)	(44.265,72)	(63.124,25)
Lucro Líquido	**(64.877,73)**	**136.803,87**	**250.839,07**	**357.704,10**

20.5. Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA

	2009	2010	2011	2012
Saldo Inicial de Caixa	0,00	(15.687,00)	254.405,68	792.946,36
Total Recebimentos	670.680,00	1.006.020,00	1.257.525,00	1.509.030,00
Desembolsos Operacionais/Saídas				
Salários	(442.624,20)	(469.282,50)	(513.932,37)	(567.211,90)
Despesas com Publicidade e Propaganda	(48.000,00)	(50.400,00)	(52.920,00)	(55.566,00)
Despesas Fixas	(105.600,25)	(116.160,28)	(121.968,29)	(128.066,70)
Leasing	(7.200,00)	(14.400,00)	(21.600,00)	(28.800,00)
Seguros	(10.440,00)	(10.962,00)	(11.510,10)	(12.085,61)
Aluguel	(8.400,00)	(8.820,00)	(9.261,00)	(9.724,05)
Treinamento	(36.000,00)	(37.800,00)	(39.690,00)	(41.674,50)
Total dos Desembolsos Operacionais/Saídas	(658.264,45)	(707.824,78)	(770.881,76)	(843.128,76)
Investimentos				
Fixo Inicial	(20.000,00)	0,00	0,00	0,00
Despesas Pré-Operacionais	(81.900,00)	0,00	0,00	0,00
Total de Investimentos	(101.900,00)	0,00	0,00	0,00
Capital de Giro	(30.000,00)	0,00	0,00	0,00
Saldo Final de Caixa antes das OF	(119.484,45)	282.508,23	741.048,91	1.458.847,61
Operações Financeiras				
Investimento de Capital pelos Socios	80.000,00			
Emprestimo	51.900,00			
Pagamento de emprestimo c/ juros (34,8% aa)				
Juros do emprestimo (34,8% aa)	(28.102,55)	(28.102,55)	(28.102,55)	
Devolução parcial do Capital pelos Sócios	0,00	0,00	80.000,00	
Operação Financeira Liquida	103.797,45	(28.102,55)	51.897,45	0,00
Saldo Final de Caixa	(15.687,00)	254.405,68	792.946,36	1.458.847,61

20.6. Índices Financeiros (TIR, VPL, IL E PAYBACK)

TMA – consideramos a taxa Selic + 8% pontos percentuais, devido às condições exigidas pelos sócios.

Lucratividade: indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas.

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.

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.

Investimento Inicial	Lucro 2009	Lucro 2010	Lucro 2011	Lucro 2012
(R$ 131.900,00)	(R$ 64.877,73)	R$ 136.803,87	R$ 250.839,07	R$ 357.704,10
TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO				
59%				

TMA - Taxa minima atratividade	Lucro 2009	Lucro 2010	Lucro 2011	Lucro 2012
21%	(R$ 64.877,73)	R$ 136.803,87	R$ 250.839,07	R$ 357.704,10
VPL - Valor Presente Líquido				
R$ 310.597,49				

VPL	Investimento Inicial
R$ 310.597,49	R$ 131.900,00
IL - Índice de Lucratividade = VPL/I	
2,35	

PAYBACK				
	2009	2010	2011	2012
Fluxo Anual	(131.900,00)	(15.687,00)	R$ 254.405,68	R$ 792.946,36
Fluxo Acumulado	(131.900,00)	(147.587,00)	R$ 106.818,68	R$ 899.765,04

20.7. Análise Financeira da Viabilidade do Negócio

A empresa terá início com um investimento inicial no valor de R$ 131.900,00, sendo que grande parte desse valor será capital próprio dos quatro sócios, fazendo com que a empresa tenha saldo em caixa para viabilizar as primeiras ações, como por exemplo, divulgação e operacionalização da mesma.

Após a análise financeira pudemos identificar, de acordo com os cenários acima apresentados, que a empresa é viável, pois o retorno do investimento se dará aproximadamente nos dois primeiros anos. Os sócios determinaram como taxa mínima de atratividade para o negócio 21% e, pelos cálculos, foi obtida uma TIR de 61% ao ano.

20.8. Análise de Cenário Pessimista

Considerando um cenário pessimista em que teremos faturamento a partir do terceiro mês, com faturamento anual 20% abaixo do faturamento esperado, seguem abaixo os índices financeiros para esse cenário. Caso isso se concretize, a empresa terá um prejuízo que não viabiliza o negócio.

Investimento Inicial	Lucro 2009	Lucro 2010	Lucro 2011	Lucro 2012
(R$ 131.900,00)	(R$ 153.476,29)	-R$ 7.636,47	R$ 73.121,21	R$ 146.582,84
TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO				
-9%				

TMA - Taxa minima atratividade	Lucro 2009	Lucro 2010	Lucro 2011	Lucro 2012
21%	(R$ 153.476,29)	-R$ 7.636,47	R$ 73.121,21	R$ 146.582,84
VPL - Valor Presente Líquido				
(R$ 30.189,99)				

VPL	Investimento Inicial
(R$ 30.189,99)	R$ 131.900,00
IL - Índice de Lucratividade = VPL/I	
-0,23	

PAYBACK				
	2009	2010	2011	2012
Fluxo Anual	(131.900,00)	(145.364,22)	(R$ 69.787,38)	R$ 225.608,53
Fluxo Acumulado	(131.900,00)	(277.264,22)	(R$ 347.051,60)	(R$ 121.443,07)

21. CONCLUSÃO

O presente estudo apontou uma viabilidade positiva para o negócio da MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT e a demonstração dos resultados e a viabilidade financeira esperados para os próximos quatro anos confirmou que o projeto vai ao encontro do resultado esperado.

A MAJESTIC HOUSE MANAGEMENT está inserida na classe das Pequenas Empresas, porém, com grande importância para a geração de empregos.

