ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2014

Ano 13 - 2015

STRONG Educacional
CONVENIADA

FGV IDE
Corporativo
Management
Online

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2014

ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2014

STRONG Educacional
CONVENIADA

FGV IDE
Corporativo Management Online

SANTO ANDRÉ | VOLUME 13 | NÚMERO 10 | 2015

Copyright© 2015 by STRONG CONSULTORIA EDUCACIONAL

Diretor Executivo
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Diretor Acadêmico
Gustavo Melo Machado

Coordenação Editorial
Prof. Me. Alexandre de Almeida
Lauber Machado
Gustavo Melo Machado

IDE – Instituto de Desenvolvimento Educacional da FGV
Diretor
Rubens Mario Alberto Wachholz

Vice-diretor
Dr. Stavros Panagiotis Xanthopoylos

Diretora de Gestão Acadêmica
Ph.D Maria Alice da Justa Lemos

FGV MANAGEMENT
Diretor da Rede Management
Ph.D Silvio Roberto Badenes de Gouvea

Projeto gráfico, revisão e editoração eletrônica
Studio Vibrare

Impressão e acabamento
Gráfica Vida & Consciência

Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2014, v. 13, n. 10 - Santo André: Strong Consultoria Educacional Ltda, 2015 – anual.

ISSN: 1809-9769
1. Administração – Periódicos 2. MBA (Grau acadêmico) 3. Trabalhos de conclusão de curso. I. Strong Consultoria Educacional II. Fundação Getulio Vargas.

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 EDUCACIONAL NÃO SE RESPONSABILIZA PELO CONTEÚDO DOS TRABALHOS AQUI APRESENTADOS, SENDO TODOS OS DADOS DE TOTAL RESPONSABILIDADE DO(S) AUTOR(ES).

STRONG CONSULTORIA EDUCACIONAL

SANTO ANDRÉ AV. INDUSTRIAL, 1455 | SANTO ANDRÉ | SP | 09080-510 | 11 4433-6166
SANTO ANDRÉ R. ALMIRANTE PROTÓGENES, 290 | SANTO ANDRÉ | SP | 09090-760 | 11 4433-3222
SÃO CAETANO DO SUL AV. GOIÁS, 383 | SÃO CAETANO DO SUL | SP | 09521-310 | 11 3996-5668
SANTOS AV. CONSELHEIRO NÉBIAS, 159 | SANTOS | SP | 11015-001 | 13 3228-6000
ALPHAVILLE AL. TOCANTINS, 125 | EDIFÍCIO COMERCIAL 2 | ALPHAVILLE | SP | 06455-020 | 11 3711-1000
OSASCO AV. DOS AUTONOMISTAS, 1400 | OSASCO | SP | 06020-010 | 11 2789-6161

Conselho Editorial

Prof.ª Dra. Ana Ligia Finamor - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Antônio André Neto - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva - FGV MANAGEMENT
Prof. Ph.D Clovis de Faro - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Fabiano Simões Coelho - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Fernando Augusto Furtado Pinto - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Fernando Roberto de Andrade Marchesini - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Isnard Marshall Jr - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Jamil Moysés Filho FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Luis Carlos Seixas de Sá FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Luiz Antonio Joia FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Marcelo G. de Almeida Prado - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Miguel Ferreira Lima - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Nino Carvalho - FGV MANAGEMENT
Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Daniel Ferreira Falcão - FGV MANAGEMENT
Prof.ª M.ª Susana Arcangela Quacchia Feichas - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Thiago Vieira Mathias de Oliveira - FGV MANAGEMENT

Representante do Setor Produtivo
Evenson Robles Dotto
Presidente da Associação Comercial e Industrial de Santo André

Sumário

1	Avaliação de Atendimento ao Princípio Comparabilidade entre Indicadores Ambientais (GRI), Publicados por Empresas do Segmento Financeiro	13
2	O Impacto da Ruptura no Lucro e Caixa dos Supermercados	69
3	Desenvolvimento de Fornecedores Internacionais de peças Eletrônicas para Customer Service	121
4	Plano de Gerenciamento do Projeto EcoEscola José Goldemberg	187
5	Revisão do Modelo de Negócio e Expansão para a Região Metropolitana de São Paulo de Empresa de Laboratório de Análises Clínicas Hospitalar	303
6	Plano de Negócios Eurocaps Indústria e Comércio	351
7	SALUS	391
8	A Relevância do Clima Organizacional em Empresas de Pequeno Porte: Estudo de Caso Ateliê Oral	459
9	Plano de Negócios para a Abertura da Empresa Mariana Gourmet Nutrição Infantil Ltda.	515
10	Análise do Mercado Chileno para os Manequins Marca EXPOR	639
11	Amigos do Mocotó	679
12	Conexão Comercial China x Brasil: um estudo de caso com foco na relação custo x benefício entre mecanismos de importação	783

Apresentação

Com a missão de avançar nas fronteiras do conhecimento, por meio da produção e disseminação de dados e informações, a Fundação Getulio Vargas tem a qualidade reconhecida e atestada pelo mercado em seus programas de educação. A oferta de MBAs executivos da FGV em todo o território nacional, possibilitada pela Rede de Conveniadas, tem como objetivo transmitir este conhecimento de ponta – desenvolvido nas Escolas e Institutos da Fundação – a profissionais de todo o Brasil.

Para pleno sucesso deste compromisso, a Rede de Conveniadas FGV é essencial na difusão da cultura e educação corporativas, visando sempre atender à crescente demanda do mercado por cursos que combinem o melhor da tradição acadêmica ao conteúdo prático, que apenas a experiência e vivência profissionais podem proporcionar. Com 20 anos de atuação no mercado e parceira da Fundação há 18, no estado de São Paulo, a STRONG EDUCACIONAL reforça o propósito da FGV ao promover educação executiva de excelência, com foco em gestão, agregando o melhor do conhecimento teórico e empírico.

Sendo assim, sinto-me honrado em apresentar ao público a obra "Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs" que, em sua 13ª edição, contempla os melhores trabalhos dos cursos de MBA e módulos internacionais oferecidos pela STRONG EDUCACIONAL com a chancela da Fundação. Os projetos são selecionados de forma criteriosa pelos coordenadores acadêmicos e visam discutir as aplicações práticas dos conteúdos assimilados em aula. Esta coletânea de trabalhos vem ratificar a excelência da STRONG EDUCACIONAL, bem como corroborar a missão institucional da FGV.

Em nome da Fundação Getulio Vargas, parabenizo a todos os envolvidos neste projeto e a toda equipe STRONG pelo excelente trabalho. Aproveito, mais uma vez, esta epígrafe para felicitá-los pela maestria, excelência e profissionalismo com que conduzem nossos programas e, principalmente, por nos ajudar nesta causa nobre, que é a propagação da educação a um público cada vez maior, tornando nosso país ainda mais qualificado.

Rio de Janeiro, outubro de 2015.

Marcos Facó
Diretor de Comunicação e Marketing
Fundação Getulio Vargas

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS
DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2014

1º

Avaliação de Atendimento ao Princípio Comparabilidade entre Indicadores Ambientais (GRI), Publicados por Empresas do Segmento Financeiro

MBA EM GESTÃO DO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE

Turma GA 04 - Santo André
Vanessa Rizzate

Orientadora
Prof.ª M.ª Susana Arcangela Quacchia Feichas

Sumário

Resumo	**17**
1. Introdução	**19**
2. Base Conceitual – *Global Reporting Initiative* (GRI)	**22**
3. Diagnóstico do Desempenho Ambiental Publicado	**29**
4. Comentários/Recomendações	**58**
5. Conclusão	**63**
Referências	**66**

Resumo

A sustentabilidade, sob a ótica ambiental, significa ampliar a capacidade do planeta, utilizando os recursos disponíveis no ecossistema, deteriorando-os o mínimo possível, de forma que esses recursos estejam disponíveis para também serem utilizados pelas gerações futuras. O objetivo dos indicadores ambientais é mensurar e monitorar o quanto se está atendendo à premissa descrita acima ao longo do tempo, de forma eficiente. Atualmente, os *stakeholders* estão mais conscientes em relação à sustentabilidade, buscando conhecer e comparar o desempenho ambiental entre as empresas antes de criar qualquer tipo de vínculo com estas. Uma das ferramentas utilizadas para buscar este tipo de conhecimento são os relatórios ambientais publicados. Para que os *stakeholders* consigam avaliar a melhoria no desempenho ambiental de uma determinada empresa ao longo do tempo, ou até mesmo comparar o desempenho ambiental entre duas empresas, para decidir com a qual é mais viável criar um vínculo, é necessário que estes indicadores publicados atendam ao princípio da comparabilidade. Este trabalho de conclusão de curso faz uma reflexão sobre o princípio da comparabilidade aplicado aos indicadores de desempenho ambiental publicados em relatórios de sustentabilidade, segundo as diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*). O instrumento utilizado para este estudo foi o relatório dos indicadores ambientais referentes ao ano de 2012, publicado por duas empresas do segmento financeiro. Com este estudo, foi constatado que o princípio da comparabilidade não é plenamente atendido, dificultando assim a utilização destes indicadores como uma ferramenta para tomada de decisão por parte dos *stakeholders* ou até mesmo possibilitando uma tomada de decisão equivocada.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores ambientais. Sustentabilidade; *Stakeholders*, *Global Reporting Initiative* (GRI).

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Cada uma das empresas que fazem parte do cenário corporativo moderno, seja uma corporação global, um órgão do governo, uma pequena ou grande empresa ou uma organização não governamental (ONG), interfere na sustentabilidade do planeta e cria impactos ambientais que atingem bem além de seu entorno imediato ou seus colaboradores e clientes mais próximos. Os *stakeholders*, estando mais conscientes desta realidade, buscam cada vez mais informações sobre a performance destas organizações, com relação à sustentabilidade, antes de consumir seus produtos / serviços ou criar vínculo com as empresas. Por outro lado, percebendo o interesse e a preocupação dos *stakeholders* com o tema, as empresas estão cada vez mais engajadas em demonstrar as suas ações, iniciativas e performances relativas à sustentabilidade, por meio do marketing sustentável e da divulgação de relatórios de sustentabilidade, sendo as do segmento financeiro muito atuantes neste tipo de divulgação.

Uma ferramenta muito utilizada para divulgar a performance sustentável de uma empresa é a publicação do relatório de sustentabilidade baseado nas diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*). O número de organizações que usam as diretrizes GRI está crescendo e inclui empresas de todos os portes e tipos, em muitos países do mundo.

O processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI é uma excelente maneira de compreender, medir, monitorar e divulgar a sua preocupação com a sustentabilidade e os impactos ambientais. As diretrizes GRI, criadas por ONGs, empresas e muitas outras organizações de diferentes continentes, fornecem uma "linguagem comum", que permite o diálogo sobre a prática de negócios sustentáveis em todo o mundo.

1.2 Tema

Estudo de indicadores ambientais publicados em relatórios de sustentabilidade (GRI) por empresas do segmento financeiro, visando avaliar a comparabilidade do desempenho dessas empresas.

1.3 Problema

Qual é a relevância dos dados publicados nos relatórios de sustentabilidade, relativos à dimensão ambiental, baseados nas diretrizes GRI, para a conclusão dos *stakeholders* sobre qual empresa do segmento financeiro obtém o melhor comprometimento e desempenho ambiental na tomada de decisões?

1.4 Objetivos

Visando auxiliar os *stakeholders* na resolução do problema apresentado, e com isso responder à questão que foi levantada, foram traçados alguns objetivos para o desenvolvimento deste trabalho.

O objetivo geral é verificar se os indicadores ambientais, publicados pelo Banco Santander Brasil S.A. e Banco Itaú Unibanco Holding S.A., por meio do Relatório Anual de 2012, seguem o princípio de comparabilidade definido pela organização GRI (*Global Reporting Initiative*), no documento "Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade" versão 3.1 e avaliar o banco que obteve o melhor desempenho ambiental.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Avaliar a aderência ao princípio de comparabilidade nos indicadores ambientais analisados;
- Identificar o banco que obteve o melhor desempenho ambiental no ano de 2012;
- Identificar os aspectos em que cada um obteve o melhor desempenho;
- Apresentar formas alternativas que possam trazer melhorias na publicação dos indicadores ambientais.

1.5 Fundamentação Teórica

Este trabalho é embasado em uma fundamentação teórica que se limita à abordagem dos principais conceitos teóricos que se fazem necessários ao seu desenvolvimento, tendo como base uma pesquisa de fontes bibliográficas pertinentes ao tema apresentado.

1.6 Metodologia

Segundo Gil (2002, p. 19), a metodologia consiste na demonstração dos procedimentos realizados para coletar dados e informações sobre o assunto estudado, a fim de responder ao objetivo do trabalho de forma que os resultados possam ser comprovados.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho iniciou-se com a análise das diretrizes e protocolos da GRI. Logo após, teve início a escolha das empresas relatoras, cujos relatórios seriam analisados e comparados. Para facilitar a comparação dos dados, optou-se por escolher empresas e relatórios similares.

O primeiro ponto importante a ser definido, antes de começar o estudo, remete ao segmento das empresas relatoras a serem analisadas. Optou-se por aquelas do segmento financeiro, visto que são empresas que divulgam constantemente a preocupação de seus negócios com a sustentabilidade.

O segundo ponto importante se refere às empresas do segmento financeiro a serem analisadas. A versão das diretrizes GRI utilizada na publicação do relatório e o ano de publicação foram os itens principais pesquisados para esta escolha. Buscou-se duas empresas do segmento financeiro, cujo último ou penúltimo relatório de sustentabilidade seguisse as diretrizes GRI versão 3.1, visto que nem todas as empresas já haviam migrado seus relatórios para as diretrizes GRI versão 4.0.

Como optou-se por analisar relatórios publicados seguindo as diretrizes GRI versão 3.1, outro ponto a ser definido foi o nível de aplicação da Estrutura de Relatórios da GRI declarado pelas empresas relatoras, que devia ser o mesmo das duas organizações do segmento financeiro. Observando-se o documento "Níveis de Aplicação da GRI", a escolha recaiu por empresas que declararam o nível de aplicação da estrutura de seus relatórios publicados como sendo A+, visto que esta classificação significa que o relatório publicado abrange todo o conteúdo das diretrizes GRI e ainda possui verificação externa. Por fim, foram escolhidos os relatórios referentes ao ano de 2012, publicados pelas empresas do segmento financeiro Banco Santander Brasil S.A. e Banco Itaú Unibanco Holding S.A.

Para traçar o comparativo dos indicadores ambientais publicados pelas duas empresas, foram elaboradas tabelas comparativas, contendo os dados destas para cada um dos indicadores da categoria ambiental, a qual está subdividida em aspectos materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte e geral. Os dados utilizados para a construção da tabela foram coletados dos relatórios anuais de 2012, publicados pelas empresas.

1.7 Limitações do Estudo

Os relatórios de sustentabilidade publicados conforme os critérios GRI abrangem três categorias de indicadores de desempenho: ambiental, econômica e social (conforme definido no *Triple Bottom Line*), porém o presente estudo está focado somente na análise dos indicadores de desempenho da categoria ambiental.

2. BASE CONCEITUAL – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

2.1 Introdução ao GRI

> Os indicadores são de fato um modelo da realidade, mas não podem ser considerados a própria realidade, entretanto, devem ser analiticamente legítimos e construídos dentro de uma metodologia coerente de mensuração. Eles são, segundo Hardi e Barg (1997), sinais referentes a eventos e sistemas complexos. São pedaços de informação que apontam para características de sistemas, realçando o que está acontecendo. Os indicadores são utilizados para simplificar informações sobre fenômenos complexos e para tornar a comunicação sobre eles mais compreensível e quantificável (BELLEN, 2007, p.45).

A *Global Reporting Initiative* GRI é uma organização não governamental composta por uma rede de *multistakeholders*, que foi fundada em 1997, com o objetivo de promover a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que podem ser adotados por todas as empresas. Atualmente, a sua sede fica em Amsterdã, porém conta com representantes regionais e pontos focais em países como: Austrália, Brasil, China, Índia e Estados Unidos e com uma rede mundial de 30 mil pessoas.

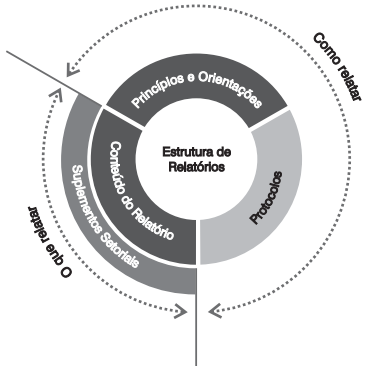
Sua missão é fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as empresas. Sua visão é obter uma economia global sustentável, em que as empresas possam medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais, bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente.

2.2 Estrutura de Relatórios da GRI

A Estrutura de Relatórios da GRI é um modelo desenvolvido pela própria companhia, com o consenso dos *stakeholders*, para auxiliar as empresas relatoras, na elaboração do seu relatório de sustentabilidade, e esta estrutura está subdividida em duas

categorias "o que se deve relatar" e "como se deve relatar", conforme mostra figura abaixo:

Figura 1
A Estrutura de Relatórios da GRI



Fonte: GRI, 2011, p.3.

"O que se deve relatar" está determinado nos documentos "Suplementos Setoriais" e "Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade" onde é especificado o conteúdo do relatório. "Como se deve relatar" está determinado nos documentos "Protocolos" e "Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade", onde são expostos os princípios e orientações.

- Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Documento responsável por apresentar os princípios e as orientações para a elaboração do relatório e informar o conteúdo necessário de um relatório de sustentabilidade.

- Protocolos de Indicadores: Documentos que fornecem as informações necessárias para se divulgar os indicadores de desempenho.

- Protocolos Técnicos: Documentos desenvolvidos principalmente para fornecer orientações referentes ao estabelecimento de limites do relatório.

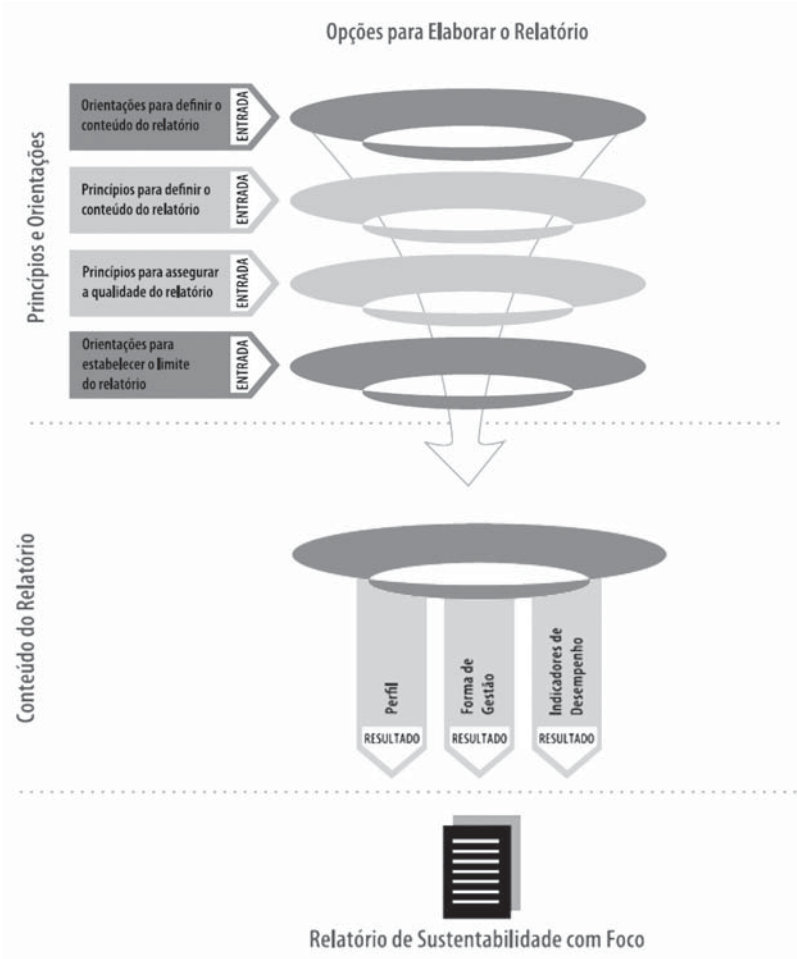
- Suplementos Setoriais: Documento que fornece informações de como aplicar as diretrizes em determinados setores e inclui indicadores de desempenho específicos do setor.

2.3 Visão Geral das Diretrizes GRI

As diretrizes GRI estão subdivididas em duas partes, conforme ilustra a Figura 2. Na primeira parte, as diretrizes apresentam alguns princípios e orientações para definição do conteúdo, qualidade e limite do relatório, ou seja, fornecem informações sobre "como se deve relatar". Na segunda parte, as diretrizes apresentam o

conteúdo que deve ser incluído no relatório de sustentabilidade, ou seja, fornecem informações sobre "o que se deve relatar".

Figura 2 Visão Geral das Diretrizes GRI



Fonte: GRI, 2011, p.4.

2.4 Princípios e Orientações

As orientações para o relatório são dicas do que a empresa relatora deve considerar no momento de decidir, quais as informações e quais os indicadores são relevantes e que devem ser publicados no seu relatório de sustentabilidade.