Destacamos ainda que o uso da estratégia de *marketing* é fundamental para o fortalecimento da marca e a alavancagem das vendas, pois tais ações são essenciais para o sucesso do negócio.

22. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sites:

www.receita.fazenda.gov

www.secov.com.br

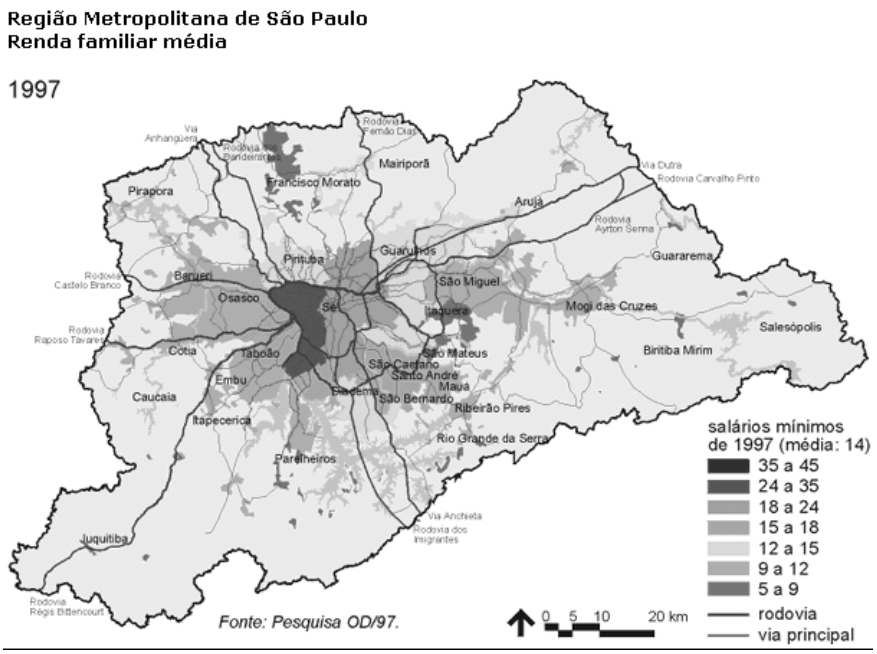
www.ibge.com.br

www.hsbc.com.br

www.ecoservic.com.br
www.multilimpe.com.br
www.hausmeiste.com.br
www.bancoreal.com.br
www.prefeitura.sp.gov.br
Livros:
Os mais relevantes projetos de conclusão de Curso – FGV – 2005
Os mais relevantes projetos de conclusão de Curso – FGV – 2006
Contabilidade para Executivos FGV
Finanças Corporativas – FGV
Matemática Financeira – FGV
Estratégia de Empresas - FGV

23. ANEXOS

Anexo 1



Fonte: Site da Prefeitura do Município de SP.

Anexo 2

CTPS – Contrato de Trabalho

Contrato de Trabalho

Empregador:.....

CNPJCPF/CEI:.....

Rua:.....nº..... Complemento:.....

Município:..... Estado:.....

Esp. Do Estabelecimento:.....

Cargo:.....CBO nº .....

Data da admissão:.....de .....de .....

Registro nº .....Ficha .....

Remuneração Específica.....

_____

Ass. Do empregador ou a rogo c/test.

1º ..... 2º .....

Data saída .....de.....de.....

_____

Ass. Do empregador ou a rogo c/test.

1º ..... 2º .....

Com dispensa.....

Anotações de Férias

Gozou férias relativas ao período de .....

De ...../...../..... a ...../...../.....

_____

Assinatura do Empregado

Anexo 3

Contrato de Experiência

O contrato de trabalho em caráter de experiência, pelo prazo de ..... dias, quando o mesmo se extinguirá, de pleno direito, sem aviso prévio, podendo ser prorrogado na forma da lei.

Local / Data

_____

Assinatura do (a) Empregador (a)

Observações: preencher na parte de anotações gerais da CTPS do empregado.

Anexo 4

Recibo de Salário

Empregador(a):.....

Empregado (a):.....

Período:

Salário Contratual:	R$ .....
Descontos Efetuados:	R$ .....
Vale-Transporte:	R$ .....
Contribuição Previdenciária (INSS)	R$ .....
Adiantamentos	R$ .....
Total	R$ .....

Recebi a quantia de R$.....(.....

.....), referente ao salário que me é devido pelos serviços prestados em razão do contrato de trabalho.

Local / Data

_____

Assinatura do (a) Empregador (a)

Anexo 5

Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho

Rescisão de Contrato de Trabalho

Empregador(a):.....

Endereço:.....

CNPJ:.....

Empregado(a):.....

CTPS/Série:.....

Data de Admissão:.....

Data de Demissão:.....

Verbas Recisórias

Aviso Prévio:	R$ .....
13º Salário:	R$ .....
13º Proporcional:	R$ .....
Férias:	R$ .....
Férias Proporcionais:	R$ .....
1/3 Férias:	R$ .....
Saldo do Salário:	R$ .....
Total Bruto:	R$ .....

Descontos

Adiantamentos:	R$ .....
Contribuição Previdenciária (INSS):	R$ .....
Total:	R$ .....
Total Líquido:	R$ .....

Recebi a quantia líquida de R$.....(.....

.....), como pagamento dos direitos trabalhistas que me são devidos em razão da rescisão do contrato de trabalho, pelo que dou a devida quitação.

Local / Data

_____

Assinatura do (a) Empregador (a)

Anexo 6

Atendimento Pós-Venda

Cliente:.....

Cadastro:.....

Data do Contato:.....

Motivo do Contato:.....

.....

.....

.....

.....

Responsável pelo Atendimento:.....

Data do retorno:.....Qtd de dias para finalização do processo:.....

Solução / Finalização do atendimento:.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 7

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome: _____
Admissão: _____
Cargo: _____
Tempo de Função: _____

	Comentários	Desempenho
1. Trabalho em time/interpessoal (contribui ativamente para o esforço de time, divide seu conhecimentoe experiência com os outros. Desenvolve relacionamento profissional e exibe conhecimentos organizacionais)	_____	EE AE PM I
2. Comunicação (Eficaz em comunicação escrita e verbal; ouve e encoraja outros a expressas suas idéias e opniões de modo objetivo)	_____	EE AE PM I
3. Liderança (Encoraja o trabalho em time, tem influência sobre os demais, direciona e conduz projetos, estudo, etc.)	_____	EE AE PM I
4. Técnica/Funcional (Tem profundo conhecimento e capacidade de sua especialidade, usa dados quantitativos e financeiros de maneira hábil em suas argumentações)	_____	EE AE PM I
5. Melhoria contínua (Age rapidamente para executar objetivos; tira vantagens das oportunidades e reage às mudanças; promove inovações, conhece o foco do cliente, divide as melhores práticas)	_____	EE AE PM I
6. Gerenciamento Pessoal (Conhece projetos/objetivos das tarefas e datas limite; age com integridade, demonstra adaptabilidade, planejamento, controle e organização)	_____	EE AE PM I
7. Ponderação/solução de problemas (Toma decisões e faz julgamentos informais sobre como executar o trabalho; pensa estrategicamente, inovador e criativo nas propostas alternativas ára solução de problemas)	_____	EE AE PM I
8. Outros: Segurança, Produtividade, Zelo e Qualidade		

Anexo 8

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTAO - MENSAL

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
Receita bruta de vendas	0,00	24.840,00	33.120,00	41.400,00	57.960,00	66.240,00	66.240,00	66.240,00	74.520,00	74.520,00	82.800,00	82.800,00	670.680,00
(-) Deduções	0,00	2.640,49	3.520,66	4.400,82	6.161,15	7.041,31	7.041,31	7.041,31	7.921,48	7.921,48	8.801,64	8.801,64	71.293,28
Receita líquida de vendas	0,00	22.199,51	29.599,34	36.999,18	51.798,85	59.198,69	59.198,69	59.198,69	66.598,52	66.598,52	73.998,36	73.998,36	599.386,72
(-) Custos Diretos com encargos	(20.460,00)	(25.475,00)	(25.675,00)	(30.690,00)	(37.431,00)	(37.431,00)	(37.431,00)	(37.431,00)	(45.135,00)	(45.135,00)	(45.135,00)	(45.135,00)	(432.564,00)
(-) Comissao Consultores e Gerentes	0,00	(372,60)	(496,80)	(621,00)	(869,40)	(993,60)	(993,60)	(993,60)	(1.117,80)	(1.117,80)	(1.242,00)	(1.242,00)	(10.060,20)
Margem Contribuiçao bruta	(20.460,00)	(3.648,09)	3.427,54	5.688,18	13.498,45	20.774,09	20.774,09	20.774,09	20.345,72	20.345,72	27.621,36	27.621,36	156.762,52
Custos Fixos + Despesas Fixas	(7.796,58)	(7.796,58)	(7.796,58)	(7.796,58)	(7.796,58)	(7.796,58)	(7.796,58)	(10.204,83)	(10.204,83)	(10.204,83)	(10.204,83)	(10.204,83)	(105.600,25)
Leasing Veiculo	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(7.200,00)
Marketing	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(48.000,00)
Aluguel	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(8.400,00)
Treinamento	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(36.000,00)
Seguros	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(10.440,00)
Margem de contribuição liquida	(37.426,58)	(20.614,68)	(13.539,04)	(11.278,40)	(3.468,13)	3.807,50	3.807,50	1.399,25	970,89	970,89	8.246,53	8.246,53	(58.877,73)
Depreciação Veículos	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(6.000,00)
Resultado antes do IR	(37.926,58)	(21.114,68)	(14.039,04)	(11.778,40)	(3.968,13)	3.307,50	3.307,50	899,25	470,89	470,89	7.746,53	7.746,53	(64.877,73)
(-) IR 15,00%					595,22	(496,13)	(496,13)	(134,89)	(70,63)	(70,63)	(1.161,98)	(1.161,98)	9.731,66
Lucro líquido	(37.926,58)	(21.114,68)	(14.039,04)	(11.778,40)	(3.372,91)	**2.811,38**	**2.811,38**	**764,37**	**400,26**	**400,26**	**6.584,55**	**6.584,55**	(55.146,07)

Custos Diretos

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Custo do Serviço	12.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00	22.200,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	256.800,00
Encargos Sociais	3.260,00	4.075,00	4.075,00	4.890,00	6.031,00	6.031,00	6.031,00	6.031,00	7.335,00	7.335,00	7.335,00	7.335,00	69.764,00
Benefícios	4.000,00	5.000,00	5.000,00	6.000,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	7.400,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	85.600,00
Total custos diretos com encargos e benefícios	**19.260,00**	**24.075,00**	**24.075,00**	**28.890,00**	**35.631,00**	**35.631,00**	**35.631,00**	**35.631,00**	**43.335,00**	**43.335,00**	**43.335,00**	**43.335,00**	412.164,00

CUSTOS FIXOS

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Consultores	1.651,00	1.651,00	1.651,00	1.651,00	1.651,00	1.651,00	1.651,00	3.302,00	3.302,00	3.302,00	3.302,00	3.302,00	28.067,00
Auxiliar escritorio	757,25	757,25	757,25	757,25	757,25	757,25	757,25	1.514,50	1.514,50	1.514,50	1.514,50	1.514,50	12.873,25
Gerente	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	3.248,33	38.980,00
Total custos fixos com encargos e benefícios	**5.656,58**	**5.656,58**	**5.656,58**	**5.656,58**	**5.656,58**	**5.656,58**	**5.656,58**	**8.064,83**	**8.064,83**	**8.064,83**	**8.064,83**	**8.064,83**	79.920,25

CUSTOS VARIÁVEIS

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Materiais diretos													
Combustivel	300,00	500,00	700,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	9.600,00
Telefone	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Telefone Móvel (Acordo Corporativo - Nextel	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Total de Custos Variáveis	**1.200,00**	**1.400,00**	**1.600,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	**1.800,00**	20.400,00

DESPESAS FIXAS

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Água, luz e telefone	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Contador	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	2.640,00
Condominio	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Lavanderia	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Despesas materiais limpeza	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Materiais de escritorio	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Seguros	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	870,00	10.440,00
TOTAL DESPESAS FIXAS	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	**2.140,00**	25.680,00

SEGUROS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Seguro veiculo	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Seguro contra terceiros (clientes)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Seguro casa e equipamentos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
	870,00	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	**870,00**	10.440,00

DEPRECIAÇÃO MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO

Veículos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Carros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Total	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	6.000,00

Anexo 9

Folder.