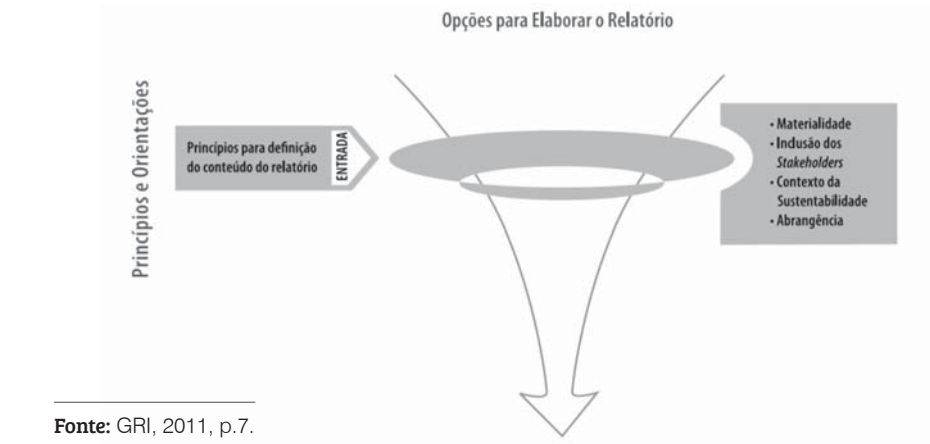
Os princípios de relatório são regras que a empresa deve cumprir na elaboração do relatório de sustentabilidade e que, pelo cumprimento destas regras, é

assegurada a divulgação completa de informações e indicadores necessários para refletir impactos e possibilitar a tomada de ações por parte dos *stakeholders*.

Os princípios estão subdivididos em dois grupos: para definição do conteúdo e para assegurar a qualidade do relatório.

Os princípios para definição do conteúdo do relatório são os que devem ser aplicados no momento de determinar os temas e indicadores relevantes que a empresa deve relatar. São eles: princípio de materialidade, princípio de inclusão dos *stakeholders*, princípio de contexto da sustentabilidade e princípio da abrangência, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 3 Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório



Fonte: GRI, 2011, p.7.

- Princípio de materialidade: as informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da empresa relatora ou que possam influenciar de forma substancial as avaliações dos *stakeholders* (GRI, 2011);

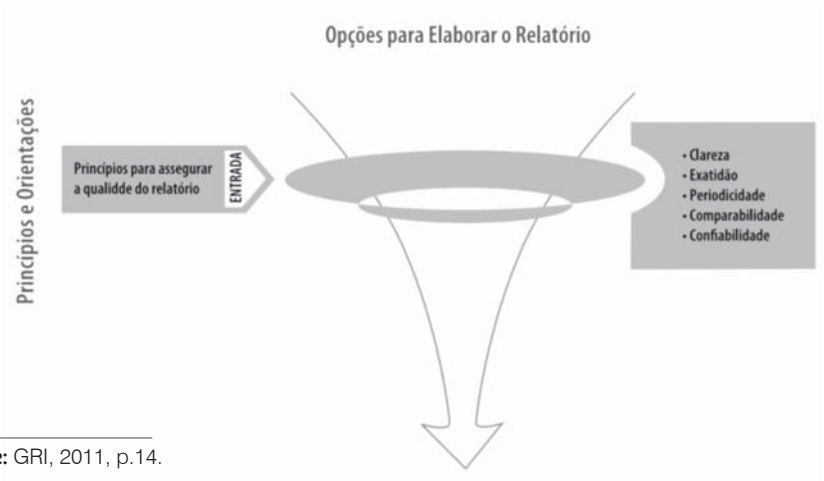
- Princípio de inclusão dos *stakeholders:* a empresa relatora deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório quais medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes (GRI, 2011);

- Princípio de contexto da sustentabilidade: o relatório deve apresentar o desempenho da empresa relatora no contexto mais amplo da sustentabilidade (GRI, 2011);

- Princípio da abrangência: a cobertura dos temas e indicadores relevantes, assim como a definição do limite do relatório, deve ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da empresa relatora no período analisado (GRI, 2011).

Os princípios para assegurar a qualidade do relatório são os que devem ser aplicados para assegurar a qualidade das informações apresentadas. São eles: princípio de clareza, princípio de exatidão, princípio de periodicidade, princípio de comparabilidade e principio de confiabilidade, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 4 Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório



Fonte: GRI, 2011, p.14.

- Princípio de clareza: as informações devem estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos *stakeholders* (GRI, 2011);

- Princípio de exatidão: as informações devem ser precisas e detalhadas de modo que permitam que os *stakeholders* avaliem o desempenho da empresa relatora (GRI, 2011);

- Princípio de periodicidade: o relatório deve ser publicado regularmente e as informações devem ser disponibilizadas a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentais (GRI, 2011);

- Princípio de comparabilidade: as informações devem ser relatadas de forma consistente e ser apresentadas de forma que permitam aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da empresa relatora ao longo do tempo e subsidiar análises comparativas com outras empresas (GRI, 2011);

- Principio de confiabilidade: as informações e processos utilizados na preparação do relatório devem ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de forma que permitam sua revisão e estabeleçam a qualidade e materialidade das informações (GRI, 2011).

2.5 Conteúdo do Relatório

Segundo as diretrizes GRI, o conteúdo básico que um relatório de sustentabilidade deve apresentar está dividido em três partes:

- Perfil: informações que fornecem o contexto geral para a compreensão do desempenho da empresa relatora (GRI, 2011);
- Informações sobre a forma de gestão: informações responsáveis por explicar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da empresa relatora (GRI, 2011);
- Indicadores de desempenho: informações sobre o desempenho da empresa relatora que devem ser passíveis de comparação e estão subdivididas em três partes: desempenho econômico, desempenho ambiental e desempenho social.

2.6 Indicadores de Desempenho Ambiental

São os indicadores responsáveis por apresentar os impactos provocados pela empresa relatora no meio ambiente. São compostos por 30 indicadores e estes estão agrupados por aspectos, conforme apresentado na tabela abaixo. É importante ressaltar que os atributos necessários para um bom indicador ambiental são: custo-efetividade, objetividade, reprodutibilidade, rastreabilidade e comparabilidade, sendo este último o atributo mais importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Tabela 1 Indicadores Ambientais GRI

INDICADORES AMBIENTAIS GRI		
ASPECTO MATERIAIS		
ESSENCIAL	**EN1**	Materiais usados por peso ou volume
	EN2	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem
ASPECTO ENERGIA		
ESSENCIAL	**EN3**	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária
	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte de energia primária
ADICIONAL	**EN5**	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência
	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas
	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas
ASPECTO ÁGUA		
ESSENCIAL	**EN8**	Total de retirada de água por fonte
ADICIONAL	**EN9**	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água
	EN10	Percentual e volume total de água recebida e reutilizada

ASPECTO BIODIVERSIDADE		
ESSENCIAL	**EN11**	Localização e tamanho de área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas
	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas
ADICIONAL	**EN13**	Habitats protegidos ou restaurados
	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade
	EN15	Número de espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção
ASPECTO : EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS		
ESSENCIAL	**EN16**	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores de efeito estufa, por peso
	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso
ADICIONAL	**EN18**	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas
ESSENCIAL	**EN19**	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso
	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por peso
	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação
	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição
	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos
ADICIONAL	**EN24**	Peso de resíduos tranportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente
	EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS		
ESSENCIAL	**EN26**	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos
	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto
ASPECTO: CONFORMIDADE		
ESSENCIAL	**EN28**	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais
ASPECTO: TRANSPORTE		
ESSENCIAL	**EN29**	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores
ASPECTO: GERAL		
ADICIONAL	**EN30**	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo

Fonte: adaptado de GRI, 2011, p.28.

3. DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO AMBIENTAL PUBLICADO

3.1 Histórico da Empresa Relatora Itaú Unibanco Holding S.A.

O Banco Itaú Unibanco teve suas origens no ano de 1924, ano em que o Unibanco foi fundado pela família Moreira Sales. O Banco Itaú foi fundado em 1944 pela família Egydio de Souza Aranha. Em 2008, ocorreu a fusão dos dois bancos, dando origem ao Itaú Unibanco Holding S.A.

Segundo o ranking da revista Exame, o Itaú Unibanco Holding S.A. foi considerado, em 2012, o primeiro maior banco do Brasil, sendo esta classificação feita por patrimônio líquido em 2011 – em US$ milhões.

Sua estrutura é composta por 4.121 agências espalhadas pelo Brasil e exterior, 906 postos de atendimento, 27.960 caixas eletrônicos e um total de 96.977 funcionários responsáveis por manter toda esta estrutura.

Observando a sua dispersão geográfica, verificou-se que a sua atuação abrange todas as regiões do Brasil com 5.027 agências e postos de atendimento. No exterior, este banco atua em 19 países, sendo 7 deles na América Latina.

O Banco Itaú Unibanco iniciou a reportar o seu relatório de sustentabilidade com base nas diretrizes GRI em 2004.

3.2 Histórico da Empresa Relatora Banco Santander Brasil S.A.

Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. A partir dos anos 1990, o Grupo Santander estabeleceu forte presença no Brasil com a aquisição do Banco Nacional do Comércio S.A. e do Banco Noroeste S.A. A partir do ano de 2000, foram incorporados no grupo, os bancos Banespa do Brasil, Meridional S.A. e ABN AMRO (Banco Real), tornando-se então o Banco Santander Brasil S.A.

Segundo o ranking da revista Exame, o Banco Santander Brasil S.A. foi considerado em 2012 o quarto maior banco do Brasil, sendo esta classificação feita por patrimônio líquido em 2011 – em US$ milhões.

Sua estrutura é composta por 2.407 agências espalhadas pelo Brasil, 1.381 postos de atendimento e aproximadamente, 18 mil equipamentos de autoatendimento. Para manter esta estrutura, o banco conta com um total de 96.977 funcionários.

Observando a dispersão geográfica do Banco Santander Brasil S.A., verificou-se que a sua atuação abrange todas as regiões do Brasil, já o Grupo Santander concentra-se em dez mercados-chaves: Espanha, Alemanha, Polônia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e EUA.

O primeiro relatório de sustentabilidade publicado pelo Banco Santander Brasil S.A. com base nas diretrizes GRI foi o relatório anual de 2009, porém o ABN AMRO (Banco Real) já o publicava nos moldes GRI desde 2004.

3.3 Análise Comparativa Geral dos Indicadores Ambientais Apresentados

A análise dos indicadores ambientais, baseados nas diretrizes GRI, está apresentada neste trabalho na forma de tabelas elaboradas com base no relatório anual de 2012, publicado pelo Banco Santander Brasil S.A. e Itaú Unibanco Holding S.A. Estas tabelas apresentam as seguintes notações:

- Completo: significa que o indicador foi reportado de forma completa;
- Parcial: significa que o indicador foi reportado de forma parcial;
- Não: significa que o indicador não foi reportado;
- Não Material: significa que os dados deste indicador não são relevantes nem para a empresa relatora nem para os *stakeholders*.

A Tabela 2 apresenta a relação dos indicadores solicitados no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI informando quais destes indicadores foram reportados pelos bancos de forma completa, quais foram reportados parcialmente e quais não foram reportados. Para os indicadores que não foram reportados ou que foram reportados parcialmente, na coluna "Razão para Omissão" está justificado o motivo desta omissão. Os bancos afirmam que os dados destes indicadores não são relevantes nem para o seu negócio nem para os *stakeholders*.

Para facilitar, a Tabela 2 foi dividida pelos aspectos materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte e geral. Posteriormente foi elaborada uma tabela para cada indicador, onde foram realizados dois tipos de comparação, sendo a primeira entre os dados reportados pelo mesmo banco em 2011/2012, e a segunda, entre os dados reportados pelos dois bancos em 2012.

Tabela 2 Geral - Indicadores Ambientais

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO MATERIAIS							
ESSENCIAL	EN1	Materiais usados por peso ou volume	Completo	-	Completo	-	x
	EN2	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	Não	Não Material	Não	Não Material	
ASPECTO ENERGIA							
ESSENCIAL	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fote de energia primaria	Não	Não Material	Completo	-	x
	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fote de energia primaria	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	Completo	-	Parcial	Não Material	x
	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas	Parcial	Não Material	Não	Não Material	x
	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	Não	Não Material	Parcial	Não Material	x
ASPECTO ÁGUA							
ESSENCIAL	EN8	Total de retirada de água por fonte	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	ESTÁ FALTANDO NO RELATÓRIO		Não	Não Material	
	EN10	Percentual e volume total de água recebida e reutilizada	Não	Não Material	Não	Não Material	
ASPECTO BIODIVERSIDADE							
ESSENCIAL	EN11	Localização e tamanho de área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Não	Não Material	Não	Não Material	
ADICIONAL	EN13	Habitats protegidos ou restaurados	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN15	Número de espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção	Não	Não Material	Não	Não Material	

Tabela 2 Geral - Indicadores Ambientais

ASPECTO : EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS								
ESSENCIAL	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores de efeito estufa, por peso	Completo	-	Completo	-	x
	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas	Completo	-	Completo	-	x
ESSENCIAL	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	Completo	-	Completo	-	x
	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativamente, por peso	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	Completo	-	Completo	-	x
	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	Não	Não Material	Não	Não Material	
ADICIONAL	EN24	Peso de resíduos tranportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	Não	Não Material	Completo	-	x
	EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora	Não	Não Material	Não	Não Material	
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS								
ESSENCIAL	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	Completo	-	Parcial	Não Material	x
	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto	Não	Não Material	Não	Não Material	
ASPECTO: CONFORMIDADE								
ESSENCIAL	EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Não	Não Material	Não	Não Material	
ASPECTO: TRANSPORTE								
ADICIONAL	EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores	Completo	-	Completo	-	x
ASPECTO: GERAL								
ADICIONAL	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo	Completo	-	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

3.4 Indicadores Ambientais – Aspecto Materiais

O aspecto material é um dos insumos básicos mais usados pela maioria das empresas. Os indicadores de aspecto material servem para mensurar a sua utilização pela empresa relatora e são compostos pelos indicadores descritos abaixo.

Tabela 3
Comparação
Aspecto Materiais

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO MATERIAIS							
ESSENCIAL	EN1	Materiais usados por peso ou volume	Completo	-	Completo	-	x
	EN2	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4 Comparação Indicador EN1

EN1 - Materiais usados por peso ou volume

Relevância (Objetivo):

Este indicador descreve a contribuição da organização relatora à conservação da base de recursos globais e os esforços para reduzir a intensidade dos materiais e aumentar a eficiencia da economia.

Relatar:

1-) Peso ou volume total dos materiais não renováveis usados:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Materiais de TI	tonelada	235,75	189,10	80,21%	diminuição	Completo
Itaú	Plástico (PVC)	tonelada	254,00	186,00	73,23%	diminuição	Completo
Santander	-	-	-	-	-	-	Completo

2-) Peso ou volume total dos materiais diretos usados:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Total de papel	tonelada	9658	8533	88,35%	diminuição	Completo
Santander	Consumo de papel	tonelada	11652	11702,32	100,43%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN1, foi possível comparar o desempenho entre os dois bancos para o item peso ou volume total dos materiais diretos usados (papel), onde o banco Itaú possui um melhor desempenho, pois além de ter utilizado uma quantidade menor de papel ainda obteve uma redução no consumo, comparado ao ano anterior. Apesar de o Banco Santander ter informado que reportou o indicador EN1 de forma completa, não foi localizado o relatório dos materiais não renováveis usados (recursos que não se renovam em períodos curtos de tempo, tais como minerais, metais, petróleo, gás, carvão etc.), conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI, e devido a este fato, não foi possível realizar a comparação deste item com o apresentado pelo Banco Itaú.

3.5 Indicadores Ambientais – Aspecto Energia

Os indicadores referentes ao aspecto energia mensuram tanto a energia direta como a indireta. A energia direta é consumida pela empresa relatora, seus produtos e serviços, e a indireta é a energia consumida por outros que servem a empresa relatora. A medição de consumo de energia é relevante para emissões de gases de efeito estufa e mudanças climáticas. São compostos pelos indicadores descritos ao lado.

Tabela 5
Comparação
Aspecto Energia

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO ENERGIA							
ESSENCIAL	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fote de energia primaria	Não	Não Material	Completo	-	x
	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fote de energia primaria	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	Completo	-	Parcial	Não Material	x
	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas	Parcial	Não Material	Não	Não Material	x
	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	Não	Não Material	Parcial	Não Material	x

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6 Comparação Indicador EN3

EN3 - Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária

Relevância (Objetivo):

Este indicador mede o consumo de fontes primárias de energia direta pela organização relatora. A capacidade da organização relatora de usar eficientemente a energia pode ser revelada através do cálculo da quantidade de energia que ela consome.

Relatar:

1-) O consumo total de energia direta em joules ou seus multiplos por fonte primária renovável :

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	-	-	-	-	-	-	Não
Santander	Consumo de energia direta renovável	Gija Joule	19224,00	16596,00	86,33%	diminuição	Completo

2-) O consumo total de energia direta em joules ou seus multiplos por fonte primária não renovável:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	-	-	-	-	-	-	Não
Santander	Consumo de energia direta não renovável	Gija Joule	122131,00	154420,00	126,44%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN3, somente o Banco Santander publicou este indicador, não possibilitando a comparação de desempenho entre os bancos. O Banco Itaú informa que não relatou este indicador por se tratar de um dado não material. O Banco Santander informa que o processo de crescimento e expansão da rede de agências resultou no aumento de consumo de energia. Comparando-se os dados apresentados em 2011 e 2012, identificamos uma diminuição no uso de energia renovável (frota - etanol) e um aumento na utilização de energia não renovável (frota - gasolina), não contribuindo para diminuir a emissão de gases de efeito estufa.

Tabela 7 Comparação Indicador EN4

EN4 - Consumo de energia indireta discriminado por fonte de energia primária

Relevância (Objetivo):

Esse indicador mede a energia necessária para produzir e entregar eletricidade e qualquer outro produto de energia intermediária que envolvam consumo significativo de energia upstream dos limites da organização relatora.
A quantidade e a fonte de energia primária consumida indiretamente pela organização relatora através da compra de eletricidade, calor ou vapor podem indicar esforços que uma organização faz para gerir impactos ambientais e reduzir sua contribuição às mudanças climáticas.

Relatar:

1-) Total de energia indireta usada por fontes não renováveis e renováveis em termos de energia intermediária:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Consumo de energia indireta	Gija Joule	2208433,00	2229230,12	100,94%	aumento	Completo
Santander	Total energia consumida	Gija Joule	1013638,00	1256063,00	123,92%	aumento	Completo

2-) Energia primária correspondente consumida na sua produção:

Itaú: Toda energia comprada pelo banco é proveniente de concessionárias, e no Brasil não há uma legislação que determine o fornecimento da fonte de energia utilizada pelas distribuidoras

Santander: Quanto à energia indireta não renovável e renovável, não é possível mapear o consumo de energia primária para produção de energia indireta, pois ela é proveniente do Sistema Interligado Nacional.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN4, somente o Santander informou separadamente o consumo de energia indireta não renovável e renovável, dificultando assim avaliar a substituição do uso de energias não renováveis por energias renováveis. Foi possível comparar o desempenho entre os bancos para o item consumo total de energia indireta, onde ambos apresentaram aumento no consumo de energia comparado ao ano anterior. O Itaú utilizou uma quantidade maior de energia que o Santander tanto em 2012 como em 2011, porém o aumento no consumo de energia do Itaú foi menor do que o do Santander, com o primeiro obtendo um melhor desempenho. O Santander justifica o aumento do consumo de energia por conta do crescimento da rede comercial e a construção do novo centro de processamento de dados.

Tabela 8 Comparação Indicador EN5

EN5 - Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência

Relevância (Objetivo):

Esse indicador demonstra os resultados de esforços proativos para melhorar a eficiencia energética através de melhorias tecnológicas de processos e outras iniciativas de conservação de energia.

Relatar:

1-) Total de energia economizada em joules ou seus múltiplos. Considere a energia economizada devido à: Redesenho de processo; Conservção e Retrofitting (reforma ou modernização de equipamentos); Mudança no comportamento dos empregados.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Redução de energia consumida	Gija Joule	-	12816,00	-	-	Completo
Santander	-	-	-	-	-	-	Parcial

Fonte: elaboração própria.

O Banco Santander declara ter divulgado parcialmente o indicador EN5, porém não foi localizado o dado referente à energia economizada em joules ou múltiplos. Só foram mencionadas as práticas adotadas para reduzir a quantidade de energia utilizada. O Banco Itaú relata o valor da energia economizada somente em 2012, não possibilitando a comparação com o valor referente ao ano anterior.

Tabela 9 Comparação Indicador EN6

EN6 - Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas

Relevância (Objetivo):

O objetivo do protocolo de Kyoto é o uso mais eficiente da energia, essencial para combater as mudanças climáticas. O fornecimento de produtos e serviços com baixo consumo de energia é uma parte importante das iniciativas de responsabilidade sobre produtos. Quando iniciativas de empresas diferentes em um mesmo setor são comparadas, pode-se obter uma indicação de tendências prováveis no mercado para um produto ou serviço.