Majestic House Management

Soluções Inteligentes para o seu Lar !

Governança Doméstica
Limpeza e Conservação de Ambientes
Organização de armários
Lavanderia
Manutenção de jardins
Manutenção de piscina
Limpeza pós-obra e muito mais.

Solicite um orçamento:
www.majestic.com.br
(11) 5124-1000

Anexo 10

Anúncio de Revista.



Majestic House Management

Soluções Inteligentes para o seu Lar !

Governança Doméstica

Limpeza e Conservação de Ambientes

Organização de armários

Lavanderia

Manutenção de jardins

Manutenção de piscina

Limpeza pós-obra e muito mais.

Solicite um orçamento:
www.majestic.com.br
(11) 5124-1000

Anexo 11

Anúncio de Revista.



Anexo 12

Banner de Internet.



Digital Procurement
A Tool to Simplify the Buying Process

Módulo Internacional
Universidade da Califórnia - Irvine

Gilson Alves
Lisandro Moreno
Octávio Alves Júnior
Priscilla Domingues

Professor Orientador: Pedro Carvalho de Mello, Phd
Isnard Marshall Junior, M.Sc.

SUMÁRIO

Abstract, 619

1. Executive Summary, 621

2. Introduction, 622

3. Business opportunity, 623

4. Products and services, 625

5. Market analysis, 626

6. Strategic analysis, 629

7. Architecture and infrastructure solution, 631

8. Conclusion, 634

9. Bibliography, 635

ABSTRACT

This paper aims to present a web based tool to make the buying process much simpler and less expensive.

This web based tool will allow people from the purchasing department of the automotive industry companies to simplify their processes for searching and qualifying new suppliers, exchanging quotations, organizing bids, and comparing technical specifications of products and services.

This web based tool will allow people from the sales department of companies which supply products and services to the automotive industry, for the better understanding of their needs and requirements, and to facilitate the information exchanging. Furthermore, they will be able to show to their actual and potential customers all the new products and new technologies they are developing.

Key Words: Purchasing, Simplification, Quotations.

1. EXECUTIVE SUMMARY

This study clearly and concisely presents the application of innovation concepts learnt in the MBA course at UCI – University of California – Irvine.

The central theme is the creation of a company to manage purchasing and advertise products and services over the internet. This arose from an innovative idea for aggregating an interest-based forum to a B2B website, where companies of any size from any sector can advertise their products, services, or new technologies.

The tool will act as a facilitator for the purchasing department, focusing on the search for supplies, as well as a working tool for the sales department, acting as a channel for digital advertising and marketing.

The project emerged from the need for companies to adapt their structures by eliminating bureaucracy from purchasing departments. On this basis, instead of being a repetitive activity in a cost center, purchasing may start acting strategically to cut costs and maximize profits. Digital Procurement is a tool to help standardize and manage quotations and to facilitate a company's relationship with its suppliers / customers.

Another important aspect of the project is the interest-based forum in which both buyer and seller may showcase their products and services as well as advertising their company's products and technology, while highlighting their differentials. From the point of view of purchasing departments, this site is for advanced searches. For the sales department, it is a great way of advertising products; since the system is not captive / licensed, companies from different sectors may use it and benefit from the advertisement channel.

Certain trends favor the development of this business: there is a growing demand for purchasing management systems; companies need to cut costs and develop new sources of supplies; there is a need to replace bureaucratic processes

and paperwork for electronic files to ensure transparency and agility with traceability for the purchasing processes.

All these trends also affect strategic sales management, because advertising and marketing are limited in the B2B model, therefore Digital Procurement becomes a strong ally when advertising a product or service, which a buyer may search through new features, what the market is offering for his kind of business and needs; a seller will be able to offer products and services by replacing a traditional printed catalog (products and services portfolio presentation) for an interactive page on the Digital Procurement site.

Digital Procurement is an innovation-leveraged business model that pursues profitability at low cost, thus the project acts extending the scope of a B2B website and interconnecting units which play strategic roles in their organizations in order to shorten the ways for sourcing new business and closing deals.

A key point is that this project is based on the professional experience of the group members and sets out our proposal for solving the main problems facing companies using B2B models in adapting to this new globalized environment.

Additionally, the Digital Procurement innovative solution concept poses competitive advantages in relation to the competitors. It is not just a program available on the internet to get quotations, but also a powerful means of advertising and interacting.

2. INTRODUCTION

Globalization, beginning at the end of the 20th century and continuing to develop, is basically characterized as the integration between economies and markets affecting the flow of money and goods, interdependence between countries and people, the generalized use of computers, the surprisingly intensive and rapid standardization of patterns, and the multiplication of networks.

Thus, organizations are being transformed, and therefore are looking for new management practices and new ways of managing. Survival in an increasingly competitive market translates into the need for maximizing profits and productivity, while minimizing total costs. In view of the relentless competition and aiming to expand in the market, companies realize that the variables, price and quality are not enough for the business maintenance and development.

On this new point of view, the maintenance of competitiveness among companies also depends on efficient administration of their purchasing activities which became an important strategy some years ago and is increasingly playing a role of great relevance for the companies to reach their aims of cutting costs and raising profitability.