Relatar:

1-) Iniciativas existentes para reduzir as necessidades de energia de produtos/grupos de produtos ou serviços importantes;

2-) Quantitativamente as reduções nas necessidades de energia de produtos e serviços atingidas durante o período coberto pelo relatório;

3-) Se forem empregados valores relativos ao uso, quaisquer suposições de padrões de consumo ou fatores normativos subjacentes:

Itaú:

* Contador de sustentabilidade: a cada contrato de câmbio assinado digitalmente no Itaú 30 Horas, são contabilizadas a quantidade de folhas de papel e a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE) poupadas e evitadas. O contador exibe para o cliente o somatório de folhas não usadas e o equivalente em CO2. Até dezembro de 2012, cerca de 9,1 milhões de folhas de papel deixaram de ser utilizadas, um incremento de 2,9 milhões de folhas em relação a 2011. Essa economia evitou a emissão de mais de 36.200 quilos de CO2 na atmosfera;

* Campanha Sem Papel nas empresas: em 2012, foi implantado o projeto Sem Papel para reduzir o uso de papel na operação do banco. O cliente pode optar pelo não recebimento de correspondências impressas, mas em formato eletrônico (PDF), e fazer o pagamento de boletos vencidos por meio do DDA. Em dezembro de 2012, cerca de 35% das solicitações de extrato foram em formato PDF, que em conjunto com outras ações, gerou uma redução de mais de 4 milhões de folhas de papel;
* Nova Proposta de Abertura de Conta (PAC): a implantação do novo formulário de abertura de conta-corrente proporcionou a redução de mais de 75% da quantidade de folhas impressas por conta aberta. De janeiro a dezembro de 2012, deixou-se de imprimir mais de 10,3 milhões de folhas;
* Projeto Eliminação de Relatórios: desde 2010, está em vigor o Projeto Eliminação de Relatórios, que tem como objetivo substituir nas agências e órgãos internos (por meio de malotes) o envio de relatórios em papel por documentos eletrônicos – ou desativá-los, quando não utilizados. O projeto possibilitou a redução de mais de 52,5 milhões de páginas – 10,4 milhões só em 2012;
* Microcrédito: a digitalização dos documentos possibilita a economia em cópias, impressão, papel e arquivamento de aproximadamente 128 mil folhas de papel. Deixou-se de imprimir fichas de avaliação socioeconômica, cópias de CPFs, RGs, comprovantes de residência e extratos bancários.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN6, somente o Itaú publicou este indicador e de forma parcial. O Santander informa que não relatou este indicador por se tratar de um dado não material. Este é um indicador descritivo, dificultando a sua comparação.

Tabela 10 Comparação Indicador EN7

EN7 - Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas

Relevância (Objetivo):

O rastreamento e redução do consumo de energia indireta podem melhorar o desempenho geral do ciclo de vida de produtos e serviços. Por fim, este indicador aborda a economia de energia obtida no consumo de energia indireta das atividades da empresa relatora.

Relatar:

1-) Iniciativas existentes para reduzir o consumo de energia indireta;

2-) Quantativamente até que ponto o consumo de energia indireta foi reduzido, durante o período coberto pelo relatório nas áreas: Uso de materiais com consumo alto de energia / Produção terceirizada / Viagens de negócios / Transporte de empregados;

3-) Suposições e metodologias subjacentes usadas no cálculo de outro consumo de energia indireta e indicar a fonte da informação:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	-	-	-	-	-	-	-
Santander	Consumo de energia por funcionário	Gija Joule	40,80	55,30	135,54%	aumento	Parcial

Santander:

Referente ao indicador EN4 e EN7, o Santander relata que 2012 tem a marca de 566 agências com sistema de monitoramento remoto (ACS). Essas implantações possibilitaram reduções no consumo de energia de cerca de 6% nas agências. Também continua a modernizar os equipamentos de ar-condicionado, rotina que diminui o consumo de energia. Realizou algumas campanhas de conscientização e melhorias nos processos, utilizando produtos e equipamentos modernos (energy star), sempre visando às operações do dia a dia. Entretanto, o processo de crescimento e expansão da rede de agências do Santander resultou, inevitavelmente, no aumento no consumo de energia.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN7, somente o Santander publicou este indicador e de forma parcial. O Itaú informa que não relatou este indicador por se tratar de um dado não material. Analisando o desempenho do Santander quanto ao consumo de energia por funcionário, houve um aumento relativo ao ano anterior, o que demonstra uma redução do seu desempenho.

3.6 Indicadores Ambientais – Aspecto Água

O aspecto água, com os aspectos energia e material, representam os três insumos básicos mais utilizados na maioria das empresas. Os indicadores do aspecto água refletem a preocupação que a empresa relatora possui com a magnitude dos impactos associados ao uso da água no seu negócio, através de ações que resultam na redução da retirada de água e na redução do seu descarte total. O desempenho da empresa relatora referente ao aspecto água é representado pelos indicadores descritos ao lado.

Tabela 11
Comparação
Aspecto Água

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO ÁGUA							
ESSENCIAL	EN8	Total de retirada de água por fonte	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	ESTÁ FALTANDO NO RELATÓRIO		Não	Não Material	
	EN10	Percentual e volume total de água recebida e reutilizada	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 12 Comparação Indicador EN8

EN8 - Total de retirada de água por fonte

Relevância (Objetivo):

A divulgação do volume total de água retirada por fonte contribui para a compreensão da magnitude global dos impactos e riscos potenciais associados ao uso de água por parte da organização relatora.

Relatar:

1-) Volume total de água retirada em metros cúbicos por ano, discriminados pelas seguintes fontes:

* Água de superfície, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos;
* Água subterrânea;
* Água de chuva diretamente coletada e armazenada pela organização relatora;
* Efluentes de uma organização;
* Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Consumo de água - Prédios administrativos	m3	-	696882,00	-	-	Completo
Santander	Consumo de água - Prédios administrativos	m3	187564,00	196040,00	104,52%	aumento	Completo

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Consumo de água - Agências	m3	-	1197768,00	-	-	Completo
Santander	Consumo de água - Agências	m3	1061955,00	1173176,00	110,47%	aumento	Completo

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Consumo de água - Total	m3	2015585,11	1894650,00	94,00%	diminuição	Completo
Santander	Consumo de água - Total	m3	1249519,00	1369216,00	109,58%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN8, foi possível comparar o desempenho entre os bancos para o item consumo total de água, onde o Itaú possui um melhor desempenho, pois apesar de consumir uma quantidade maior de água comparada à do Santander, este obteve uma redução no consumo de água relativa ao ano anterior. Apesar de o Santander consumir uma quantidade de água menor que o Itaú, houve um aumento no consumo de água do Santander em relação ao ano anterior. Apesar dos dois bancos declararem a publicação completa deste indicador, não foi evidenciado o relato do total de água retirado por ano discriminado pelas fontes solicitadas no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI.

3.7 Indicadores Ambientais – Aspecto Biodiversidade

O aspecto biodiversidade pode ser considerado como insumo, visto que é um recurso natural, com o agravante de que a biodiversidade sofre os impactos diretos das produções. Tanto o Itaú como o Santander não relatam nenhum dos indicadores do aspecto biodiversidade descritos abaixo, pois declaram que estes dados não são materiais para o seu tipo de negócio.

Tabela 13
Comparação
Aspecto Biodiversidade

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO BIODIVERSIDADE							
ESSENCIAL	EN11	Localização e tamanho de área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Não	Não Material	Não	Não Material	
ADICIONAL	EN13	Habitats protegidos ou restaurados	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN15	Número de espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

3.8 Indicadores Ambientais – Aspecto Emissões, Efluentes e Resíduos

O aspecto emissões, efluentes e resíduos são os produtos indesejáveis, gerados direta ou indiretamente por parte da empresa relatora, que são relatados através dos indicadores de desempenho descritos abaixo:

Tabela 14
Comparação
Aspecto Emissões,
Efluente e Resíduos

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO : EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS							
ESSENCIAL	EN16	Total de emissões diretas e indiretasde gasescausadores de efeito estufa, por peso	Completo	-	Completo	-	x
	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso	Completo	-	Completo	-	x
ADICIONAL	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas	Completo	-	Completo	-	x
ESSENCIAL	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	Completo	-	Completo	-	x
	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativamente, por peso	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	Não	Não Material	Não	Não Material	
	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	Completo	-	Completo	-	x
	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	Não	Não Material	Não	Não Material	
ADICIONAL	EN24	Peso de resíduos tranportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	Não	Não Material	Completo	-	x
	EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 15 Comparação Indicador EN16

EN16 - Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores de efeito estufa, por peso

Relevância (Objetivo):

As emissões de gases de efeito estufa são as principais causas de muança climática. Este indicador visa controlar o volume de emissão.

Relatar:

O total de emissões de gases de efeito estufa como a soma das emissões diretas e indiretas em toneladas equivalentes de CO2.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Total de emissões de GEE diretas e indiretas (com bases em fatores Default) - Escopo 1 (Emissões diretas)	tCO_2e	5915,60	8856,80	149,72%	aumento	Completo
Santander	Total de emissões do escopo 1	tCO_2e	8070,00	15790,00	195,66%	aumento	Completo

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Total de emissões de GEE diretas e indiretas (com bases em fatores Default) - Escopo 2 (Emissões indiretas de energia)	tCO_2e	24729,80	48890,50	197,70%	aumento	Completo
Santander	Total de emissões do escopo2	tCO_2e	9312,00	22861,00	245,50%	aumento	Completo

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Total de emissões de GEE diretas e indiretas (com bases em fatores Default) - Total	tCO_2e	30645,40	57747,30	188,44%	aumento	Completo
Santander	Total de emissões do escopo 1+2	tCO_2e	17382,00	38651,00	222,36%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN16, foi possível comparar o desempenho entre os dois bancos para o item total de emissões de gases de efeito estufa, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. Em 2012, o Itaú emitiu uma quantidade maior de gases de efeito estufa comparado ao Santander. Ambos apresentaram aumento na quantidade de emissão de gases de efeito estufa, em relação ao ano anterior, porém o aumento do Itaú foi menor do que o do Santander. Por este motivo, o desempenho do Itaú foi considerado melhor.

Tabela 16 Comparação Indicador EN17

EN17 - Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso

Relevância (Objetivo):

As emissões de gases de efeito estufa são as principais causas de muança climática. Este indicador visa informar as emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa (por peso, visto que para algumas organizações, as emissões indiretas de gases de efeito estufa são significativamente maiores que as suas emissões diretas. A medição e a demonstração de esforço para reduzir emissões indiretas podem indicar liderança no combate à mudança climática e podem fortalecer a reputação da organização.

Relatar:

A soma de emissões de indiretas de GEE identificadas em toneladas equivalentes de CO2.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Outras emissões de GEE indiretas relevantes	tCO_2e	178653,90	180723,60	101,16%	aumento	Completo
Santander	Total de emissões do escopo 3	tCO_2e	80290,00	76665,00	95,44%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN17, foi possível comparar o desempenho entre os bancos para o item soma de emissões indiretas de gases de efeito estufa, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. O Santander, além de emitir uma quantidade menor de gases de efeito estufa do que o Itaú, ainda reduziu a quantidade de emissão de gases de efeito estufa relativa ao ano anterior. O Itaú apresentou aumento na quantidade de emissão de gases de efeito estufa se comparado ao ano anterior. Devido a este fato, o desempenho do Santander foi considerado melhor.

Tabela 17 Comparação Indicador EN18

EN18 - Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas

Relevância (Objetivo):

As emissões de gases de efeito estufa são as principais causas de mudança climática. Este indicador visa informar iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.

Relatar:

1-) Iniciativas para redução de emissões de gases de efeito estufa, incluindo as áreas onde as iniciativas foram implementadas;
2-) Quantitativamente as reduções de emissões de gases de efeito estufa atingidas durante o período coberto pelo relatório como resultado direto da(s) iniciativa(s) em toneladas equivalentes de Co2:

Santander:

Desde 2009, executam o programa Floresta Santander, projeto de reflorestamento em áreas degradadas. Nos últimos quatro anos, já foram compensadas 68950 toneladas de CO2 e reconstruídos 216 hectares de áreas degradas.

Itaú:
* Instalação de cinco novas salas de telepresença em 2012: o que totalizou 19 salas na rede Itaú Unibanco. Seu uso durante o ano propiciou a realização de 4094 reuniões que evitaram o deslocamento em 18.274.825 quilômetros entre os prédios e a emissão de 2523 toneladas de CO2 na atmosfera;
* Plano de Modernização dos Data Centers: prevê a reforma das salas atuais para um modelo mais eficiente. Comparado ao procedimento tradicional, o modelo proporciona uma redução estimada no consumo energético de 43%. Foram modernizados 1790 m² de área de Data Center em 2012;
* Reforma dos andares: nos últimos dois anos, os principais prédios administrativos passaram por reforma, que teve como foco a utilização de materiais mais eficientes que reduzem o consumo de recursos e diminuem o impacto ambiental das operações. Serão adotadas luminárias de alto desempenho e menor consumo energético, assim como serão aplicadas películas de proteção solar nos vidros, que reduzem as temperaturas das superfícies internas dos vidros e, consequentemente, contribuem para a minimização da carga térmica;
* Energia limpa: migração para fontes eólica e solar e utilização de pequenas hidrelétricas e biomassa. Essa energia é aderida apenas em prédios administrativos com maior consumo;
* Emissões atmosféricas: redução da emissão de gases de efeito estufa por meio de um sistema de ar-condicionado que opera a gás natural, e não energia elétrica. Propicia a redução da emissão de poluentes atmosféricos, já que o gás natural é mais sustentável. Também foram minimizadas as emissões provenientes de geradores (lavador de gases e equipamentos com baixa emissão de poluentes). Os primeiros prédios administrativos já contam com o sistema, que diminui a emissão de poluentes oriundos do acionamento dos geradores;
* Uso de táxi: a partir da iniciativa, houve uma economia de 54% na utilização dos táxis (em quilômetros). Em 2011, foi implementado um processo de maior controle e conscientização dos usuários sobre a utilização dos táxis. Foram evitados cerca de 6.200.000 km em 2012;
* *Building Management System* (BMS), ou sistema de automação: permite monitorar toda a infraestrutura, os sistemas de segurança e a operação de um edifício. Trata-se de um método de controle operacional predial que está sendo implementado nos principais prédios administrativos e que proporciona a diminuição no consumo de energia, água e no uso dos geradores. A gestão pode ser realizada remotamente ou no local e está sendo implementada em diversos sites;
* Contador de Sustentabilidade: a cada contrato de câmbio assinado digitalmente no Itaú 30 Horas, é contabilizada a quantidade de folhas de papel e a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE) poupadas e evitadas. O contador exibe para o cliente o somatório de folhas não usadas e o equivalente em CO 2. Até dezembro de 2012, cerca de 9,1 milhões de folhas de papel deixaram de ser utilizadas, um incremento de 2,9 milhões de folhas em relação a 2011. Essa economia evitou a emissão de mais de 36200 quilos de CO2 na atmosfera.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN18, o Santander cita que foram compensadas 68.950 toneladas de CO2 e reconstruídos 216 hectares de áreas degradas, porém não cita o valor das reduções obtidas, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. O Itaú menciona várias iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas, porém cada iniciativa apresenta o valor da redução em uma unidade de medida diferente, impossibilitando o cálculo. Por também se tratar de um indicador mais descritivo do que numérico, a comparação do desempenho entre os bancos torna-se confusa e impraticável.

Tabela 18 Comparação Indicador EN19

EN19 - Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso

Relevância (Objetivo):

A medição das emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio possibilita uma avaliação de como a empresa relatora obedece à legislação atual e futura e seus prováveis riscos nessa área. Isso é particularmente relevante para as empresas relatoras cujos processos, produtos e serviços fazem uso de substâncias destruidoras da camada de ozônio e deverão fazer uma transição para novas tecnologias para se adequarem aos compromissos com a retirada progressiva de circulação dessas substâncias.

Relatar:

As emissões de substâncias específicas destruidoras da camada de ozônio em toneladas e toneladas equivalentes de CFC-11.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	R22	tonelada	6,65	3,90	58,65%	diminuição	Completo
Santander	R22	Kg	15601,00	23752,00	152,25%	aumento	Completo

Itaú

Descrição	Unidade	Descrição	Ano 2011	Ano 2012	Comparação	
Emissões das substâncias destruidoras da camada de ozônio	tonelada	R22	6,65	3,9	58,65%	diminuição
		R141b	0,53	0,7	132,08%	aumento
	tCFC-11	R22	0,37	0,21	56,76%	diminuição
		R141b	0,06	0,08	133,33%	aumento

Santander:

Descrição	Unidade	Descrição	Ano 2011	Ano 2012	Comparação	
Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	Kg	R22	15601,00	23752,00	152,25%	aumento
		R141	0,00	3474,00	-	aumento
		R11	0,00	0,00	-	sem alteração
		R407	307,00	2510,00	817,59%	aumento
		R134	34,00	531,00	1561,76%	aumento
		R410	335,00	2181,00	651,04%	aumento

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN19, foi possível comparar o desempenho entre os dois bancos somente para o item emissões em tonelada da substância R22, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. O Itaú, além de emitir uma quantidade menor do que o Santander, ainda apresentou redução na quantidade de emissão se comparado ao ano anterior. O Santander apresentou aumento em relação ao ano anterior. Devido a este fato, o desempenho do Itaú foi considerado melhor. O Santander, apesar de ter declarado a publicação completa deste indicador, não publicou as emissões em tonelada equivalente de CFC-11.

Tabela 19 Comparação Indicador EN22

EN22 - Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição

Relevância (Objetivo):

Dados sobre geração de resíduos durante vários anos podem indicar o nível de progresso que a empresa relatora atingiu no esforço de reduzir resíduos. As informações sobre o destino da disposição revelam até que ponto a empresa relatora tem gerido o equilíbrio entre as opções de disposição e diferentes impactos ambientais. A maioria das estratégias de minimização de resíduos enfatizam a priorização de opções de reutilização, reciclagem e depois recuperação em relação a outras opções de disposição.

Relatar:

1-) A quantidade total de resíduos em toneladas por tipo (Resíduos Perigosos / Resíduos Não Perigosos) para cada um dos seguintes métodos: Reutilização / Reciclagem / Compostagem / Recuperação / Incineração / Injeção subterrânea de resíduo / Aterro sanitário / Armazenamento no local / Outros (a serem especificados pela empresa relatora):
2-) Como o método de disposição foi determinado:

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado	Destinação
Itaú	Total de Resíduos	tonelada	14891,34	13303,01	89,33%	diminuição	Completo	Compostagem Reciclagem Aterro Sanitário Aterro Industrial Desativação Eletrônica
Santander	Total de Resíduos	tonelada	2145,00	1510,00	70,40%	diminuição	Completo	Reciclagem Aterro Compostagem Aterro Sanitário

Itaú - Resíduos por Destinação

Banco	Tipo do Rersíduo	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Resíduos não perigosos	tonelada	12396,89	13156,60	106,13%	aumento	Completo
	Compostagem	tonelada	351,44	554,25	157,71%	aumento	Completo
	Reciclagem	tonelada	10282,09	9558,54	92,96%	diminuição	Completo
	Aterro santitário	tonelada	1549,06	3043,81	196,46%	aumento	Completo
	Aterro industrial	tonelada	241,3	-	-	-	Completo
	Incineração	tonelada	-	-	-	-	Completo
	Leilão	tonelada	-	-	-	-	Completo
	Resíduos perigosos	tonelada	2487,75	146,41	5,89%	diminuição	Completo
	Reciclagem	tonelada	2484,45	145,47	5,86%	diminuição	Completo
	Aterro sanitário	tonelada	0	0	100,00%	sem alteração	Completo
	Aterro industrial	tonelada	2,6	-	-	-	Completo
	Reutilização	tonelada	-	-	-	-	Completo
	Resíduos não especificados	tonelada	6,7	-	-	-	Completo
	Destinação não especificada	tonelada	6,7	-	-	-	Completo

Total de Resíduos

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Resíduos não perigosos	tonelada	12396,89	13156,60	106,13%	aumento	Completo
	Resíduos perigosos	tonelada	2487,75	146,41	5,89%	diminuição	Completo
	Resíduos não especificados	tonelada	6,7	-	-	diminuição	Completo

Santander - Peso e Destinação de Resíduos

Banco	Tipo do Rersíduo	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado	Destinação
Santander	Papel	tonelada	406	727	179,06%	aumento	Completo	Reciclagem/aterro
	Plástico	tonelada	197	259	131,47%	aumento	Completo	Reciclagem/aterro
	Vidros	tonelada	8	16	200,00%	aumento	Completo	Reciclagem/aterro
	Metais	tonelada	7	1	14,29%	diminuição	Completo	Reciclagem/aterro
	Resíduos orgânicos	tonelada	1527	507	33,20%	diminuição	Completo	Compostagem/ aterros sanitários

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN22, foi possível somente comparar o desempenho entre os dois bancos para o item quantidade total de resíduos gerados, pois o Santander não relatou separadamente a quantidade de resíduos perigosos e não perigosos gerados, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. O Santander apresentou um desempenho melhor em relação ao Banco Itaú, pois além de ter gerado uma quantidade total de resíduo menor que o Itaú, também reduziu expressivamente a geração de resíduo, comparativa ao ano anterior e à apresentada pelo Itaú.

O Santander desmembrou os seus dados referentes à geração de resíduo por tipo de resíduo e o Itaú, por tipo de destinação, impossibilitando uma comparação mais detalhada deste indicador.

Tabela 20 Comparação Indicador EN24

EN24 - Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente

Relevância (Objetivo):
O transporte inadequado de resíduos perigosos pode resultar em danos à saúde humana e ao meio ambiente. Além disso, a má gestão de resíduos perigosos cria responsabilidades associadas a não conformidade com as legislações nacionais e internacionais.