Digital Procurement was created to focus these objectives, as a complete solution for managing purchasing of materials and services and a search agent for new technologies, products, and services. It is an electronic quotation system and a facilitator in the search for supplies, which may be used anywhere, by any company, in any branch or activity which has an internet access.

This study aims to develop solutions for managing and improving purchasing processes through a B2B website; and to create an interest-based forum on which companies may also advertise and launch products. This very innovative system was designed to add value to purchasing and sales departments while boosting their productivity and profitability levels.

The Digital Procurement system serves purchasing departments to ensure management based on transparency, agility, control and productivity for the products/services purchasing process, and serves the sales department as an agent advertising new technologies, products and services. The system is aimed at the corporative market and its characteristics include facility of use, robustness, stable operation system, and flexibility for adapting to different business models. In addition to being a working tool for both the departments (purchasing and sales), the system is also an innovative business model that pursues profitability by aggregating value to a B2B website model.

3. BUSINESS OPPORTUNITY

In the global computerized world, the importance of using new technologies and their usage, and the introduction of more advantageous techniques to cut costs and at the same time ensure integration between customers and suppliers, aiming to improve product quality and/or services.

Today's communication easy access enables companies to purchase technology, goods, and information more easily by just accessing a computerized system. However, aspects such as geographical location and joint activities also represent a facilitator factor in relation to purchasing products or raw materials, which means greater bargaining power and more competitiveness in the marketplace.

Purchasing raw materials, supplies and components is a decisive factor for an organization's activity. These activities related to the purchasing process involve a series of factors such as selecting suppliers, qualifying services, setting delivery dates, forecasting prices, services, and changing demand. Since a large part of the companies´ revenue is used to pay suppliers, any reduction in material purchasing costs will have a positive impact on profits. Therefore, purchasing management may be seen as crucially important to a company's success.

The purchasing department plays a fundamental role in meeting the company's targets. Its mission is to detect the competitive needs for products and

services, and take responsibility for dates, costs, quality, and other elements in the operating strategy. Therefore it must be analyzed, studied strategically, and modified in accordance to market requirements. Therefore, the companies with common interests may obtain significant gains in purchasing materials.

In this scenario, knowing what, how much, when and how to purchase, is a competitive differential for which organizations may join together and collectively obtain gains that enable them to enhance their positioning in the market. Therefore new technologies have emerged in purchasing:

E-procurement – online purchases of products

E-sourcing – identifying new suppliers for a certain material specification, using internet technology

E-tendering – sending suppliers requests for information and estimates, using internet technology.

This is now the real situation for Brazilian companies and these activities have been growing every year. A Deloitte Consulting survey found that 20% of Brazilian companies have now adopted solutions of this kind.

The growth in the interest from companies for the e-procurement, e-sourcing, and e-tendering solutions, favors the introduction of Digital Procurement. Moreover, this project has a competitive advantage in relation to its competitors in the shape of the interest-based forum, using the collectivity concept mentioned previously, which enables suppliers to publicize their new technologies, products and services to potential or current customers, boosting sales through the growing supply / demand o for business and deals which the site is able to provide.

Digital Procurement is a tool that may help suppliers better identify needs of groups of customers in certain market segments, and thus ensure the most appropriate allocation of resources for the development of the most comprehensive and appropriate solutions to meet these needs.

However, selling to companies requires patience and perseverance. It takes several visits, periodically sending news and details and special attention to all potential customers to convert them into actual customers.

Therefore, to assist the sales department, we developed this area inside Digital Procurement which acts as a channel for advertising and facilitating the development of new markets, enabling researchers to discover customer trends and the respective opportunities faster, in addition to reducing risks that will be of great importance to the success of strategic sales mapping, enabling the company to stay constantly updated, acting quickly and effectively whenever the need arises.

4. PRODUCTS AND SERVICES

B2B website – Purchase Management

Digital Procurement is the complete solution for managing your company's purchases of materials or services, since anybody, anywhere, can use the system as long as they have access to the internet. It ensures transparency, agility, control, and productivity for the purchasing process.

Through a simple and intuitive interface web, Digital Procurement enables ordering and negotiating data to be made available for all parts involved, with proper security and reliability measures. Operational departments and units have access to the same information updated by the buyer. As negotiation advances, actions are registered and the history of each order may be consulted at any time. In other words, the user will know which part of the process his solicitation has reached and may intervene in the process, avoiding a mistake which could be discovered only when the item is delivered.

The system includes an agenda for approval of the winning quotation through electronic signatures, following business rules based on groups of materials and bands of values. Through an efficient approval flow and established rules, the system determines which signatories will need to approve the request. The signatories will be alerted by the system that there are orders to be analyzed and approved.

The company's relation with its suppliers is also simplified, eliminating countless e-mails containing different details that require a great deal of patience to organize. Through the web, suppliers will receive an e-mail informing them that they were invited to submit a quotation for a product / service, with a link to access the system. The suppliers themselves fill out their quotation directly in Digital Procurement. This improves the accuracy and quality of information, reduces room for mistakes caused by transcriptions, so business purchasing is better and quicker. When necessary documents may be sent attached to the request for quotation; similarly the supplier may attach its documents.

Digital Procurement is a solution suited for the real conditions facing Brazilian companies; it covers legal and operational aspects required by the legislation, and has support from a solid team. If desired, Digital Procurement may be integrated with your organization's other systems. A company therefore has everything to gain by automating purchasing processes and optimizing time for all concerns. Profit will be the consequence of savings and better organization.

Digital Procurement becomes even accessible through its SAAS – Software as a Service modality – in which the company does not need to purchase software licensing or IT infrastructure. In this modality, the company owns rights over its data and performs all system functionalities through a secure provider, paying only for transactions actually accomplished.