Relatar:
Relate as seguintes informações em quilogramas ou toneladas:
- Peso total dos resíduos perigosos transportados;
- Peso total dos resíduos perigosos importados;
- Peso total dos resíduos perigosos exportados;
- Peso total dos resíduos perigosos tratados.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	-	-	-	-	-	-	Não
Santander	Resíduos perigosos transportados - Pilhas e baterias	tonelada	139,00	122,00	87,77%	diminuição	Completo
Santander	Resíduos perigosos transportados - Lâmpadas	unidades	13231,00	76855,00	580,87%	aumento	Completo

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN24, somente o Santander publicou este indicador, não possibilitando a comparação de desempenho entre os bancos. O Itaú informa que não relatou este indicador por se tratar de um dado não material. Apesar de o Santander informar que divulga o indicador EN24 de forma completa, não foi identificado o relato de todas as informações solicitadas no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI.

3.9 Indicadores Ambientais – Aspecto Produtos e Serviços

O aspecto referente a produtos e serviços apresenta e mensura as iniciativas da empresa relatora para mitigar os impactos ambientais causados pelo seu negócio, mas geralmente, por meio de terceiros, tais como clientes ou fornecedores. Os indicadores referentes ao aspecto produtos e serviços estão descritos ao lado:

Tabela 21
Comparação Aspecto
Produtos e Serviços

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS							
ESSENCIAL	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	Completo	-	Parcial	Não Material	x
	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 22 Comparação Indicador EN26

EN26 - Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos

Relevância (Objetivo):

Informar ações que a empresa relatora realiza para reduzir impactos ambientais negativos e aumentar os impactos positivos no que se refere ao design e entrega de seus produtos e serviços. A integração de considerações ambientais no design de produtos e serviços pode também reduzir o potencial de incompatibilidade com a futura legislação ambiental, assim como fortalecer a reputação.

Relatar:

1) Iniciativas no período coberto pelo relatório visando mitigar os impactos ambientais mais significativos de grupos de produtos/serviços em relação a:
• Uso de materiais (ex.: uso de materiais não renováveis, com alto consumo de energia e materiais tóxicos);
• Uso de água (ex.: volumes usados durante a produção e/ou uso);
• Emissões (ex.: emissões de gases de efeito estufa, tóxicas, destruidoras da camada de ozônio);
• Efluentes (ex.: qualidade da água usada durante a produção e/ou uso);
• Poluição sonora;
• Resíduos (ex.: não recuperáveis, materiais/ compostos tóxicos).
2-) Quantitativamente até que ponto impactos ambientais de produtos e serviços foram mitigados durante o período coberto pelo relatório:

Santander:

Desde 2009, executam o programa Floresta Santander, projeto de reflorestamento em áreas degradadas. Nos últimos quatro anos, já compensaram 68.950 toneladas de CO2 e reconstruíram 216 hectares de áreas degradas.
Na rede de agências, por exemplo, essa gestão é feita com base no sistema de Avaliação de Qualidade Operacional, que monitora 74 indicadores, inclusive de consumo de água e energia. Já nos prédios administrativos, fazem uso do Sistema de Gestão Ambiental certificado ISO14001, que monitora e influencia vários planos de reduções. Entre as unidades certificadas estão Torre Santander e CASA 1, em São Paulo, Savassi, em Belo Horizonte, e Rio Branco n° 70, no Rio de Janeiro.
Além de acompanhar esses indicadores, o banco possui uma série de práticas de ecoeficiência que ajudam a melhorar sua performance. Desenvolvem, por exemplo, um manual de construção sustentável, que orienta todas as reformas e construções. Essa publicação indica o uso de produtos ambientalmente adequados e recomenda soluções para a redução do consumo de água e energia, além de técnicas de engenharia e arquitetura que priorizam o aproveitamento de luz natural. Entre as soluções adotadas estão aproveitamento de água da chuva, telhado com isolamento térmico e acionamento de ar-condicionado automatizado.

Itaú:

Aderiram à campanha de promoção de faturas virtuais que visa ao incentivo à substituição dos extratos em papel. Em 2012, continuaram o processo iniciado em 2011 de redução de mala direta, transferindo a comunicação com os seus clientes para canais eletrônicos, como SMS e site. A partir da ação, mais de 8,2 milhões de faturas deixaram de ser enviadas em 2012.
Buscaram investir continuamente em programas e iniciativas para reduzir o impacto ambiental de suas operações. Foram implementados projetos como:
* Eficiência técnica e operacional a fim de reduzir o consumo de recursos: implementação de dispositivos mais eficientes e econômicos no que diz respeito ao consumo de energia elétrica. Estima-se uma economia de 32% decorrente da substituição de gases refrigerantes.
* Elevadores: em construção no novo prédio, localizado no centro administrativo do Tatuapé, os elevadores (que contarão com o certificado LEED e a ISO 14001) operarão com regeneração, proporcionando economia de energia elevada.
* Reforma dos andares (Retrofit): nos últimos dois anos, os principais prédios administrativos passaram por reforma focada na utilização de materiais mais eficientes, que reduzem o consumo de recursos e diminuem o impacto ambiental das operações. Serão adotadas luminárias de alto desempenho e menor consumo energético, bem como aplicadas películas de proteção solar nos vidros, que reduzem as temperaturas das superfícies internas dos vidros e, consequentemente, contribuem para a minimização da carga térmica.
* Energia limpa: migração para fontes eólica e solar e utilização de pequenas hidrelétricas e biomassa. Essa energia é aderida apenas em prédios administrativos com maior consumo.
* Projeto de eficiência operacional e técnica: busca a redução de energia elétrica. Em 2012, a economia foi de cerca de R$ 1,2 milhão e 3560 MWh/Ano (valores estimados). As ações estão focadas em alterações e modernizações na operação do sistema de ar-condicionado e na instalação de timers na iluminação do restaurante.
* Ações de eficiência no consumo de água: realizadas em 2012, propiciaram uma economia estimada de 65000 m3 no ano. Os valores estimados estão fundamentados no consumo/informação do fornecedor – não há ainda base comparativa, já que os projetos foram iniciados em 2012.
* Reaproveitamento de águas para bacias sanitárias, lagos e paisagismo: aproveitamento da água dos lagos de uma das torres do polo administrativo para abastecimento da caixa de reúso.

* Reaproveitamento da água pluvial para as torres de resfriamento: aproveitamento da água pluvial para abastecimento da torre de resfriamento.
* Reaproveitamento da água pluvial para caixa de decantação: aproveitamento da água pluvial captada em um piso para abastecimento da caixa de decantação de outro piso.
* Troca dos arejadores por redução de vazão.
* Reúso de água: em 2012, o total de reúso de água foi de 62925 m3, o que corresponde a um aumento de cerca de 50% em relação a 2011. Contam com sistemas de reúso em três importantes polos administrativos.
* Emissões atmosféricas: redução da emissão de gases de efeito estufa por meio de um sistema de ar-condicionado que opera a gás natural, e não à energia elétrica. Propicia a redução da emissão de poluentes atmosféricos, já que o gás natural é mais sustentável. Também foram minimizadas as emissões provenientes de geradores (lavador de gases e equipamentos com baixa emissão de poluentes). Os primeiros prédios administrativos já contam com o sistema, que diminui a emissão de poluentes oriundos do acionamento dos geradores.
* Uso de táxi: a partir da iniciativa, houve uma economia de 54% na utilização dos táxis (em quilômetros). Em 2011, foi implementado um processo de maior controle e conscientização dos usuários sobre a utilização dos táxis. Foram economizados cerca de 6,2 milhões de quilômetros em 2012.
* Utilização das salas de telepresença: Em 2012, também foram adquiridas e instaladas 5 novas salas de telepresença, totalizando 19 salas na rede Itaú Unibanco. Seu uso durante o ano propiciou a realização de 4094 reuniões que evitaram o deslocamento em 18.274.825 km entre os prédios e a emissão de 2523 toneladas de CO2 na atmosfera.
* *Building Management System* (BMS), ou sistema de automação: permite monitorar toda a infraestrutura, os sistemas de segurança e a operação de um edifício. Trata-se de um método de controle operacional predial que está em processo de implementação nos principais prédios administrativos e que proporciona a diminuição no consumo de energia e água e no uso dos geradores. A gestão pode ser realizada remotamente ou no local e está sendo implementada em diversos sites.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN26, somente o Itaú declarou ter publicado este indicador de forma completa. O Santander declarou ter divulgado de forma parcial, justificando que este indicador se trata de um dado não material para o seu tipo de negócio. Trata-se de um indicador descritivo, dificultando a sua comparação.

3.10 Indicadores Ambientais – Aspecto Conformidade

O aspecto conformidade apresenta o desempenho da gestão ambiental da empresa relatora representada por multas, sanções e não conformidades relacionadas a leis e regulamentos ambientais. Tanto o Banco Itaú como o Banco Santander não relatam o indicador pertencente ao aspecto conformidade, pois declaram que esses dados não apresentam materialidade para o seu tipo de negócio.

Tabela 23
Comparação
Aspecto Conformidade

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO: CONFORMIDADE							
ESSENCIAL	EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Não	Não Material	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

3.11 Indicadores Ambientais – Aspecto Transporte

O aspecto transporte apresenta os impactos ambientais ocasionados pela empresa relatora que estão relacionados a transporte. O indicador utilizado para mensurar os dados deste aspecto está descrito ao lado:

Tabela 24
Comparação
Aspecto Transporte

INDICADOR		DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
ASPECTO: TRANSPORTE							
ADICIONAL	EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores	Completo	-	Completo	-	x

Fonte: elaboração própria.

Tabela 25 Comparação Indicador EN29

EN29 - Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores

Relevância (Objetivo):

Avaliar os impactos do transporte de produtos, bens e materiais para fins logísticos e do transporte do público interno faz parte de uma abordagem abrangente para o planejamento de estratégias de gestão ambiental.

Relatar:

1-) Os impactos ambientais significativos do transporte usado para fins logísticos e do transporte do público interno. Quando dados quantitativos não forem declarados no relatório, divulgue a razão;
2-) Os critérios e metodologia usados para determinar quais impactos ambientais são significativos;
3-) Como os impactos ambientais decorrentes do transporte de produtos, do público interno da empresa relatora, assim como de outros bens e materiais são mitigados:

Itaú:

Energia e emissões
Em 2012,o Itaú evoluiu na elaboração do inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE), que segue o protocolo GHG, utilizado mundialmente por diversas empresas para calcular a quantidade de carbono gerada em em seus processos. Adota medidas para reduzir, direta ou indiretamente, as emissões de GEE associadas à sua atividade, como:
Coleta seletiva nas unidades administrativas, reduzindo a geração de metano na decomposição do resíduo em aterros.
Iniciativas ligadas à TI Verde da empresa, reduzindo o consumo de energia pela implementação de medidas de eficiência energética, como a troca de monitores por versões com menor consumo de eletricidade, processo de virtualização e consolidação de servidores, implantação de sistema de gerenciamento de energia em desktops e notebooks, ampliação do número de desktops virtuais (VDI), entre outras.
Construção de salas de telepresença para a realização de videoconferências, reduzindo as emissões associadas ao deslocamento de funcionários.

Impactos de transporte
O transporte de colaboradores, resíduos, cargas e materiais do banco geram emissões atmosféricas. Para mitigar esses impactos, reduzem o número de embarques por meio da medição da quilometragem percorrida nos trajetos. Controlam e monitoram as emissões provenientes do uso de geradores de energia elétrica e de fontes móveis, sejam próprios ou de veículos terceirizados a serviço do Itaú Unibanco, por meio do anel de Ringelmann – uma escala gráfica para avaliação colorimétrica visual que auxilia no processo de identificação do nível de emissões, seja de fontes fixas ou móveis. Entre as ações desenvolvidas em 2012, estão:
Disponibilização de vans que circulam entre os polos, o que facilita o transporte de colaboradores.
Otimização das rotas de transporte de colaboradores entre prédios administrativos.
Realização de campanha para incentivar o uso de vans pelos colaboradores para se deslocarem entre os polos administrativos.

Táxi
Em 2012, foram rodados 5.317.662 km com o uso de táxi, uma redução de 54% em relação a 2011. Para isso, foi estabelecido o boleto eletrônico, que proporciona mais controle na utilização do transporte. Além disso, as operadoras de táxi utilizam em seus veículos 75% de álcool.

Vans e ônibus
As vans e os ônibus são utilizados para o deslocamento de colaboradores entre polos administrativos – em 2012, foram rodados 972.211 km.
Esse meio de locomoção evita o uso desnecessário de táxis e diminui, consequentemente, as emissões de CO2. Além disso, otimiza as rotas de transporte de colaboradores entre os prédios administrativos, contribuindo para melhorar a eficiência.
Também realizam campanha para incentivar o uso de vans para os colaboradores se deslocarem entre os polos administrativos.

Transporte de resíduos
Controlam e monitoram o deslocamento das empresas que fazem o transporte de resíduos (prédios administrativos Itaú-empresa) – em 2012, o deslocamento foi de 333.022 km.

Transporte de cargas e materiais
Controlam e monitoram o deslocamento das empresas que fazem o transporte de cargas e materiais – em 2012, o deslocamento foi de 64.755.785 km desconsiderando os malotes.

Geradores
Controlam e monitoram as emissões atmosféricas do uso de geradores de energia elétrica (fontes estacionárias com combustão a óleo diesel). Em 2012, foram utilizados 1.202.440 litros de óleo diesel (composto por 5% de biodiesel). Cabe ressaltar que os geradores são utilizados caso haja falhas da concessionária, já que uma das metas da empresa é garantir em 100% a disponibilidade predial.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Santander	Viagens em aeronaves	toneladas de Co_2	10724	9855	91,90%	diminuição	Completo
	Resíduos Orgânicos	toneladas de Co_2	404	318	78,71%	diminuição	Completo
	Resíduos orgânicos em terceiros	toneladas de Co_2	3140	1824	58,09%	diminuição	Completo
	Consumo elétrico em terceiros	toneladas de Co_2	196	461	235,20%	aumento	Completo
	Papa-pilhas	toneladas de Co_2	362	356	98,34%	diminuição	Completo
	Transporte	toneladas de Co_2	21517	29115	135,31%	aumento	Completo
	Papel	toneladas de Co_2	23408	21230	90,70%	diminuição	Completo
	Construção de novas agências	toneladas de Co_2	20538	6728	32,76%	diminuição	Completo
	Extração, produção e transporte de combustíveis comprados	toneladas de Co_2	0,00	1915,00	-	aumento	Completo
	Fontes móveis alugadas	toneladas de Co_2	0,00	178,00	-	aumento	Completo
	Perda energética	toneladas de Co_2	0,00	4649,00	-	aumento	Completo

* Com o objetivo de desestimular o uso individual de automóveis, o Santander criou o programa de Carona Solidária e um sistema de veículos fretados (ônibus e vans) gratuitos para os funcionários se deslocarem entre os prédios administrativos e estações de metrô, diminuindo o número de carros circulando na região onde esses edifícios estão instalados. Em 2012, 760 pessoas que trabalham na Torre Santander, em São Paulo, participaram do programa.
* Também implantaram horários escalonados, de forma que os profissionais que trabalham na Torre escolhem a hora para iniciar suas atividades, evitando grandes concentrações de veículos e congestionamento no entorno do prédio administrativo. Há também bicicletário e ducha para os funcionários que preferem utilizar a bicicleta como meio de transporte.
* Incentivam ainda seus funcionários a fazerem seu próprio controle de gases de efeito estufa e a dividirem essa informação com a empresa. Dessa forma, pretendem ter uma visão mais completa das emissões relacionadas à sua operação.

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN29, tanto o Itaú como o Santander declararam ter publicado este indicador de forma completa, porém constatou-se a impossibilidade de comparação dos dados por dois motivos. O primeiro motivo é que este indicador é totalmente descritivo e o segundo, é que a forma de apresentação deste indicador pelos dois bancos não é a mesma. O Santander declara que as informações descritas na tabela acima são referentes aos indicadores EN17 e EN19, porém não deixou claro qual informação se refere a cada indicador, gerando dúvida na análise dos dados.

3.12 Indicadores Ambientais – Aspecto Geral

O aspecto geral apresenta as medidas que a empresa relatora toma na gestão do desempenho ambiental. O indicador utilizado para mensurar os dados deste aspecto está descrito abaixo:

Tabela 26
Comparação
Aspecto Geral

	INDICADOR	DESCRIÇÃO	ITAÚ		SANTANDER		Reportado pelo menos por uma das 2 empresas
			REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	REPORTADO	RAZÃO PARA OMISSÃO	
		ASPECTO: GERAL					
ADICIONAL	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo	Completo	-	Não	Não Material	

Fonte: elaboração própria.

Tabela 27 Comparação Indicador EN30

EN30 - Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo

Relevância (Objetivo):

A medição de mitigação ambiental e despesas com proteção ambiental permite que as organizações avaliem a eficiência de suas iniciativas ambientais. Fornece, também, dados valiosos para análises internas de custo/benefício.

Relatar:

1-) As despesas totais de proteção ambiental, discriminadas por:
• Disposição de resíduos, tratamento de emissões e custos de remediação;
• Custos de prevenção e gestão ambiental.

Banco	Descrição	Unidade	Ano 2011	Ano 2012	Comparação		Reportado
Itaú	Diposição de resíduos e tratamento de emissões	Reais	R$ 6.376.394,55	R$ 12.313.902,56	193,12%	aumento	Completo
Itaú	Prevenção e gestão ambiental	Reais	R$1.010.494,26	R$ 28.746.355.682,00	2844781,69%	aumento	Completo
Santander	-	-	-	-	-	-	Não

Fonte: elaboração própria.

Para o indicador EN30, somente o Itaú publicou este indicador, não possibilitando a comparação de desempenho entre os bancos. O Santander informa que não relatou este indicador por se tratar de um dado não material para o seu tipo de negócio. Analisando o desempenho do Itaú para este indicador, se comparado ao ano anterior, houve um aumento no valor gasto em disposição de resíduos / tratamento de emissões e em prevenção / gestão ambiental, o que demonstra uma melhoria em seu comprometimento ambiental.

4. COMENTÁRIOS/RECOMENDAÇÕES

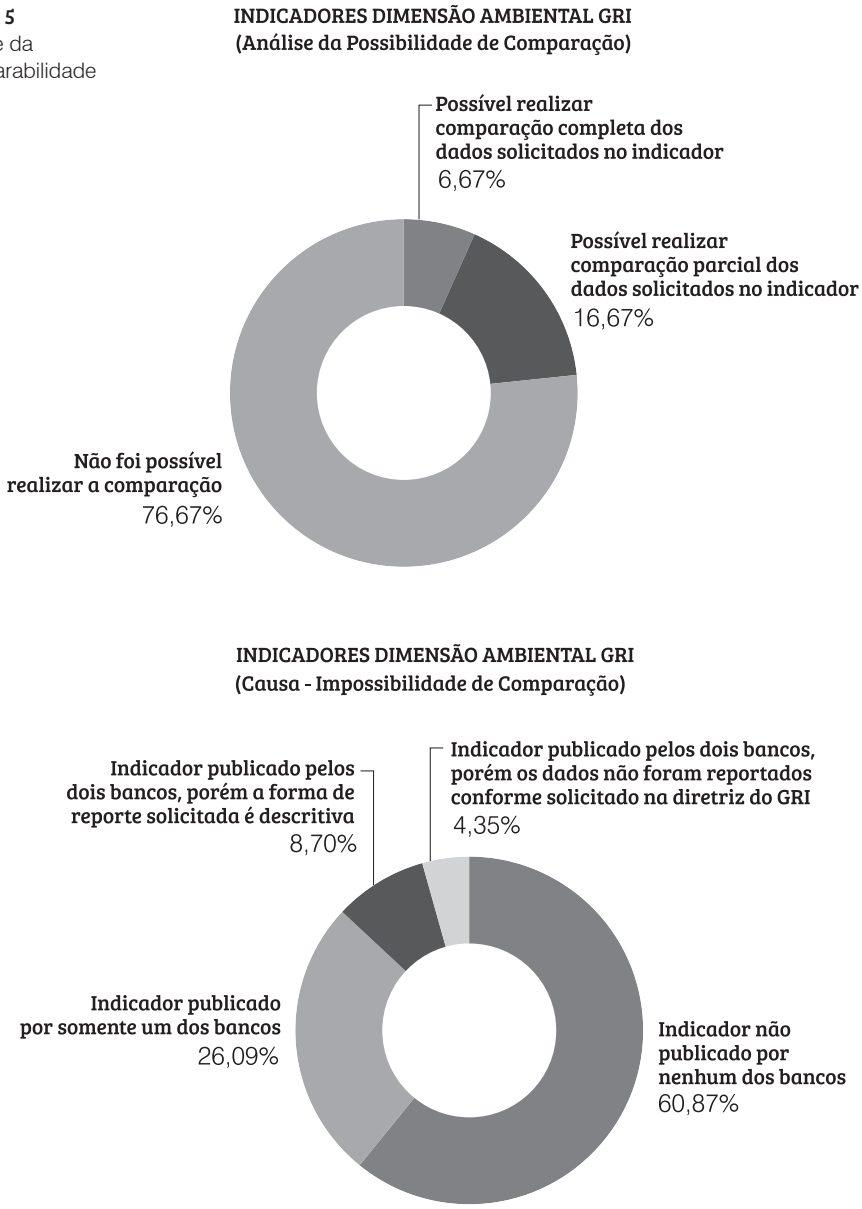
4.1 Resultados Obtidos – Análise da Comparabilidade

Segundo o glossário apresentado nas diretrizes para relatório de sustentabilidade, publicado pela GRI (*Global Reporting Initiative*), por indicador de desempenho se entende que "são informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo" (GRI, 2011, p.43).