5. MARKET ANALYSIS

The Digital Procurement project will initially be aimed at serving auto parts companies and their suppliers of parts or services, since on the basis of our experience and market analysis, we have concluded that this is one of the fastest growing branches of industry; driven by growth of automotive vehicle sales in 2007/2008.

In 2008 this market has adjusted and undergone major change due to the process of accommodation in the world economy, since new and growing demand from ascending markets is putting pressure on supplies of natural resources and impacting prices of commodities such as oil and steel.

Even so, Brazil and its automotive industry are not immune against tremors from this reality, whose negative effects include rising inflation and higher interest rates. However, automakers with plants located in Brazil are responding positively to this situation and consolidating their bases there. Production is based on the supply chain rather than importing, and assembling the vehicles locally. Investments are expected to reach US$15 billion by 2010 and may well reach US$20 billion.

Therefore, all the automakers see a growing market and are disputing market shares and their survival in this competitive environment in which profits are maximized through productivity gains and minimizing total costs. Pursuing these aims, the automakers have been adopting aggressive cost cutting policies and putting on pressure throughout supply chains in the quest for alternative materials and lower production and logistics costs.

Just as automakers have invested, the auto parts firms are also investing to expand their manufacturing capacity in order to meet assemblers' demand. However, with the growing market there is a wave of new players rising competitiveness.

This future scenario is likely to pose many challenges for auto parts manufacturers. Some automakers say auto parts companies will have to invest constantly on the final quality of their products to supply high-level technology components.

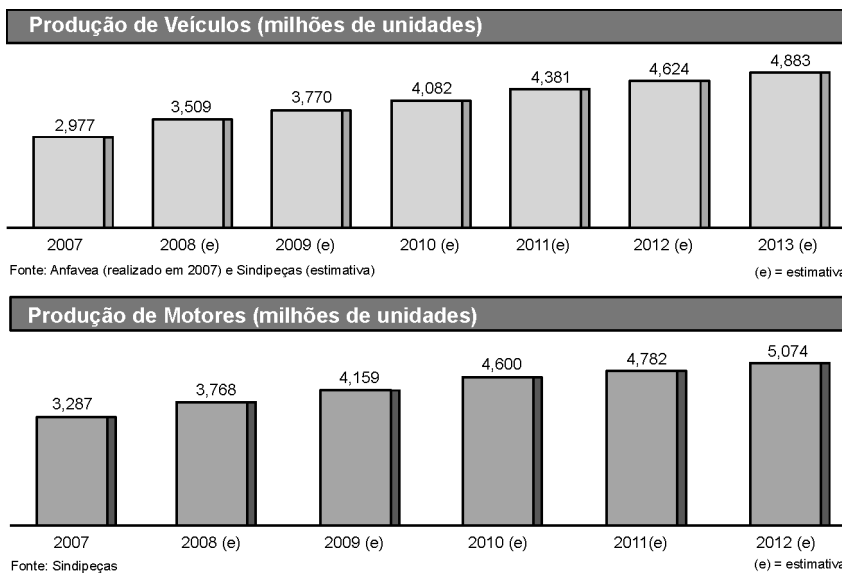
Logistic aspects must also be constantly improved since late delivery is considered unacceptable and this is a critical factor to ensure higher exports. In this context of increasing global competition and great dynamics, the tendency is for industrial firms to be forced to review competitive strategies and improve their operational performance, thus knowing how to purchase involves a competitive process.

Automakers pursue and maintain competitiveness through efficient management of their purchasing activities, which have become so strategic that they play a highly relevant role in their reaching cost cutting targets, thus posing the need for auto parts companies to adapt to their customers' purchasing policies in order to become flexible and respond quickly to competitive changes in the markets.

Automakers now have a supply chain of some 10,000 companies, among suppliers and sub-suppliers of products and services, but only 30% of them have any e-procurement or purchasing management solution. However the positive trend in the automotive market and the pressure from automakers to cut costs have driven growing interest from auto parts firms in this kind of solution in order to assist and ensure agility for purchasing decisions while eliminating bureaucratic processes on paper.

The following data, from trade associations, show strong demand and growth in the Brazilian automotive vehicle market.

Production of vehicles and engines in millions of units



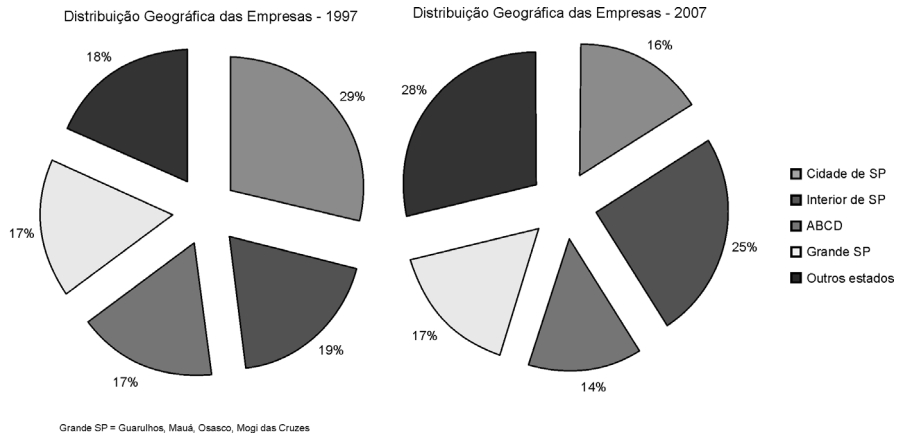
Picture 1

Source: Anfavea (carried out in 2007) and Sindipeças (estimate)

Source: Sindipeças

e = estimate

Another key aspect is the changing geographical location of auto parts firms. Data from Sindipeças, the official auto parts manufacturers association, is shown below.



Picture 2

Geographical distribution of companies – 1997 and 2007

City of São Paulo

Interior of the State of São Paulo

ABCD Region.

Great São Paulo Area

Other states

The following data from Sindipeças show strong demand and growth in the Brazilian automotive vehicle market.