Analisando a publicação dos indicadores ambientais divulgados pelo Banco Santander Brasil S.A. e Banco Itaú Unibanco Holding S.A., com base no princípio da comparabilidade, que tem como premissa que as informações devam ser relatadas de forma consistente e apresentadas de forma que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises

comparativas com outras organizações, identificou-se indicadores que permitiram comparar todos os dados solicitados no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI, assim como os que possibilitaram comparar somente alguns destes dados e, por último, aqueles que não permitiram comparar nenhum dado, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 5
Análise da Comparabilidade



Fonte: elaboração própria.

Dos 30 indicadores ambientais definidos pela GRI, foi possível realizar a comparação de somente 07 indicadores, sendo que em 02 deles foi possível efetuar a comparação completa de todos os dados solicitados pela GRI e em 05 deles foi possível efetuar somente a comparação parcial dos dados solicitados pela GRI.

Analisando o motivo pelo qual em 23 dos 30 indicadores ambientais definidos pelo GRI não possível efetuar a comparação dos dados entre os dois bancos, percebeu-se que 14 indicadores não foram publicados por nenhum dos bancos e 06 indicadores foram publicados por somente um dos bancos, totalizando 20 indicadores que não puderam ser comparados por ausência de publicação, o que representa uma porcentagem de 86,96%. Dos 03 indicadores que foram publicados pelos dois bancos e que não foi possível realizar a comparação, em 02 dos indicadores, os dados foram relatados de forma descritiva, conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI, porém esta forma de relato torna a comparação subjetiva e impraticável; e em 01 destes, um dos bancos não relatou os dados conforme solicitado no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI, impossibilitando a comparação.

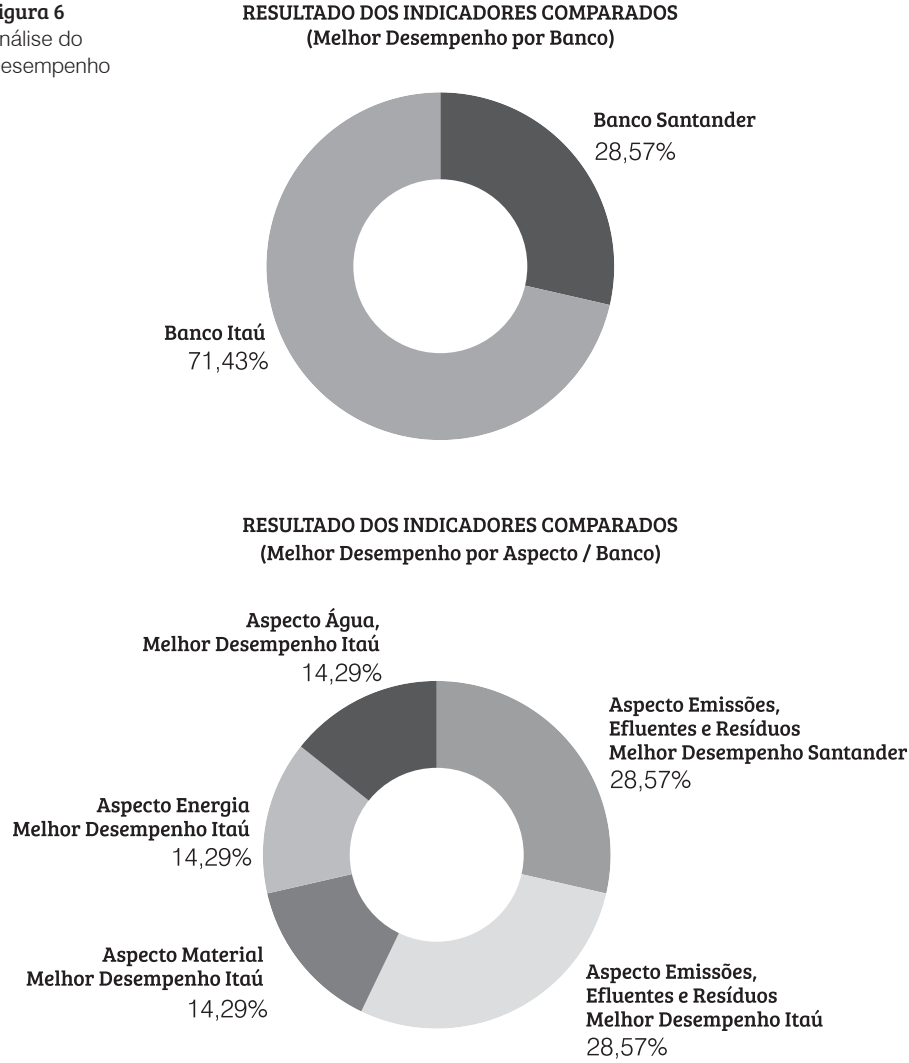
Para os indicadores que não puderam ser comparados em virtude de a GRI solicitar a publicação dos dados somente de forma descritiva, sugere-se como melhoria que a GRI insira nestes indicadores algum item a ser relatado quantitativamente, tornando a comparação dos dados mais concreta e confiável.

Para os 07 indicadores em que foi possível realizar a comparação dos dados publicados, o Banco Itaú Unibanco Holding S.A. foi o que obteve o melhor desempenho ambiental em 2012, conforme apresentado na figura abaixo. Para definir o banco que obteve o melhor desempenho ambiental foram utilizados os seguintes critérios:

- 1° Critério: o banco que obteve maior redução ou menor aumento de consumo de insumos ou de emissão de efluentes / resíduos comparado ao ano anterior;

- 2° Critério: o banco que obteve menor consumo de insumos ou menor emissão de efluentes / resíduos.

Figura 6
Análise do Desempenho



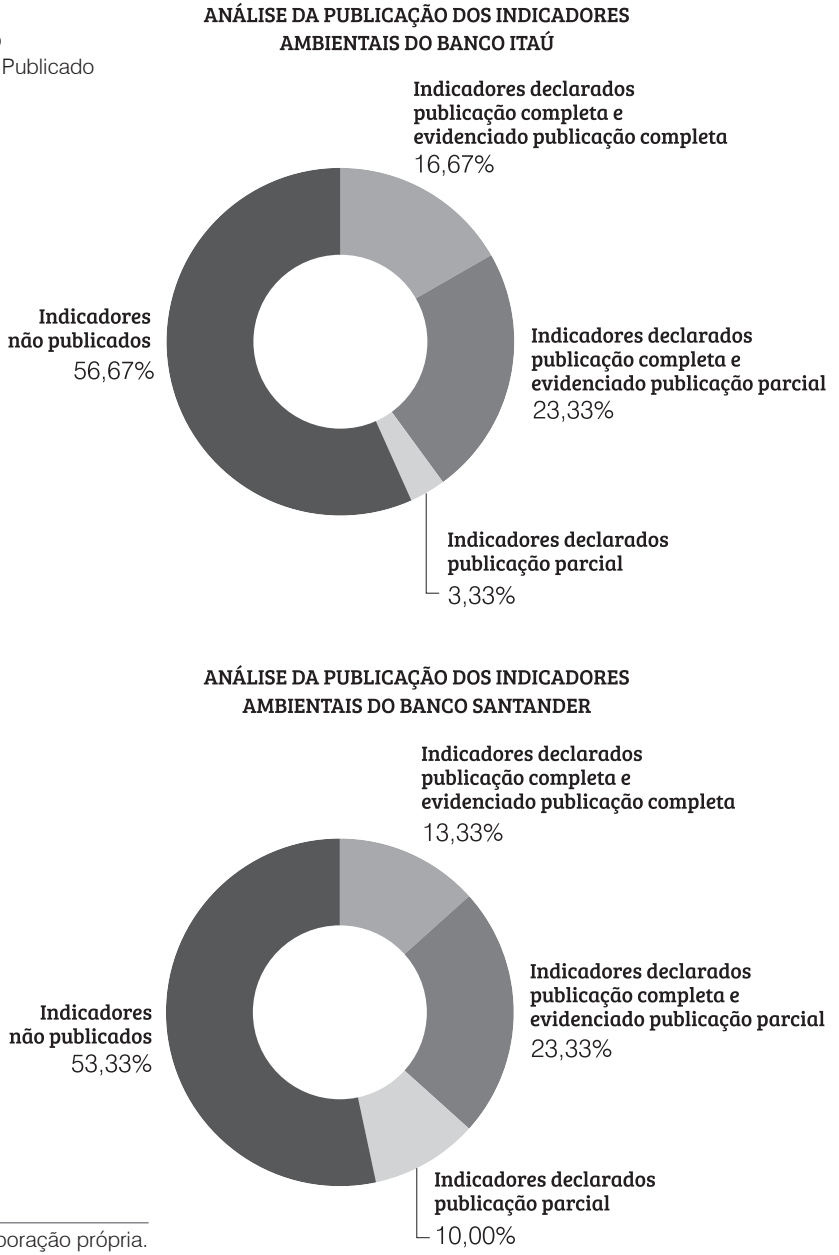
Fonte: elaboração própria.

Realizando um comparativo de qual banco obteve o melhor desempenho por aspecto, identificamos que, no aspecto emissões, efluentes e resíduos, houve empate no desempenho dos bancos analisados. Ambos obtiveram o melhor desempenho ambiental em dois indicadores deste aspecto. No aspecto material, energia e água, o Banco Itaú Unibanco Holding S.A. foi o que obteve o melhor desempenho ambiental, visto que foi possível realizar a comparação de somente um indicador em cada um destes aspectos e em todos eles este banco obteve o melhor desempenho. Para os demais aspectos não foi possível efetuar a comparação dos indicadores.

4.2 Resultados Obtidos – Análise do Conteúdo Publicado

Analisando o conteúdo publicado pelos dois bancos com relação aos indicadores da dimensão ambiental, obteve-se o resultado apresentado na figura abaixo, o qual não é muito satisfatório.

Figura 7
Análise do Conteúdo Publicado



Fonte: elaboração própria.

Aproximadamente 50 % dos indicadores da dimensão ambiental não foram publicados por nenhum dos bancos e apenas 10% dos indicadores da dimensão ambiental foram declarados e evidenciados para a publicação parcial de seus dados. Os dois bancos alegam que os dados dos indicadores que não foram publicados ou foram publicados parcialmente não são materiais para o seu tipo de negócio. Recomenda-se como sugestão para próximos trabalhos de conclusão de curso, um estudo aprofundado da materialidade dos indicadores da dimensão ambiental, aplicado a empresas do segmento financeiro.

Em aproximadamente 23% dos indicadores da dimensão ambiental, ambos declararam a publicação completa dos dados solicitados no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI, mas evidenciou-se somente a publicação parcial destes dados e apenas 15% dos indicadores da dimensão ambiental foram declarados e evidenciados para a publicação completa dos dados solicitados no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI. Este resultado é insatisfatório, visto que, em apenas 15% dos indicadores da dimensão ambiental, foi possível efetuar a comparação efetiva do desempenho entre os dois bancos, o que torna esta análise não muito relevante para uma tomada de decisão por parte dos *stakeholders*.

5. CONCLUSÃO

Atualmente, uma das formas mais utilizadas pelas empresas para divulgar o seu desempenho ambiental consiste na divulgação de relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*). Os *stakeholders*, cada vez mais interessados em conhecer a reputação ambiental de uma empresa antes de concretizar qualquer tipo de negócio, utilizam-se desta forma de divulgação de dados para analisar e até mesmo comparar o desempenho ambiental entre duas empresas, buscando uma correta tomada de decisão.

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso foi estudar se, por meio da análise e comparação dos dados publicados em relatórios de sustentabilidade por duas empresas do mesmo segmento, é possível chegar a uma correta conclusão de qual empresa obteve o melhor desempenho ambiental em determinado período. Para que isto seja possível é necessário que os indicadores atendam plenamente ao princípio comparabilidade.

Para o desenvolvimento deste trabalho, primeiro buscou-se entender a fundo as diretrizes para relatórios de sustentabilidade e o conjunto de protocolos de indicador ambiental, ambos publicados pela GRI (*Global Reporting Initiative*) e depois escolher os relatórios de sustentabilidade publicados por duas empresas do segmento financeiro, para realizar o estudo, análise e comparação. Os relatórios escolhidos

foram os publicados pelo Banco Santander Brasil S.A. e Banco Itaú Unibanco Holding S.A., ambos reportando o desempenho obtido em 2012. Para concluir o estudo foi realizada a comparação entre todos os indicadores presentes no conjunto de protocolos de indicador ambiental e os publicados pelos dois bancos.

Com este estudo identificou-se as considerações abaixo:

- O conjunto de protocolos de indicador ambiental é composto por 30 indicadores, sendo que mais de 50% destes indicadores não foram publicados por nenhum dos bancos e ambos informam que estes dados não foram publicados, pois não são materiais para o seu tipo de negócio. Sugere-se um estudo aprofundado da materialidade dos indicadores da dimensão ambiental aplicado ao segmento financeiro, como tema para próximos trabalhos de conclusão de curso e, caso esta informação seja verídica, para a GRI (*Global Reporting Initiative*), o desenvolvimento de um maior número de indicadores ambientais que atendam ao princípio materialidade para o segmento financeiro;

- O princípio comparabilidade está fragilizado nos indicadores apresentados no conjunto de protocolos de indicador ambiental, visto que dos 07 indicadores em que foi possível efetuar a comparação do desempenho entre os dois bancos analisados, em 05 deles foi possível efetuar apenas a comparação parcial dos dados solicitados no conjunto de protocolos de indicador ambiental publicado pela GRI e em somente 02 foi possível efetuar a comparação completa dos dados solicitados. Entretanto a principal causa de não ter sido possível efetuar a comparação dos dados se deu pela ausência de publicação dos indicadores por parte dos bancos analisados, visto que dos 23 indicadores ambientais em que não foi possível efetuar a comparação dos dados entre ambos, destacam-se 14 indicadores que não foram publicados por nenhum dos bancos e 06 indicadores que foram publicados por somente um dos bancos.

Diante deste cenário, conclui-se que os indicadores da dimensão ambiental publicados por empresas do segmento financeiro, baseados nas diretrizes GRI, não constituem uma ferramenta eficaz, para ser utilizada pelos *stakeholders* em tomada de decisão com base nos resultados de uma comparação do desempenho ambiental entre duas ou mais empresas.

REFERÊNCIAS

BELLEN, H. M. van. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

EXAME. **Os 50 maiores bancos do Brasil em 2012 - Classificação por patrimônio líquido em 2011 – em US$ milhões.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-50-maiores-bancos-do-brasil-2>. Acesso em: ago. 2014.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

GRI – **Global Reporting Initiative.** Disponível em: <a https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

GRI – Global Reporting Initiative. **Conjunto de protocolos de indicador ambiental, versão 3.1, 2011.** Disponível em: <https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

GRI – Global Reporting Initiative. **Conjunto de protocolo de indicadores:** ambiental (EN), versão 3.0/FSSS versão final, 2011. Disponível em: <https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade, versão 3.1, 2011.** Disponível em: <https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade & suplemento setorial de serviços financeiros, versão 3.0/FSSS versão final, 2011.** Disponível em: <https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

GRI – Global Reporting Initiative. **Níveis de Aplicação da GRI, versão 3.0, 2000-2006.** Disponível em: <https:\\www.globalreporting.org>. Acesso em: ago. 2014.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório Anual 2012.** Disponível em: <http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/ra/gri-10.html>. Acesso em: ago. 2014.

SANTANDER BRASIL S.A. Relatório Anual 2012. Disponível em: <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>. Acesso em: ago. 2014.

SANTANDER BRASIL S.A. **Relatório de Gestão Ambiental 2012.** Disponível em: <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>. Acesso em: ago. 2014.

SANTANDER BRASIL S.A. **Indicadores de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>. Acesso em: ago. 2014.

VILELA JR, A. **Indicadores de Sustentabilidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2013. 16 p. Apostila da disciplina.

2º

O Impacto da Ruptura no Lucro e Caixa dos Supermercados

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA

Turma GF 02N - Osasco
Anderson dos Santos Oliveira

Orientador
Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva

Sumário

Resumo	**73**
Introdução	**75**
1. Administração Financeira	**77**
2. Administração de Estoques	**79**
3. Ruptura de Gôndola	**83**
4. Estudo de Caso – Supermercado Pegue Fácil	**88**
5. Solução Para Minimizar Ruptura	**105**
6. Conclusão	**117**
Referências	**118**

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de apresentar o impacto que a ruptura causa no lucro e caixa dos supermercados. Para que seja atingido o objetivo principal do trabalho, será apresentada a projeção financeira de um supermercado fictício com e sem o impacto da ruptura, seguido dos indicadores financeiros de curto prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Capital de giro. Estoques. Ruptura.

INTRODUÇÃO

"O varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial" (MATTAR, 2011, p. 1).

Segundo a revista ABRAS[1] (2010, p. 47), "supermercado é o varejo alimentar que se vale do sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais *check-outs* e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas".

De acordo com o Ranking ABRAS 2014[2] , o setor supermercadista registrou faturamento de R$ 272,2 bilhões em 2013, um crescimento real de 5,5% na comparação com 2012, e atingiu 5,6% do PIB.

Sobre esse cenário de 2013, Sussumu Honda[3] , presidente do conselho da ABRAS, afirma que "os dados mostram que o setor supermercadista continua evoluindo, com grandes, médias e pequenas empresas muito bem estruturadas para atender o consumidor brasileiro".

A representação do setor supermercadista no PIB do Brasil poderia ser mais relevante se não fosse um problema chamado ruptura. O Supermercado Moderno[4] classifica ruptura como "a falta do produto no expositor da loja em que o consumidor normalmente vai buscá-lo". Falta essa que gera perda de vendas e frustração nos clientes.

1 Associação Brasileira de Supermercados.
2 Pesquisa Ranking ABRAS/ SuperHiper 2014.
3 ABRAS. Notícias Abras. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping =44032>. Acesso em: 8 jun. 2014
4 ECR Brasil. Campanha do Bilhão. 1º fascículo: Como resolver/ atacar o problema em sua loja.

1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

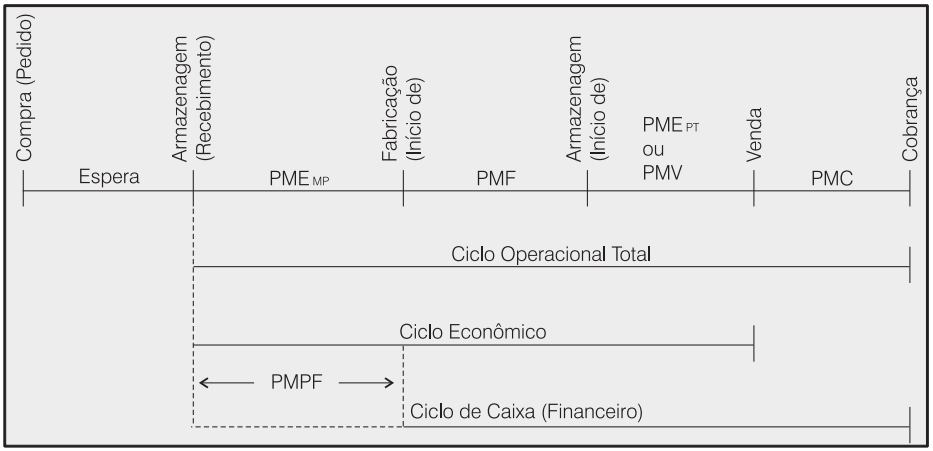
Este trabalho tem início com a introdução do capital de giro, pois é a matéria mais sensível das finanças corporativas em relação à operação dos supermercados. Segundo Assaf Neto (2012, p. 582), "a administração do capital de giro envolve basicamente as decisões de compra e venda tomadas pela empresa, assim como suas mais diversas atividades operacionais e financeiras". De forma similar, Gitman (2004, p. 510) afirma que "os ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro, representam a proporção dos investimentos totais da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações".

De acordo com Gitman (2004, p. 510), "a conversão de ativos circulantes de estoques para contas a receber e para caixa é a fonte de numerário usado para pagar os passivos circulantes". Esta definição resume perfeitamente a operação dos supermercados, pois os produtos adquiridos dos fornecedores devem ser vendidos o mais rápido possível para a empresa honrar com os compromissos das contas a pagar e ter seu lucro. Caso contrário, precisa retirar dinheiro do caixa para pagar por uma mercadoria que se encontra estocada. Assaf Neto (2012) confirma esta dinâmica, ao assegurar que a administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de matérias, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.

Assaf Neto (2012) afirma que o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu clico operacional, suprindo a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados. Por ciclo operacional, Gitman (2004) define como o prazo desde o início do processo de produção ao recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado. De acordo com Assaf Neto (2012), é diante desse processo que sobressaem as fases das atividades operacionais, conforme ilustra a Figura 1. Os significados das siglas da Figura 1 são:

- PME_{MP} = prazo médio de estocagem das matérias-primas;
- PMF = prazo médio de fabricação;
- PME_{PT}/ PMV = prazo médio de estocagem dos produtos terminados/ prazo médio de venda;
- PMC = prazo médio de cobrança;
- PMPF = prazo médio de pagamento a fornecedores.

Figura 1 Ciclo operacional de uma indústria.



Fonte: Assaf Neto (2012, p. 587).

Observa-se na Figura 1 que:

> Cada uma das fases operacionais possui determinada duração. Assim, a compra (pedido) de matérias-primas embute, além do prazo de espera de recebimento, o prazo de armazenagem; a produção, o prazo de transformação das matérias-primas em produtos terminados; a venda, o prazo de armazenagem dos produtos terminados; a cobrança e o prazo de recebimento das vendas realizadas a prazo (ASSAF NETO, 2012, p. 582).

É nesta dinâmica do ciclo operacional, indicado na Figura 1, que o presente trabalho irá analisar o impacto financeiro que a ruptura causa nos supermercados.

2. ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

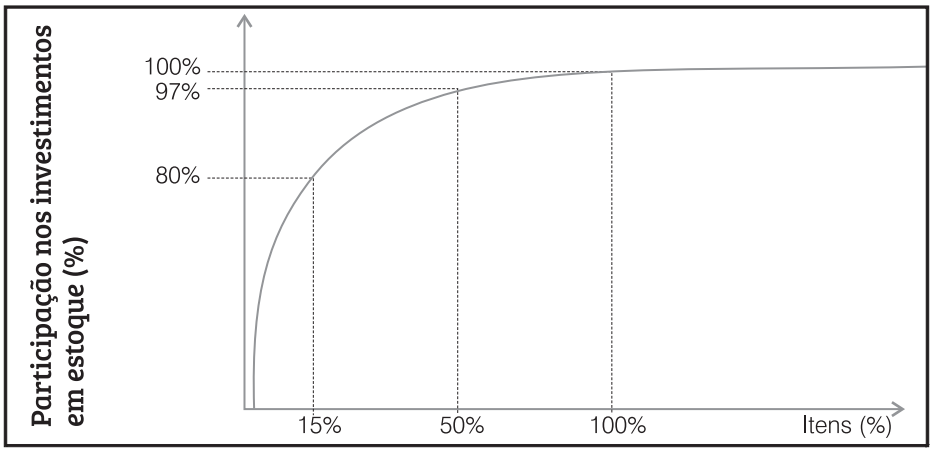
Wanke (2003, p. 11) diz que "as empresas estão buscando cada vez mais garantir uma determinada disponibilidade de produto com o menor nível de estoque possível". É deste equilíbrio entre demanda e compras que o autosserviço alimentar está sempre em busca, pois mercadorias em excesso e que não são vendidas exigem que a empresa desembolse caixa para pagar por aquelas que não geraram retorno.

Segundo Gitman (2004, p. 516), "o objetivo da administração de estoques é girá-los o mais rapidamente possível, sem perder vendas por falta de estoques". Conforme Assaf Neto (2012, p. 652) ressalta, "é interessante sempre evitar quantidades excessivas de estoques, as quais, além de imprimirem maior lentidão ao giro dos ativos, reduzem a rentabilidade da empresa".

Se por um lado, os supermercados devem evitar o excesso de estoques, em contrapartida, precisam evitar a perda de vendas, devido à falta de mercadorias. Assaf Neto (2012) afirma que, na prática, é muito difícil e arriscado proceder a uma sincronização perfeita entre a procura e a compra ou produção de bens e é comum as empresas manterem permanentemente certo volume estocado. Ou seja, "a compra ou a fabricação de bens no exato momento em que se verifica a demanda envolve elevados riscos de atrasos ou até mesmo impossibilidade no atendimento dos pedidos" (ASSAF NETO, 2012, p. 674).

Uma das técnicas de auxílio utilizadas pelos supermercados é a conhecida curva ABC. Assaf Neto (2012, p. 671) explica que "a curva ABC retrata a representatividade dos elementos estocados, mediante constatações históricas, às quais podem ser acrescentadas certas previsões futuras". A Figura 2 é um exemplo de curva ABC.

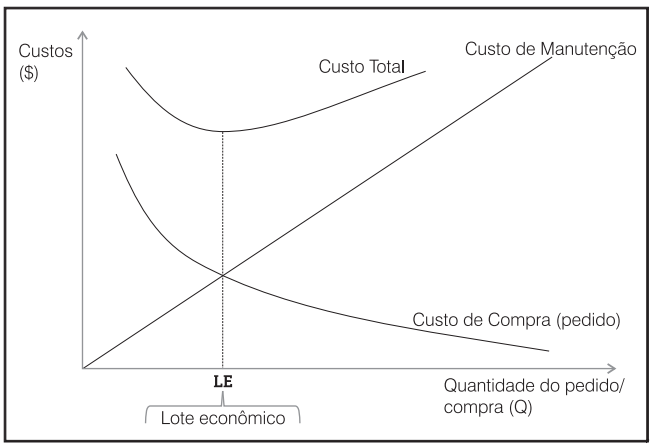
Figura 2 Curva ABC.



Fonte: Assaf Neto (2012, p. 672).

A Figura 1 indica que 50% do volume físico dos estoques são responsáveis por 97% dos investimentos necessários, e 15% absorvem 80%. No entanto, o autosserviço alimentar não deve utilizar a curva ABC de forma indiscriminada, pois dentro dos 50% do volume estocado, podem estar produtos com baixa demanda que vão levar a empresa a desembolsar caixa para pagar os fornecedores. Visto isso, Assaf Neto (2012) sugere que o administrador precisa se introduzir em estudos direcionados à identificação e apuração de seus custos e ao entendimento básico de modelos indicadores do nível ótimo (economicamente mais atraente) de compras ou de unidades a serem produzidas ou vendidas. Um exemplo de modelo de análise e controle de estoque é exposto a seguir na Figura 3.

Figura 3
Comportamento dos custos relevantes associados aos estoques.



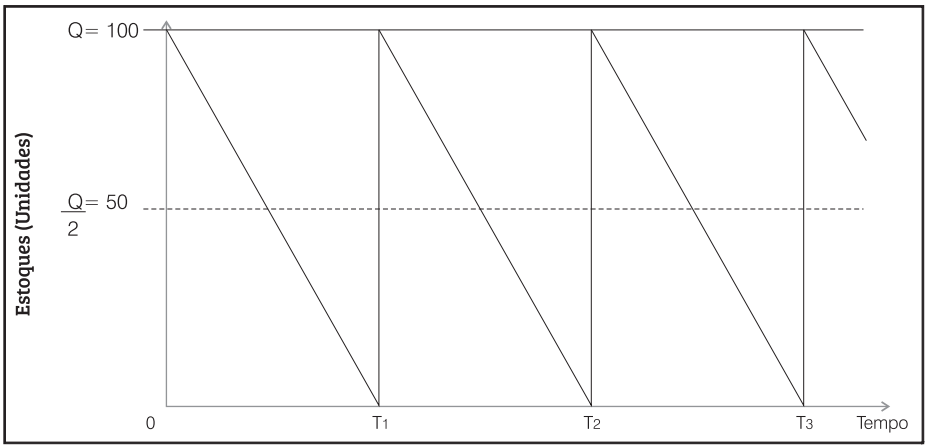
Fonte:
Assaf Neto (2012, p. 676).

Assaf Neto (2012, p. 678) explica que a Figura 3 indica

> [...] a curva do custo total apresenta um ponto mais baixo, que indica seu valor mínimo. Esse ponto, definido no cruzamento da reta do custo de manutenção com o de compra, indica o denominado lote econômico (LE) da empresa, isto é, a quantidade ótima do pedido (compra) que minimiza o custo total do estoque.

Segundo Assaf Neto (2012, p. 678), "decrescendo os estoques no modelo do lote econômico a uma taxa constante (demanda uniforme), o pedido e o consumo de seus itens seguem o comportamento ilustrado na Figura 4".

Figura 4 Comportamento dos estoques para o modelo de lote econômico.



Fonte: Assaf Neto (2012, p. 678).

No momento T0,

> Dão entrada nos estoques 100 unidades do produto, por exemplo, as quais são consumidas integralmente até T1. Nesse ponto, os estoques são repostos elevando-se totalmente para as 100 unidades originais. Em T2, os estoques chegam novamente a zero, sendo também encomendadas e recebidas imediatamente mais 100 unidades. Esse processo se repete igualmente para os demais períodos. (ASSAF NETO, 2012, p. 678).

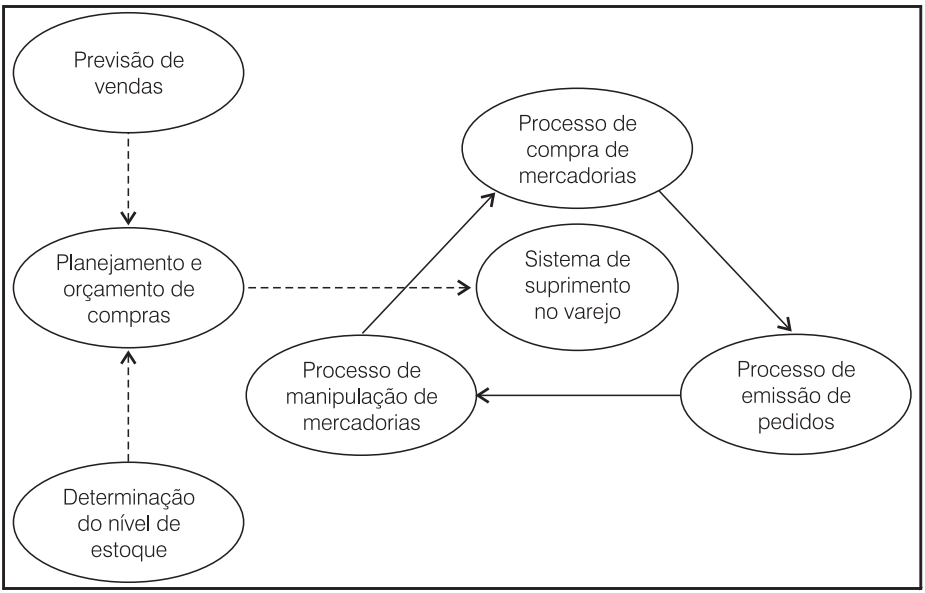
Para Mattar (2010, p 353), "o ciclo de abastecimento consiste em função vital para a permanência e expansão de qualquer empresa varejista devido à necessidade contínua de comprar":

- Os produtos certos;
- Nos momentos certos;
- Dos fornecedores certos;
- Nas quantidades certas;
- Com preços e demais condições justas.

Mattar (2010) explica que é comum no varejo a afirmação de que parte da formação do lucro ocorre com a realização de compras corretas, pois os estoques giram, os preços terão margens positivas e não terão faltas ou sobras. Ou seja, este é o desafio dos supermercados, suprir a demanda sem excessos de estoques e não perder vendas por falta de estoques.

Segundo Mattar (2010), o sistema de suprimento é composto de três processos essenciais para a realização de compras eficazes: de compra de mercadorias, de emissão de pedidos e de manipulação. A Figura 5 exemplifica esses processos.

Figura 5 Sistema de suprimento de mercadorias no varejo.



Fonte: Mattar (2010, p. 358), adaptado de Dale M. Lewison. 4th ed. New York: Macmilian, 1941, pág. 473.

Conforme Mattar (2010), a Figura 5 mostra que o sistema de suprimento no varejo funciona com base em um planejamento e orçamento de compras, elaborado a partir da previsão de vendas e determinação do nível de estoque.

As gestões de estoques e de compras dependem de um método comumente conhecido como logística. Segundo Mattar (2011, p. 388), "é processo total de planejamento, implantação, implementação e coordenação da movimentação de mercadorias, dos fornecedores aos varejistas e aos consumidores finais no menor tempo e custo possíveis".

Quando a logística funciona bem, Mattar (2010) explica que as empresas reduzem as perdas de estoques, eliminam as armazenagens e estocagens desnecessárias, reduzem os índices de rupturas, elevam o giro dos estoques e o nível de serviços aos clientes.

Esta gestão da logística, estoque, compras e fornecedores forma a cadeia de suprimentos. Segundo Wood[5] Jr. e Zuffo (1988), citados por Mattar (2010, p. 391),

5 WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. *Suplly chain management*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, jul/ set., 1998.

a cadeia de suprimentos "pode ser entendida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção e distribuição de forma sincronizada para minimizar custos e ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final...". Bowersox[6] e Closs (2001), citados por Mattar (2010, p. 391), completam que "a gestão da cadeia de suprimento está baseada na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento das informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes".

3. RUPTURA DE GÔNDOLA

3.1. Conceito De Ruptura

O conceito de ruptura, definido por Supermercado Moderno (2007), conforme citado na introdução deste trabalho, "é a falta do produto no expositor da loja em que o consumidor normalmente vai buscá-lo". Essa falta de produtos gera perda de vendas e frustração nos clientes.

A ruptura faz com que os clientes desistam de fazer as compras ou comprem outros produtos, geralmente mais baratos. Isto acaba reduzindo a receita da loja e distorce parte da previsão de venda, o que gera novas faltas e piora o problema. A Figura 6 é um exemplo de ruptura no supermercado.

Figura 6
Exemplo de ruptura na gôndola.



Fonte: Pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS

6 BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística Empresarial: processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

3.2. Diversos Enfoques sobre Ruptura

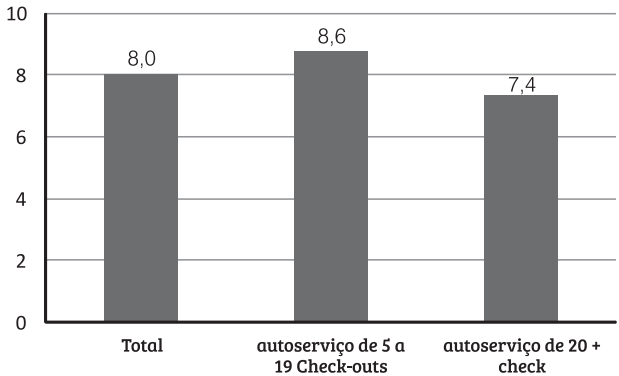
3.2.1. Pesquisa De Ruptura – ACNielsen 2004

Em julho de 2004, foi realizada pela ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) uma pesquisa sobre rupturas. A pesquisa analisou as principais causas, assim como as atitudes do consumidor quando não encontra o produto na gôndola.

Foram estudados 528 SKUs (produtos mantidos em estoque) das marcas líderes, segundo a ABRAS e, desses, 44% dos SKUs foram da seção de mercearia.

A amostra resultou de 188 lojas, sendo 110 na Grande São Paulo (58 lojas com 5 a 19 *check-outs* e 52 com 20 *check-outs* ou mais) e 78 lojas na Grande Rio de Janeiro (34 lojas com 5 a 19 *check-outs* e 44 com 20 *check-outs* ou mais). A Figura 7 apresenta os índices de ruptura.

Figura 7
Índices de ruptura
da pesquisa ACNielsen 2004.



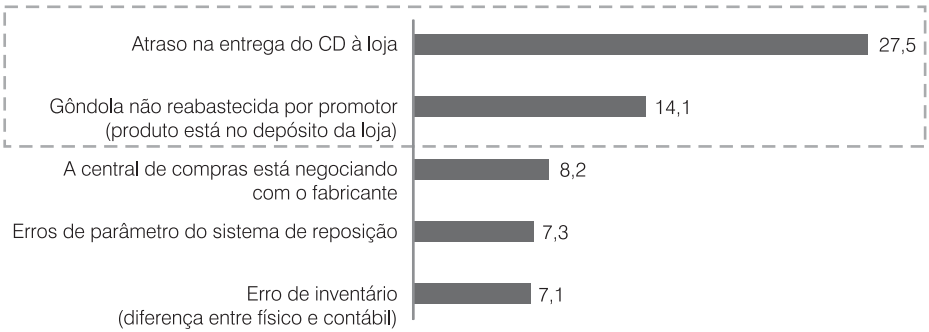
Taxa média de ruptura: total de itens em ruptura/total de lojas que comercializam *100 - dados expandidos. Mercados Scantrack

Fonte: Pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS.

De acordo com a Figura 7, o estudo concluiu que as lojas com 5 a 19 *check-outs* (92 lojas ou 49% da amostra) apresentaram uma taxa média de ruptura de 8,6%, índice superior ao das lojas com 20 ou mais *check-outs*, que apresentaram um índice de 7,4%. A média foi de 8,0% em todos os dias da semana.

As causas das rupturas estão distribuídas ao longo da cadeia de abastecimento, e as principais oportunidades de melhorias estão entre o Centro de Distribuição do supermercado e a gôndola, conforme indica a Figura 8.

Figura 8 Principais causas de ruptura.



Fonte: Pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS.

Em meio às principais origens da ruptura, a primeira e a terceira causas (Atraso na entrega do CD à loja e Central de compras está negociando com o fabricante) não estão dentro do escopo de resolução do supermercado, ou seja, a equipe de operações não pode resolvê-las diretamente. Nas demais, as soluções estão ao alcance da equipe de operações.

A segunda causa (gôndola não reabastecida...) pode não depender exatamente da disponibilidade de um promotor por parte do fornecedor. Dependendo do acordo nas negociações, o promotor visita a loja em determinado horário e, após a reposição dos seus produtos, ele se encaminha para outro supermercado. Após a saída desse promotor, a responsabilidade de reposição passa a ser da loja.

No entanto, conforme o autor desse trabalho já observou, é difícil para a equipe de operações acompanhar a demanda dos produtos de alto giro, principalmente no setor mercearia.

Para a quarta causa (os parâmetros do sistema de abastecimento devem ser estudados com frequência), os sistemas dos supermercados estabelecem o estoque de segurança dos produtos de acordo com a demanda e o desvio padrão, além dos dias de abastecimento do CD para a loja. No entanto, o estoque de segurança pode não considerar a cubagem do produto na gôndola e a quantidade de produtos sugerida no abastecimento não suprir uma exposição adequada. Além disso, se o espaço do produto na gôndola for muito superior à demanda do produto, ao parametrizar o estoque de segurança para cima, a fim de suprir toda a exposição do produto, o supermercado estará causando excesso de estoque, especificamente de um produto de baixo giro.

A causa Erro de inventário pode acarretar não apenas a ruptura, mas também o excesso de produtos, e estes efeitos dependem do erro de quantidade, se no sistema do supermercado está indicando o erro para cima ou para baixo. A atividade do

inventário deve ocorrer diariamente para corrigir os erros de estoque virtual, fruto de furtos, quebras e erros de no recebimento das mercadorias.

A pesquisa mensurou também as causas de forma separadas, ou seja, as causas que ocorrem no supermercado, no fornecedor, na matriz e na CD (Central de Distribuição). As causas na loja são indicadas na Figura 9.

Figura 9 Causas de responsabilidade das lojas.



Razões para a ausência do produto na área de vendas de acordo com os Gerentes de Setores
Base 100: Total das razões de ruptura para cada item - Grande São Paulo e Grande Rio - Mercados Scantrack

Fonte: Pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS.

Na mensuração das causas, a primeira da loja é "Gôndola não reabastecida por promotor. Esta causa é similar à "Faltam profissionais para abastecer a gôndola adequadamente" e como as demais, estão todas no escopo de solução das lojas.

Na pesquisa da ACNielsen foram listados alguns efeitos indesejados que a ruptura causa, como prejuízos e insatisfação de clientes. São efeitos que geram perda de *market share* das lojas, entre outros fatores. A seguir serão apresentados alguns desses fatores na Tabela 1.

Tabela 1 Consequências da ruptura na cadeia de suprimentos

VAREJISTAS	FABRICANTES	CONSUMIDORES
Vendas perdidas	Impacto na fidelidade à marca (substituição de produto)	Inconveniência e frustração
Insatisfação do cliente	Impossibilitado para maximizar as vendas	Reduz a fidelidade à loja
Perda da imagem da loja	Afeta os prognósticos de abastecimento/demanda	Substituição de produto
Problemas de Visual Merchandising	Visibilidade reduzida na prateleira	Favorece a mudança de marcas (menor lealdade a marca)
Afeta a planejamento/níveis exatos de inventário	Afeta a relação com o Varejista	Tarda ou não compra
Planejamento do Varejista	Reduz a efetividade da promoção	Baixa percepção da marca
Os compradores vão a outros lugares	Dados de venda inconsistentes	Comunica os amigos sobre a má experiência

Fonte: Adaptado da pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS.

A pesquisa da ACNielsen abordou também o comportamento do consumidor diante da ruptura. A metodologia abrangeu 605 entrevistas telefônicas com donas de casas entre 18 e 60 anos de idade. Os dados dessa pesquisa são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Comportamento de consumidor diante da ruptura.

ATITUDES DA COMPRADORA	PERCENTUAL
Compra outra marca	53%
Procura o produto em outra loja	37%
Desiste de comprar	8%
Compra outro tipo de produto	3%

Fonte: Adaptado da pesquisa ACNielsen, ECR Brasil e ABRAS.

A principal conclusão do estudo é que os supermercados precisam de alguma solução no reabastecimento das gôndolas para minimizar os índices de ruptura. Existe um potencial de ganho dentro dos 37% de clientes que procuram outra loja para adquirir o produto que estão procurando. Portanto, o problema ruptura oferece oportunidades no varejo supermercadista, especialmente nas lojas que trabalham com estoque de alto giro.

3.2.2. Campanha para Reduzir Rupturas em R$ 1 Bi

O primeiro fascículo desta campanha, que foi implementada em 2007, por Supermercado Moderno e ECR Brasil, destacava dados preocupantes sobre o impacto da ruptura nos supermercados. Pressupõe-se que determinado supermercado possua o desempenho médio dos supermercados brasileiros:

- R$ 8.700.000,00 de faturamento anual;
- 2% do lucro líquido sobre o faturamento, ou seja, R$ 174.000,00;
- 8% de nível de ruptura;
- 37% dos clientes não substituem os produtos faltantes em sua loja. Eles vão buscá-los em outras.