	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2005	2006	2007
Faturamento Valor em US$ (bilhões)	5,28	5,54	12,24	16,58	13,3	18,54	25,26	28,54	35,95
Distribuição Percentual das Vendas de Auto Peças por Segmento									
Montadoras	70,7	60,3	57,7	59,5	56,8	58,5	61,7	61,5	63,4
Reposição	18,4	22,5	26	19,8	17,5	13,4	12,3	12	12,5
Exportações	5,8	12,7	11,1	15	20	20,9	18,7	19	16,1
Intersetorial	5,1	4,5	5,2	5,7	5,7	7,2	7,3	7,5	8

Picture 3

Revenue in US$ billion – Auto parts Firms

Breakdown of Auto parts sales by segment

Automakers

Spares

Exports

Inter-sector

These variations between fractions of each market segment in companies' sales revenues show how the sector is affected by a number of internal factors and others, external to the industry.



Picture 4

Based on the above data, we decided to focus on the Auto parts firms and their suppliers, initially in the state of São Paulo and subsequently nationwide.

6. STRATEGIC ANALYSIS

6.1- Business vision

To be the market's solutions of choice, in tools for simplifying purchasing processes for Auto parts companies.

6.2 - Company focus

Selling the product and reaching partnership arrangements with Auto parts companies and their suppliers.

6.3 - Mission

Digital Procurement's mission is to supply customers with integrated solutions for the management of purchasing process activities, capable of creating an entirely new situation for managing critical processes of their businesses.

6.4 - SWOT Analysis – External Environment

Opportunities:

- Growing automotive market, which drives growth of Auto parts companies.
- Automakers have aggressive purchasing policies to cut costs.
- Purchasing departments no longer bureaucratic – becoming a strategic part of the organization.
- Companies taking growing interest in purchasing management solutions and communication with their other corporate systems.
- Auto parts firms are adapting to the new market conditions but few companies have purchasing management or e-procurement solutions.

Threats:

- Large scale players entering the Brazilian market.
- Decline in the automotive market.

6.5 - SWOT Analysis – Internal Environment

Strengths:

- System is not captive / proprietary.
- Customers do not required a highly developed / structured IT department to support the product
- The system and all its IT structure are very robust
- Total security for customer data
- Experienced technical staff – as are all involved in Digital Procurement project, since they are acting directly in this auto parts market.

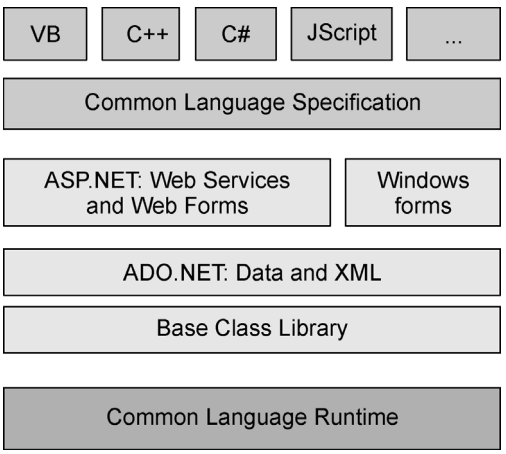
Weaknesses:

- Initial difficulty of introducing the concept to the market.
- Major investment in IT infrastructure.
- Need for specializing and scarce IT staff.

7. ARCHITECTURE AND INFRASTRUCTURE SOLUTION

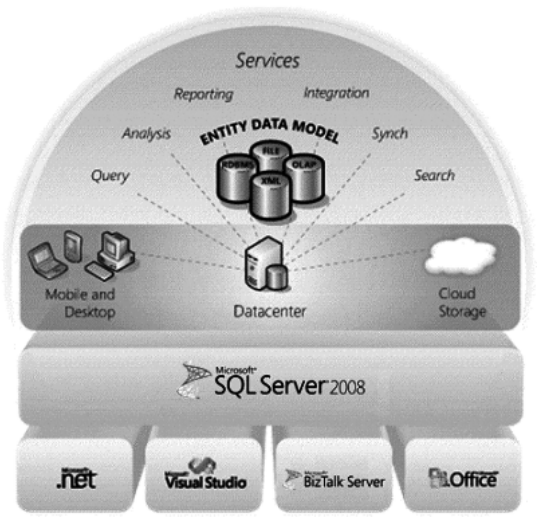
The system was developed using Microsoft architecture and Net Framework standards. It is totally web-based, which enables its usage without installing any components or programs on customers' computers.

The diagram below shows architecture structure:



Picture 5

The database will be the Microsoft SQL Server 2008, which is a reliable, productive, and intelligent data platform. The image below refers to the product architecture:



Picture 6

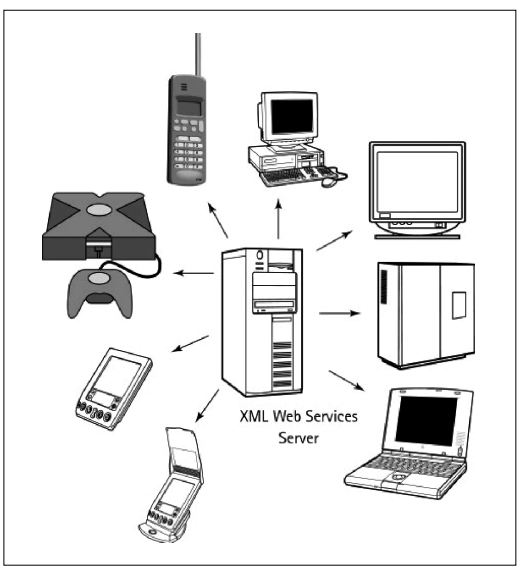
7.1 - Security

All companies that use the system will have individual access accounts, protected by passwords that must be changed every 60 days. Additionally, the company must designate a responsible person or power-user to access logs (records) of each process and / or transactions accomplished.