Ao calcular 37% dos 8% de produtos em ruptura, compreende-se que o supermercado deixa de vender 2,96% dos itens que compõem o sortimento. Essa potencial perda de vendas equivale a menos R$ 265.375,00 no faturamento e a menos R$ 5.307,50 no lucro.

4. ESTUDO DE CASO – SUPERMERCADO PEGUE FÁCIL

O levantamento da ECR foi sucinto ao informar os impactos nas demonstrações financeiras (DFs), indicando apenas a possível perda no faturamento e lucro líquido. Diante desta limitação do estudo, serão simuladas as DFs de uma empresa fictícia e a projeção com e sem o impacto da ruptura, a fim de analisar esses impactos. A empresa fictícia se chamará Supermercado Pegue Fácil (SPF).

Segundo Gitman (2007), dois dados são necessários para a elaboração de demonstrações projetadas: demonstrações financeiras ao ano precedente e previsão de vendas para o ano seguinte. Matias (2009, p. 296) compartilha da mesma técnica, citando que "a projeção de vendas de qualquer forma é o ponto de partida para projeção dos dados financeiros, pois representa as entradas de caixa que a empresa vai ter".

Tabela 3
DRE 2013 do SPF
(Valores em reais – R$).

DRE	2013
Vendas Brutas	**30.000**
(-) Impostos	-3.000
Vendas Líquidas	**27.000**
(-) CMV	-18.000
Fixa (MDO)	-9.000
Variável (Mat Prima)	-9.000
Lucro Bruto	**9.000**
(-) Desp Oper	-3.000
Lucro da Atividade	**6.000**
(+) Rec Fin	150
(-) Desp Fin	-330
LL antes de IR e CS	**5.820**
Prov p IR e CS (34%)	-1.979
(-) Prov p Dividendos (25% 2013)	-960
Lucro Disp Período	**2.881**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) do ano de 2013 é apresentada na Tabela 3. Essa Tabela indica que a Receita Bruta foi de R$ 30.000,00, que o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) foi de R$ 18.000,00, enquanto as Despesas Operacionais foram de R$ 3.000,00 e as Despesas Financeiras, de R$ 330,00. O SPF pagou IR (Imposto de Renda) e CS (Contribuição Social) de R$ 1.979,00 (5.820 x 0,34), além de R$ 960,00 de Dividendos (3.841 x 0,25). O SPF gerou LL (Lucro Líquido) de R$ 2.881,00.

Tabela 4
BP 2013 do SPF
(Valores em reais – R$).

ATIVO	2013	PASSIVO	2013
Circulante	**10.864**	**Circulante**	**8.789**
Caixa e Equiv Caixa	6.000	Fornecedores	3.600
Dup a Receber	1.000	Impostos Vds a pagar	250
Estoques	3.864	IR a pagar	1.979
Real a LP	**900**	Dividendos a pagar	960
Créditos a LP	900	Empréstimos	2.000
Permanente	**9.265**	**Exig Longo Prazo**	**3.000**
Imobilizado Bruto	9.853	Empréstimos LP	3.000
(-) Dep Acum	-588	**PL**	**9.240**
= Imob Líquido	9.265	Cap e Reservas	6.359
		Lucros Acum (+2014)	2.881
Total do Ativo	**21.029**	**Total do Passivo**	**21.029**

Fonte:
Elaborado pelo autor.

O BP (Balanço Patrimonial) do SPF referente ao ano de 2013 é apresentado na Tabela 4. De acordo com o BP 2013, o SPF apresenta Índice de Liquidez Corrente de 1,24 (Ativo Circulante/ Passivo Circulante), indicando que para cada R$ 1 de dívidas no Curto Prazo, o SPF tem 1,24 de Ativos no Curto Prazo.

De acordo com Securato[7] (2002), citado por Matias (2009, p. 302), "os saldos das contas de capital de giro guardam relação direta com as vendas e com o ciclo operacional e financeiro (estruturas de prazos médios) das empresas, sendo projetados em função dessas variáveis". Os indicadores de Capital de Giro são expostos nas Tabelas 5, 6 e 7, as quais serão utilizadas para suportar a projeção do BP 2014.

Tabela 5
PMR - Prazo
Médio de Recebimento.

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (CONTAS A RECEBER / RECEITAS LÍQUIDAS) x 360	2013
	13 dias
CONTAS A RECEBER	1.000
RECEITAS LÍQUIDAS	27.000

Fonte:
BP e DRE 2013 do SPF.

Tabela 6
PME - Prazo Médio
de Estocagem.

PRAZO MÉDIO ESTOCAGEM (ESTOQUES / CMV) x 360	2013
	77 dias
ESTOQUES	3.864
CMV	18.000

Fonte:
BP e DRE 2013 do SPF.

7 SECURATO, J. R. Crédito: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

Tabela 7
PMP - Prazo Médio de Pagamento.

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO (FORNECEDORES / CMV) x 360	2013
	72 dias
FORNECEDORES	3.600
CMV	18.000

Fonte:
BP e DRE 2013 do SPF.

Os resultados em dias das Tabelas 5, 6 e 7 indicam os prazos médios para receber as vendas, estocar matéria-prima (produzir e armazenar produtos acabados) e fazer os pagamentos para fornecedores.

Tabela 8
Ciclo de Caixa.

CICLO DE CAIXA ((PMR + PME) - PMP)	2013
	-72 dias
PMR	13
PME	77
PMP	72

Fonte:
BP e DRE 2013 do SPF.

De acordo com Oyadomari[8] , o ciclo de caixa, quando é positivo, indica que a empresa necessita de capital de giro. Não é o caso do SPF, que apresenta ciclo de caixa negativo.

Segundo Matias (2009, p. 297), "quando a projeção é feita por analistas externos, a projeção é obtida pela combinação de números passados...". De acordo com Gitman (2007, p. 103), "um método simples de elaboração de uma demonstração projetada de resultado do exercício é o método porcentagem das vendas". Gitman (2007) explica que "as porcentagens utilizadas tendem a ser as proporções que aqueles itens alcançaram no ano anterior". Com base nesta técnica, a Tabela 9 apresenta a DRE do SPF referente ao ano de 2013 com as porcentagens das contas em comparação com a receita bruta.

Tabela 9
DRE 2013 do SPF
(Valores em reais – R$)
- Análise Vertical.

DRE	2013	AH%
Vendas Brutas	**30.000**	**100,0%**
(-) Impostos	-3.000	-10,0%
Vendas Líquidas	**27.000**	**90,0%**
(-) CMV	-18.000	-60,0%
Fixa (MDO)	-9.000	-30,0%
Variável (Mat-Prima)	-9.000	-30,0%
Lucro Bruto	**9.000**	**30,0%**
(-) Desp Oper	-3.000	-10,0%
Lucro da Atividade	**6.000**	**20,0%**
(+) Rec Fin	150	0,5%
(-) Desp Fin	-330	-1,1%
LL antes de IR e CS	**5.820**	**19,4%**
Prov p IR e CS (34%)	-1.979	-6,6%
(-) Prov p Dividendos (25% 2013)	-960	-3,2%
Lucro Disp Período	**2.881**	**9,6%**

Fonte: DRE 2013 do SPF.

8 OYADOMARI, J. C. T. . Análises das Demonstrações Financeiras. Apostila do MBA- FGV Gestão em Finanças.

O método da análise vertical auxilia o analista para projetar a DRE para o próximo período, entretanto, não são todos os dados que podem ser utilizados. Para a projeção da DRE de 2014 do SPF, serão utilizadas as seguintes porcentagens:

- Imposto sobre vendas (10%);
- CMV Fixo de R$ 9.000,00 e Variável de 30% sobre as vendas;
- Despesas Operacionais de 10% sobre as vendas.

As Despesas Financeiras para o ano de 2014 será de R$ 170,00, conforme cálculo que será apresentado nas premissas. Os dividendos que, no ano de 2013 foram de 25% sobre o lucro após o IR/CS, serão de 20% de acordo com a diretoria do SPF. Para o ano de 2014, a diretoria do SPF tem por objetivo aumentar o faturamento em 20%, ou seja, vender R$ 36.000,00. Com base nas premissas apresentadas, a projeção da DRE do SPF para 2014 é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 DRE do SPF Projetada para 2014 (Valores em reais – R$).

DRE	2013	AV%	2014	AV%	AH%
Vendas Brutas	**30.000**	**100,0%**	**36.000**	**100,0%**	**20,0%**
(-) Impostos	-3.000	-10,0%	-3.600	-10,0%	20,0%
Vendas Líquidas	**27.000**	**90,0%**	**32.400**	**90,0%**	**20,0%**
(-) CMV	-18.000	-60,0%	-19.800	-55,0%	10,0%
Fixa (MDO)	-9.000	-30,0%	-9.000	-25,0%	0,0%
Variável (Mat-Prima)	-9.000	-30,0%	-10.800	-30,0%	20,0%
Lucro Bruto	**9.000**	**30,0%**	**12.600**	**35,0%**	**40,0%**
(-) Desp Oper	-3.000	-10,0%	-3.600	-10,0%	20,0%
Lucro da Atividade	**6.000**	**20,0%**	**9.000**	**25,0%**	**50,0%**
(+) Rec Fin	150	0,5%	210	0,6%	39,7%
(-) Desp Fin	-330	-1,1%	-170	-0,5%	-48,5%
LL antes de IR e CS	**5.820**	**19,4%**	**9.040**	**25,1%**	**55,3%**
Prov p IR e CS (34%)	-1.979	-6,6%	-3.073	-8,5%	55,3%
(-) Prov p Dividendos (25% 2013)	-960	-3,2%	-1.193	-3,3%	24,3%
Lucro Disp Período	**2.881**	**9,6%**	**4.773**	**13,3%**	**65,7%**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

De acordo com a Tabela 10, o CMV Fixo de R$ 9.000,00 que em 2013 representou 30% das vendas, para 2014 representou 25% das vendas, devido ao aumento de 20% na previsão de faturamento, enquanto o CMV Variável teve aumento de 20%, proporcional à previsão de crescimento das vendas, de R$ 9.000,00 para R$ 10.800,00. Este aumento de 20% proporcionou um acréscimo de 66% no lucro líquido, que, em 2013, foi de R$ 2.881,00 e, em 2014, de R$ 4.773,00. O BP projetado para 2014 é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11
BP do SPF projetado para 2014
(Valores em reais – R$).

ATIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%	PASSIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
Circulante	**10.864**	**52%**	**14.645**	58%	35%	**Circulante**	**8.789**	42%	**10.527**	41%	20%
Caixa e Equiv Caixa	6.000	29%	9.061	36%	51%	Fornecedores	3.600	18%	3.960	16%	10%
Dup a Receber	1.000	5%	1.333	5%	33%	Impostos Vds a pagar	250	2%	300	1%	20%
Estoques	3.864	18%	4.251	17%	10%	IR a pagar	1.979	4%	3.073	12%	55%
Real a LP	**900**	**4%**	**900**	4%	0%	Dividendos a pagar	960	1%	1.193	5%	24%
Créditos a LP	900	4,3%	900	4%	0%	Empréstimos	2.000	10%	2.000	8%	0%
Permanente	**9.265**	**44%**	**9.891**	39%	7%	**Exig Longo Prazo**	**3.000**	14%	**3.000**	12%	0%
Imobilizado Bruto	9.853	47%	11.957	47%	21%	Empréstimos LP	3.000	15%	3.000	12%	0%
(-) Dep Acum	-588	-3%	-2.066	-8%	251%	**PL**	**9.240**	44%	**11.909**	47%	29%
= Imob Líquido	9.265	44%	9.891	39%	7%	Cap e Reservas	6.359	32%	4.255	17%	-33%
						Lucros Acum (+2014)	2.881	14%	7.654	30%	166%
Total do Ativo	**21.029**	**100%**	**25.436**	100%	21%	Total do Passivo	**21.029**	100,00%	**25.436**	100%	21%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

As premissas para projetar o BP de 2014 foram:

Ativo

- Caixa e Equivalência de Caixa
  Os sócios do SPF fizerem um aporte de R$ 2.881,00
  Caixa e Equivalência de Caixa 2013 R$ 6.000,00 + aporte de R$ 2.881,00 = R$ 8.881,00

- Duplicatas a Receber
  É calculada com base no giro de vendas a prazo do ano anterior ou com de acordo com uma nova política de recebimento. Para 2014, a diretoria do SPF decidiu utilizar o mesmo prazo médio do ano de 2013.
  Vendas 2014 R$ 36.000,00 / Dias no ano 360 x Prazo Médio de Recebimento em 2013 13,33 dias = R$ 1.333,00.

- Estoques
  Segue a mesma técnica utilizada para calcular duplicatas a receber, porém são utilizados o CMV e o prazo médio de estocagem, ou de acordo com uma nova política de estocagem. Para 2014, a diretoria do SPF decidiu utilizar o mesmo prazo médio de estocagem do ano de 2013.

  CMV 2013 R$ 19.800,00 / Dias no ano 360 x Prazo Médio de Estocagem 77,29 dias = R$ 4.251,00.

- Realizável ao Longo Prazo
  Geralmente não possuem correlação com as vendas projetadas e o método para projetar é com base na variação do período anterior. Para 2014, não haverá alterações no realizável ao longo prazo, ou seja, permanecerá em R$ 900,00.

- Permanente
  – Imobilizado Bruto
  Para 2014, a diretoria do SPF projeta investir R$ 2.104,00 em imobilizado de equipamentos, totalizando R$ 11.957,00.
  Imobilizado Bruto 2013 R$ 9.853,00 + Investimentos R$2.104,00 = R$ 11.957,00.
  – Depreciação Acumulada
  Alíquota Depreciação 2014 15% de R$ 9.853,00 = R$ 1.478,00 + depreciação 2013 R$ 588,00 = R$ 2.066,00

– Imobilizado Líquido
Imobilizado Bruto R$ 11.957,00 - depreciação acumulada de R$ 2.066,00 = R$ 9.891,00.

Passivo

- Fornecedores
  Segue a mesma técnica utilizada para calcular duplicatas a receber e estoques. É utilizada a conta CMV e o prazo médio de pagamento ou de acordo com uma nova política de pagamento. Para 2014, a diretoria do SPF decidiu utilizar o mesmo prazo médio de pagamento do ano de 2013.
  CMV 2013 R$ 19.800,00 / Dias no ano 360 x Prazo Médio de Pagamento 72 dias = R$ 3.960,00.

- Impostos sobre Vendas
  Impostos Sobre Vendas 2013 R$ 3.600,00 / Dias no ano 360 x Prazo médio para pagamento impostos = R$ 360,00.

- Imposto de Renda e Contribuição Social
  Lucro antes do IR e CS x Alíquota 34% = R$ 3.073,00.

- Dividendos a pagar
  Lucro após pagamento do IR e CS R$ 5.966,00 * 20% = R$ 1.193,00.

- Empréstimos
  Não ocorreu alteração na conta empréstimos de curto prazo.

- Exigível ao Longo Prazo.
  – Empréstimos ao Longo Prazo
  Não ocorreu alteração na conta empréstimos de longo prazo.

- Patrimônio Líquido
  – Capital e Reservas
  O investimento de R$ 2.104,00 no imobilizado Bruto saiu da conta capital e reservas.
  Capital e reservas 2013 R$ 6.359,00 – saída para imobilizado Bruto R$ 2.104,00 = R$ 4.225,00.

  – Lucros Acumulados
  Lucros acumulados 2013 R$ 2.881,00 + lucro disponível 2014 (vide DRE) R$ 4.773,00 = R$7.654,00.

O FCO (Fluxo de Caixa Operacional) é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12
Fluxo de Caixa do SPF 2014
(Valores em reais – R$)

FLUXO DE CAIXA	2.014
Vendas	**35.667**
Impostos sobre Vendas	-3.550
CMV	-18.348
Despesas Operacionais	-3.304
Receita Financeira	180
Imposto de Renda	-3.023
Investimentos (imobilizado)	2.104
Fluxo Caixa Operacional	**9.724**
Juros e Amortização	-170
Fluxo Caixa do Acionista	**9.554**
Dividendos	-960
Integralização de Capital	-2.104
Fluxo Caixa Final	**6.490**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs

De acordo com a Tabela 12, o fluxo de caixa operacional do SPF em 2014 será de R$ 9.724,00, o fluxo de caixa do acionista será de R$ 9.554,00 e o fluxo de caixa final ficará em R$ 6.490,00.

As premissas para elaborar o fluxo de caixa foram:

- Vendas
  Projeção de Vendas 2014 – (Duplicatas a Receber – Duplicatas a Receber 2013)
  R$ 36.000,00 – (R$ 1.333 – R$ 1.000) = R$35.667,00.

- Impostos sobre Vendas
  Impostos DRE 2014 + (Impostos Vds a pagar 2014 – Impostos Vds a pagar 2013)
  - R$ 3.600,00 + (R$ 300 – R$ 250) = R$ 3.550,00

- CMV
  CMV 2014 – (Estoques 2014 – Estoques 2013) + (Fornecedores 2014 – Fornecedores 2013) – (Depreciação acumulada 2014 – Depreciação acumulada 2013)
  - R$ 19.800,00 – (R$ 4.251– R$ 3.864) + (R$ 3.960– R$ 3.600) – (R$ 2.066– R$ 588) = R$ 18.348,00

- Despesas Operacionais
  Despesas Operacionais 2014- 20% Depreciação de Despesa[9]
  R$ 3.600,00 – R$ 296 = R$ 3.304,00.

- Receita Financeira
  Caixa e Equivalência de Caixa * 3% de juros
  R$ 6.000,00 * 3% = 180

- Imposto de Renda
  - Provisão para IR e CS 2014 + (Impostos Vds a pagar 2014 – Impostos Vds a pagar 2013)
  - R$ 3.073,00 + (R$ 300 – R$ 250) = R$ 3.023,00.

- Investimentos (imobilizado)
  Imobilizado Bruto 2014 – Imobilizado Bruto 2013
  R$ 11.957 – R$ 9.853 = R$ 2.104,00

- Juros e Amortização
  Despesa Financeira 2014 + (Empréstimos 2014 - Empréstimos 2013) + (Empréstimos LP 2014 – Empréstimos LP 2013)
  - R$ 170 + (R$ 2.000 – R$ 2.000) + (R$ 3.000 – R$ 3.000) = R$ 170,00.

- Dividendos
  Provisão para Dividendos 2014 + (Dividendos a pagar 2014 - Dividendos a pagar 2013)
  - R$ 1.193 + (1.193 – 960) = R$ 960,00.

- Integralização de Capital
  Capital e Reservas 2014 - Capital e Reservas 2013
  R$ 4.255,00 – R$ 6.359,00 = R$ 2.104,00.

As projeções do BP e DRE do SPF para 2014 originarão caixa positivo para a empresa. Ou seja, se o objetivo de crescimento de 20% nas vendas e as premissas de projeção do BP e do FCO se concretizarem, o SPF terá uma situação financeira saudável.

No entanto, ainda não foram apresentadas as DFs com os impactos que a ruptura poderá causar nas DFs do SPF. Conforme apresentado no Capítulo sobre Ruptura, o levantamento feito pela ERC Brasil, Supermercado Moderno e ACNiel-

9 Imobilizado Bruto 2014 R$ 9.853,00 * 15% = R$ 1.478,00 * 20% = R$ 296,00.

sen, indicou que 37% dos clientes não substituem os produtos em falta, portanto, entende-se que a loja deixa de vender 2,96% (8% x 37%) dos itens que compõem o sortimento. Os impactos da ruptura nas DFs do SPF seguirão este modelo de potencial perda no faturamento. As premissas para simular esses impactos são:

- O objetivo de crescimento nas vendas do SPF para 2014 é de 20%, conforme foi projetado anteriormente;
- O estudo da ACNielsen com a ABRAS em setembro de 2011 indicou ruptura de 10,2% e estoque virtual de 5,6%, portanto, será considerado um índice de ruptura de 16%[10] para analisar os impactos da ruptura;
- 37% (clientes que não substituem os produtos em falta) de 16% de índice de ruptura = 5,92% a menos no crescimento;
- Previsão de crescimento de 20% menos 5,92% = 14,08% de crescimento.

Com base nas premissas acima, já é possível antever que o supermercado (e consequentemente toda a cadeia) é impactado com a ruptura. Os supermercados fazem projeções de crescimento que, na prática, é surreal. A seguir serão apresentados as DFs e os indicadores do SPF com o impacto da ruptura. A Tabela 13 expõe a DRE do SPF projetado para 2014 com o impacto da ruptura.

Tabela 13 DRE do SPF projetada para 2014 com ruptura (Valores em reais – R$).

DRE	2013	AV%	2014	AV%	AH%
Vendas Brutas	**30.000**	**100,0%**	**34.224**	**100,0%**	**14,1%**
(-) Impostos	-3.000	-10,0%	-3.422	-10,0%	14,1%
Vendas Líquidas	**27.000**	**90,0%**	**30.802**	**90,0%**	**14,1%**
(-) CMV	-18.000	-60,0%	-19.267	-56,3%	7,0%
Fixa (MDO)	-9.000	-30,0%	-9.000	-26,3%	0,0%
Variável (Mat-Prima)	-9.000	-30,0%	-10.267	-30,0%	14,1%
Lucro Bruto	**9.000**	**30,0%**	**11.534**	**33,7%**	**28,2%**
(-) Desp Oper	-3.000	-10,0%	-3.422	-10,0%	14,1%
Lucro da Atividade	**6.000**	**20,0%**	**8.112**	**23,7%**	**35,2%**
(+) Rec Fin	150	0,5%	210	0,6%	39,7%
(-) Desp Fin	-330	-1,1%	-170	-0,5%	-48,5%
LL antes de IR e CS	**5.820**	**19,4%**	**8.152**	**23,8%**	**40,1%**
Prov p IR e CS (34%)	-1.979	-6,6%	-2.772	-8,1%	40,1%
(-) Prov p Dividendos (25% 2013; 20% 2014)	-960	-3,2%	-1.076	-3,1%	12,0%
Lucro Disp Período	**2.881**	**9,6%**	**4.304**	**12,6%**	**49,4%**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

10 O estoque virtual pode causar ruptura ou excesso de estoques. Para esta análise, será considerado que o nível de estoque virtual é para baixo (a quantidade física na loja é zero e a quantidade no sistema da loja é maior que o ponto de pedido/ estoque de segurança), portanto, um índice de ruptura de 15,8 (16%).