Each supplier or SELLER company will have access only to the needs of potential customers, or BUYER companies, in other words, they will not have access to the sales proposals of competitor suppliers.

7.2 – Integration

Integration with legacy systems or even market solutions implemented, and in use by customers, must take place by XML file exchange, a web service resource as shown in the diagram below:



Picture 7

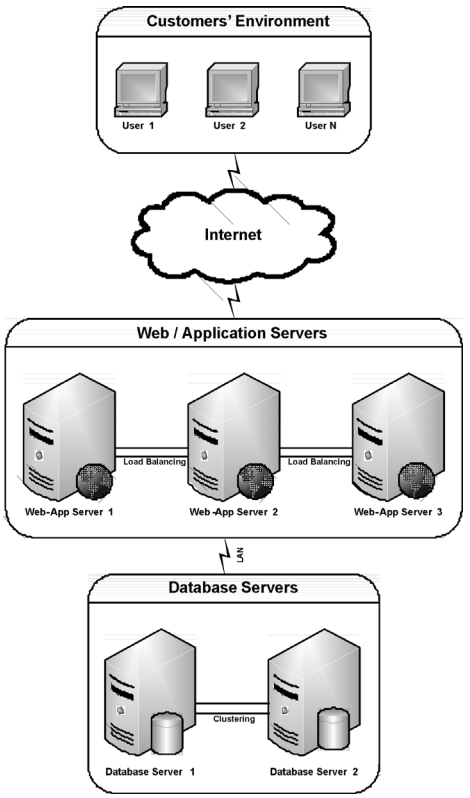
Files will be formatted and made available on demand from customers, taking into account information available in the system. Data reading and treatment, and any development required for integration with systems in use by customers, will be the customer's responsibility.

7.3 - Hardware

In the production environment, the system will initially function on an Intel platform consisting of 2 database servers, with redundancy through cluster system, and 3 web / application servers with load balancing, which allows identification of the server with most processing capacity available for authenticating a new user.

This configuration is able to provide stable support and acceptable performance for up to 100 simultaneous users. System and hardware resource usage will be constantly monitored to enable capacity planning, and signal the need for upgrading the environment when servers are being used at over 70% of capacity, including processor, RAM, and data storage disk components.

The following image provides a macro view of the environment:



Picture 8

The development and approval environment will comprise just 1 server, responsible for the database and applications.

7.4 - Data Center

The servers are installed and monitored at a specialized provider, using a placement arrangement. Therefore the company's core business should not focus on any environment monitoring activity, doing data backup routines (secure copies), or preventive maintenance for the equipment.

7.5 – Human Resource (Support and Assistance Team)

The team responsible for maintaining and implementing improvements in the system consists of 2 senior level developer analysts, 1 database manager, 1 senior level support analyst, 2 support analysts (Help Desk), 1 senior professional from the purchasing department, 1 senior professional from sales and an overall coordinator to be responsible to for channeling and directing customers demands, as well as any support requirements.

8. CONCLUSION

Globalization shows steadily deepening integration across economies and markets. Information technology (IT) has helped diminishing certain barriers to integration that were previously not normally visible, and opportunities thus generated are increasingly tangible.

Certain IT mechanisms and tools have focused on the speedy detection of these opportunities without making the process costly for firms that must ensure their survival in an increasingly competitive market ruled by time as a variable.

As noted above, maintaining competitiveness between companies now depends on efficient purchasing management, as a strategic activity of great importance for cutting costs and boosting profitability. This study has presented a means of simplifying purchasing processes by using a web-based IT tool - Digital Procurement.

Purchasing raw materials, supplies and components involves a number of factors such as selecting suppliers, qualifying services, agreeing delivery dates, forecasting prices, services and changing demand, which may often take a long time and involves high costs.

Companies with shared interests may jointly use new technologies and systems for a technique that has been shown to significantly reduce the costs, and time involved. And ensure integration between clients and suppliers, thus enhancing quality for products and/or services. Organizations may achieve competitive edge and improve market positioning by forming groups and collectively pursuing gains.

Digital Procurement was developed to meet the needs of clients who are very price sensitive and therefore have to be innovative. Based on these assumptions,

we have sought out the latest developments in terms of data management, IT infrastructure, and key procurement management system tools, in order to meet the core purpose of adding value through a simple B2B website. That is, offering clients a low cost e-procurement solution, since eliminating fixed costs, and reducing variable costs are now the major aims for firms. We thus developed a non-captive system that does not need IT infrastructure to run but ensures companies' rights over their data, and access to all features of the system through a secure provider. In addition to using an economically viable system, firms do not need to bear the costs of software licenses. Another differential is the SAAS (Software as a Service) concept, under which companies pay only for transactions effectively carried out.

All these competitive and innovative aspects of Digital Procurement were designed to make it an affordable product to be taken to the market. And also, to support the mission of providing clients with integrated solutions for managing procurement processes, thus creating an entirely new situation in terms of managing critical processes for their business.

9. BIBLIOGRAPHY

FRANCO JR., Carlos F. e-Business: Internet, Tecnologia e Sistemas de Informação, 2nd Edition, São Paulo, Atlas, 2005.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, 4th edition, Porto Alegre: Bookmann, 2001.

AMOR, Daniel. A (R) evolução do E-business. Vivendo e Trabalhando em Um

Mundo Interconectado. São Paulo, Makron Books, 2000. Translation: MOURA, Rosa e VEIGA, Edina.

WARTENBERG, Martin. Innovation. University of California, Irvine (UCI). Business and Management for International Professionals, Postgraduate Program, 2008.

Association of Automobile Industry Parts Suppliers (local acronym Sindipeças). Frequent access, available at: http://www.sindipecas.org.br

WIKIPEDIA, Frequent access, available at: http://www.wikipedia.org/

Impresso nas oficinas da Editora e
Gráfica Vida e Consciência
Rua Agostinho Gomes, 2.312
04206-001 - São Paulo - SP
em novembro de 2009
para Strong Empresarial.