O crescimento projetado de 20%, que representaria vendas de R$ 36.000,00, caiu para R$ 34.000,00 com o impacto da ruptura, ou seja, tornou-se um crescimento de 14,08%, conforme a Tabela 13. O lucro da atividade que, que na projeção sem o impacto da ruptura, indicado na Tabela 10, foi de R$9.000,00, representando um crescimento de 50% em comparação com 2013, caiu para R$ 8.112,00, um crescimento de apenas 35%, comparando-se com 2013. O nível de ruptura de 16% também impactou o BP do SPF, conforme indica a Tabela 14.

Tabela 14 BP do SPF projetado para 2014
(Valores em reais – R$)
- Impacto de 16% de Ruptura.

ATIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%	PASSIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
Circulante	**10.864**	**52%**	**14.465**	**57%**	**33%**	**Circulante**	**8.789**	**42%**	**9.986**	**41%**	**14%**
Caixa e Equiv Caixa	6.000	29%	9.061	36%	51%	Fornecedores	3.600	18%	3.853	16%	7%
Dup a Receber	1.000	5%	1.268	5%	27%	Impostos Vds a pagar	250	2%	285	1%	14%
Estoques	3.864	18%	4.136	16%	7%	IR a pagar	1.979	4%	2.772	11%	40%
Real a LP	**900**	**4%**	**900**	**4%**	**0%**	**Dividendos a pagar**	**960**	**1%**	**1.076**	**4%**	**12%**
Créditos a LP	900	4,3%	900	4%	0%	Empréstimos	2.000	10%	2.000	8%	0%
Permanente	**9.265**	**44%**	**9.891**	**39%**	**7%**	**Exig Longo Prazo**	**3.000**	**14%**	**3.000**	**12%**	**0%**
Imobilizado Bruto	9.853	47%	11.957	47%	21%	Empréstimos LP	3.000	15%	3.000	12%	0%
(-) Dep Acum	- 588	-3%	- 2.066	-8%	251%	**PL**	**9.240**	**44%**	**11.440**	**47%**	**24%**
= Imob Líquido	9.265	44%	9.891	39%	7%	Cap e Reservas	6.359	32%	4.255	17%	-33%
						Lucros Acum (+2014)	2.881	14%	7.185	29%	149%
Total do Ativo	**21.029**	**100%**	**25.256**	**100%**	**20%**	**Total do Passivo**	**21.029**	**100,00%**	**24.426**	**100%**	**16%**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

De acordo com a Tabela 14, o Ativo e o Passivo não tiveram queda na mesma proporção. Assim sendo, a direção do SPF irá manter o investimento de R$ 2.104 no Imobilizado Bruto, mas irá diminuir o aporte de capital, que antes era de R$ 2.881. Devido ao impacto que a ruptura causará nas vendas, este será de R$ 2.052. Com o ajuste no aporte de capital, o balanço é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 BP ajustado do SPF projetada para 2014 (Valores em reais – R$)
- Impacto de 16% de Ruptura.

ATIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%	PASSIVO	2013	AV%	2014	AV%	AH%
Circulante	**10.864**	**52%**	**13.636**	**56%**	**26%**	**Circulante**	**8.789**	**42%**	**9.986**	**41%**	**14%**
Caixa e Equiv Caixa	6.000	29%	8.232	34%	37%	Fornecedores	3.600	18%	3.853	16%	7%
Dup a Receber	1.000	5%	1.268	5%	27%	Impostos Vds a pagar	250	2%	285	1%	14%
Estoques	3.864	18%	4.136	17%	7%	IR a pagar	1.979	4%	2.772	11%	40%
Real a LP	**900**	**4%**	**900**	**4%**	**0%**	**Dividendos a pagar**	**960**	**1%**	**1.076**	**4%**	**12%**
Créditos a LP	900	4,3%	900	4%	0%	Empréstimos	2.000	10%	2.000	8%	0%
Permanente	**9.265**	**44%**	**9.891**	**40%**	**7%**	**Exig Longo Prazo**	**3.000**	**14%**	**3.000**	**12%**	**0%**
Imobilizado Bruto	9.853	47%	11.957	49%	21%	Empréstimos LP	3.000	15%	3.000	12%	0%
(-) Dep Acum	- 588	-3%	- 2.066	-8%	251%	**PL**	**9.240**	**44%**	**11.440**	**47%**	**24%**
= Imob Líquido	9.265	44%	9.891	40%	7%	Cap e Reservas	6.359	32%	4.255	17%	-33%
						Lucros Acum (+2014)	2.881	14%	7.185	29%	149%
Total do Ativo	**21.029**	**100%**	**24.426**	**100%**	**16%**	**Total do Passivo**	**21.029**	**100,00%**	**24.426**	**100%**	**16%**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

A análise do BP 2014 ajustado pela possível queda nas vendas, em decorrência da ruptura, será realizada com base nos indicadores de capital de giro, apresentados a seguir.

Tabela 16 PMR (Prazo Médio de Recebimento) 2013 vs 2014.

SEM RUPTURA

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (CONTAS A RECEBER / RECEITAS LÍQUIDAS) x 360	2013	2014	AH%
	13 dias	14,81 dias	11,1%
CONTAS A RECEBER	1.000	1.333	33,3%
RECEITAS LÍQUIDAS	27.000	32.400	20,0%

COM RUPTURA

2014	AH%
14,81 dias	11,1%
1.268	26,8%
30.802	14,1%

VARIAÇÕES

VARIAÇÕES COM VS SEM RUPTURA		
0,00 dias		0,00%
-R$	66	-6,58 p.p
-R$	1.598	-5,92 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

De acordo com a Tabela 16, o prazo médio de recebimento subiu de 13 para 15 dias, seja com ou sem o impacto da ruptura. Apesar de a alteração no prazo médio de recebimento ter ocorrido nos dois cenários, a variação na conta contas a receber teve queda de R$ 66,00, com diminuição de 6,58 pontos percentuais.

Tabela 17 PME (Prazo Médio de Estocagem) 2013 vs 2014.

SEM RUPTURA

PRAZO MÉDIO ESTOCAGEM (ESTOQUES / CMV) x 360	2013	2012	AH%
	77 dias	77 dias	0,0%
ESTOQUES	3.864	4.251	10,0%
CMV	18.000	19.800	10,0%

COM RUPTURA

2014	AH%
77 dias	0,0%
4.136	7,0%
19.267	7,0%

VARIAÇÕES

COM RUPTURA X SEM RUPTURA		
0,00 dias		0,00%
-R$	114	-2,96 p.p
-R$	533	-2,96 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

O prazo médio de estocagem manteve-se no período de 2013, 77 dias. O impacto da ruptura diminuiu os estoques em apenas R$ 114,00, ou seja, queda de 2,96 pontos percentuais.

Tabela 18 PMP (Prazo Médio de Pagamento) 2013 vs 2014.

SEM RUPTURA

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO (FORNECEDORES / CMV) x 360	2013	2012	AH%
	72 dias	72 dias	0,0%
FORNECEDORES	3.600	3.960	10,0%
CMV	18.000	19.800	10,0%

COM RUPTURA

2014	AH%
72 dias	0,0%
3.853	7,0%
19.267	7,0%

VARIAÇÕES

COM RUPTURA X SEM RUPTURA		
0,00 dias		0,00%
-R$	107	-2,69 p.p
-R$	533	-2,69 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

O prazo médio de pagamento também foi mantido em 72 dias e o impacto da ruptura alterou a conta fornecedores em apenas R$ 107,00. A queda de pontos percentuais foi a mesma que ocorreu no prazo médio de estocagem, ou seja, de 2,96 pontos percentuais.

Tabela 19 Ciclo de Caixa 2013 vs 2014.

SEM RUPTURA

CICLO DE CAIXA ((PMR + PME) - PMP)	2013	2012	AH%
	-72 dias	-72 dias	0,0%
PMR	13	15	11,0%
PME	77	77	0,0%
PMP	72	72	0,0%

COM RUPTURA

2014	AH%
-72 dias	0,0%
15	11,0%
77	0,0%
72	0,0%

VARIAÇÕES

COM RUPTURA X SEM RUPTURA	
0,00 dias	0,00%
-R$	0,00 p.p
-R$	0,00 p.p
	0,00 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

O ciclo de caixa é calculado com base nos indicadores das Tabelas 16, 17 18. Apenas o aumento no prazo médio de recebimento não foi o suficiente para alterar o ciclo de caixa, o qual permaneceu com o -72 dias. Na opinião de Oyadomari, o ciclo

de caixa quando é positivo, indica que a empresa necessita de capital de giro. Não é o caso do SPF, que, mesmo com o impacto da ruptura, não necessitará de capital de giro.

Os impactos da ruptura na projeção do SPF para 2014 foram expressivos nas contas de Tesouraria, NCG (Necessidade de Capital de Giro) e CDG (Capital de Giro), conforme mostram as Tabelas 20, 21 e 22.

Tabela 20 Tesouraria SPF 2013 vs 2014 (Valores em reais – R$).

SEM RUPTURA

TESOURARIA (DISPONIBILIDADE - EMPRESTIMOS CURTO PRAZO)	2013	2012	AH%
	4.000	R$ 7.061	76,5%
DISPONIBILIDADES	6.000	9.061	51,0%
EMPRÉSTIMOS CURTO PRAZO	2.000	2.000	0,0%

COM RUPTURA

2014	AH%
R$ 6.232	55,8%
8.232	37,2%
2.000	0,0%

VARIAÇÕES

COM RUPTURA X SEM RUPTURA		
-R$	829	-20,73 p.p
-R$	829	-13,82 p.p
-R$	-	0,00 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

Segundo Oyadomari, quando o saldo da conta Tesouraria é positivo, a empresa apresenta folga financeira de curto prazo. É o caso do SPF, conforme indica a Tabela 20, o saldo em 2014 é de R$ 7.061,00, com um aumento de 76,5% em comparação com 2013, quando o saldo era de R$ 4.000.

No entanto, quando o valor projetado sem o impacto da ruptura é comparado com o valor projetado com o impacto, a conta disponibilidades tem uma diminuição de R$ 829, mesmo valor que foi diminuído do aporte de capital.

Tabela 21 NCG SPF 2013 vs 2014 (Valores em reais – R$.)

SEM RUPTURA

NCG (ACO - PCO)	2013	2014	AH%
	-1.925	R$ 2.942	52,9%
ATIVO CIRCULANTE	10.864	14.645	34,8%
(-) DISPONIBILIDADES	6.000	9.061	51,0%
= ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL	4.864	5.584	14,8%
PASSIVO CIRCULANTE	8.789	10.527	19,8%
(-) EMPRÉSTIMOS PC	2.000	2.000	0,0%
= PASSIVO CIRCULANTE OPERACIONAL	6.789	8.527	25,6%

COM RUPTURA	
2014	**AH%**
R$ 2.582	**34,2%**
13.636	25,5%
8.232	37,2%
5.404	11,1%
9.986	13,6%
2.000	0,0%
7.986	17,6%

VARIAÇÕES		
COM RUPTURA X SEM RUPTURA		
-R$	360	-18,72 p.p
-R$	1.009	-13,82 p.p
-R$	829	-13,82 p.p
-R$	180	-3,70 p.p
-R$	540	-6,15 p.p
-R$	-	0,00 p.p
-R$	540	-7,96 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

Para Oyadomari, a NCG (Necessidade de Capital de Giro) negativa é favorável, pois indica que o ciclo é financiado pelos fornecedores e clientes. Quando é positiva, indica que a empresa investe no ciclo. A Tabela 21 indica que o SPF não investe no ciclo, portanto, o ciclo é financiado pelos fornecedores e clientes. Porém, com o impacto da ruptura, o valor da NCG ficou mais próximo ser positivo, saindo de -R$ 2.942 para -R$ 2.582.

Tabela 22 CDG SPF 2013 vs 2014 (Valores em reais – R$).

SEM RUPTURA			
CDG (PL + PNC) - ANC	**2013**	**2014**	**AH%**
	R$ 11.340	**R$ 14.009**	**23,5%**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	9.240	11.909	28,9%
+ PASSIVO NÃO CIRCULANTE	3.000	3.000	0,0%
= FONTES DE LONGO PRAZO	12.240	14.909	21,8%
ATIVO NÃO CIRCULANTE	900	900	0,0%

COM RUPTURA	
2014	**AH%**
R$ 13.540	**19,4%**
R$ 11.440	23,8%
R$ 3.000	0,0%
14.440	18,0%
R$ 900	0,0%

VARIAÇÕES		
COM RUPTURA X SEM RUPTURA		
-R$	469	-4,13 p.p
-		-5,07 p.p
-R$	829	0,00 p.p
-R$	469	-3,83 p.p
-R$	-	0,00 p.p

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

Quanto ao CDG (Capital de Giro), indicado na Tabela 22, o mesmo autor explica que o saldo positivo indica há sobras de recursos de longo prazo. Em 2013, o sal-

do de CDG do SPF era de R$ 11.340 e, em 2014, teve aumento de 23,5%, portanto, de R$ 14.009. Contudo, ao comparar esse valor com o saldo do valor com ruptura, houve uma queda R$ 469, ou seja, 4,13 pontos percentuais.

Com o ajuste no aporte de capital para equilibrar o BP com o impacto da ruptura, o fluxo de caixa projetado sem o efeito da ruptura (Tabela 23) não teve alterações em comparação com a Tabela 12.

Tabela 23
Fluxo de Caixa do SPF 2014
Com e Sem Ruptura
(Valores em reais).

	SEM RUPTURA	COM RUPTURA
FLUXO DE CAIXA	**2.014**	**2.014**
Vendas	**35.667**	**33.956**
Impostos sobre Vendas	-3.550	-3.387
CMV	-18.348	-17.808
Despesas Operacionais (aj cx)	-3.304	-3.127
Receita Financeira	180	180
Imposto de Renda	-3.023	-2.736
Investimentos (imobilizado)	2.104	2.104
Fluxo Caixa Operacional	**9.724**	**9.182**
Juros e Amortização	-170	-170
Fluxo Caixa do Acionista	**9.554**	**9.012**
Dividendos	-960	-960
Integralização de Capital	-2.104	-2.104
Fluxo Caixa Final	**6.490**	**5.948**

Fonte: BP e DRE 2013/ 2014 do SPF.

O fluxo de caixa projetado com o efeito da ruptura é apresentado na Tabela 23, com o fluxo de caixa projetado sem o efeito da ruptura.

Para fim de comparação, a Tabela 24 apresenta as contas da previsão de faturamento, lucro líquido e fluxo de caixa final, sendo todas essas contas com e sem o impacto da ruptura.

Tabela 24 Impacto da ruptura no faturamento bruto, lucro e caixa do SPF (Valores em reais – R$).

CONTAS	SEM RUPTURA	COM RUPTURA	VARIAÇÕES	
PREVISÃO DE FATURAMENTO EM 2014	36.000	34.224	-1.776	-4,93%
PREVISÃO DE LL EM 2014	4.773	4.304	-469	-9,82%
PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA FINAL	6.490	5.948	-542	-8,35%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de projeção das DFs.

De acordo com a Tabela 24, a ruptura de 16% poderá impactar o faturamento do SPF em -4,93%, em comparação com a projeção de crescimento de 20%, ou –R$ 1.776. O lucro líquido foi a conta que mais teve impacto, -9,82%, seguido do fluxo de caixa final, -8,35%.

5. SOLUÇÃO PARA MINIMIZAR RUPTURA

5.1. GIC Brasil

Entre as diversas soluções ofertadas no mercado para minimizar a ruptura, a GIC (Gerenciamento de Informações e Consultoria) Brasil foi escolhida, porque desenvolveu o *software RuB™* sob demanda para minimizar a ruptura, conforme explicou o presidente da empresa, Irineu Fernandes[11] , "a ideia surgiu de um briefing com a equipe do Atacadão. Eles tinham uma demanda em logística, localização de produtos, diagnóstico de estoque etc.".

De acordo com o site[12] da GIC, a empresa começou em 1990, a partir da fundação da CET (Competitividade Estratégica e Tecnologia). O mercado brasileiro não possuía soluções de alta tecnologia para a Gestão de Materiais e a CET nasceu com a intenção de suprir esta carência. Seus fundadores fizeram parceria com a empresa inglesa LPC (*Logistic Planning Consult*) e criaram o SAD (Sistema de Automação de Depósito), o primeiro WMS (*Warehouse Management System*) brasileiro.

O foco da GIC é consultoria, desenvolvimento de sistemas, soluções e serviços que otimizem os processos de movimentação física de produtos na Cadeia de Suprimentos. Além destes, a GIC oferece tanto produtos como serviços, alguns deles em prol dos produtos.

5.2. A Solução RUB™

De acordo com a GIC Brasil[13] , o *RuB™* é um sistema de aplicação e suporte colaborativo, focado na automação do chão de loja que otimiza a alocação dos colaboradores, o fluxo de informação e a redução dos níveis de ruptura de exposição, com o objetivo de maximizar vendas e trazer melhorias significativas na experiência de compra dos clientes finais. Em suma, o *RuB™* abrange:

- Controle do processo de recebimento e armazenamento de produtos na área de depósito da loja, de todas as transferências que irão para as áreas de armazenamento e exposição do salão de vendas, bem como de todas as outras movimentações de produtos dentro da loja;

- Mapeamento e identificação com códigos de barras dos endereços de exposição no Chão de Loja, aos quais são vinculados um ou mais produtos.

11 ABRAS. Tecnologia. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=5&clipping=19668>. Acesso em: 9 jun. 2014.
12 GIC. A empresa. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?i=2>. Acesso em: 15 jun. 2014.
13 GIC. RuBTM. Disponível em: < http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=6&i=14&ip=7>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Esta é a base para as informações de reabastecimento geradas e controladas pelo *RuB*™;

- Dois tipos de métodos para a criação de tarefas de reabastecimento na área de vendas:

  - Proativa: através de um processo colaborativo, os repositores visualmente identificam a necessidade de reabastecimento de um produto e geram no *RuB*™ uma tarefa, por meio do aparelho *SB1*[14] da *Motorola*;

  - Reativa: pela integração com os sistemas legados, o *RuB*™ recebe informações sobre as vendas e compras, atualizando os estoques da loja. Algoritmos específicos controlam as variações de estoque e, automaticamente, geram as tarefas de reabastecimento de produtos na área de vendas.

- Interação da equipe de repositores por meio do equipamento móvel *SB1*. Todas as informações sobre produtos, incluindo preços, nível de estoque detalhado por endereço de armazenamento, requisições e execução de tarefas e troca de mensagens, devem estar de acordo com as características cadastradas no equipamento;

- Time de liderança da loja, além de portar equipamento móvel, tem acesso a uma interface *web-based*, que disponibiliza um Painel de Controle de tarefas, cestas de compra (funcionalidades do Papa-Fila), Indicadores de Operação, relatórios e configurações do *RuB*™;

- Na solicitação de tarefa via equipamento móvel, o colaborador precisa ler o código de barras do produto ou do endereço de exposição e escolher as tarefas na lista disponibilizada pelo *RuB*™. Uma solicitação de tarefa pode também ser feita via interface *web-based*.;

- Criada a requisição, a tarefa vai para uma fila no Gerenciador de Tarefas, com uma prioridade específica, baseada na natureza do pedido: método, quantidade de produtos, se é parte do processo de atendimento ao cliente, localização do produto, seguindo tempos e níveis de serviço pré-definidos. O *RuB*™ pode controlar mais de uma fila, portanto, cada fila possui um grupo de funcionalidades que facilitam seu gerenciamento;

14 De acordo com o site da GIC. Brasil, o primeiro equipamento da Motorola Solutions utilizado no *RuB*™ foi o CA50. SB1 é mais uma evolução com Motorola Solutions no programa Earlier Adopter.

- Primeira tarefa na fila é atribuída para o primeiro colaborador disponível, e uma mensagem de notificação é enviada ao equipamento móvel no qual ele está logado[15] . O colaborador passa, então, a receber, no equipamento, as orientações sobre como realizar aquela tarefa (aonde ir e o que fazer);

- Baseado no controle de tempos de execução, as tarefas na fila geram mensagens que são enviadas aos líderes e gestores das lojas (escalação hierárquica). Estas mensagens serão enviadas à caixa de mensagens da interface *web-based*, com uma notificação no equipamento móvel. É possível criá-las e enviá-las a um usuário ou grupo de usuários cadastrados;

- Interações e movimentações de produtos são registradas no *RuB*™, facilitando o controle e rastreamento de informações, que dão suporte ao processo de tomada de decisão na loja, informando:
  - Endereços Premium;
  - Produtividade dos colaboradores;
  - Nível de ruptura (produtos no depósito da loja, mas fora da área de exposição);
  - Produtos sem estoque;
  - Interação com clientes.

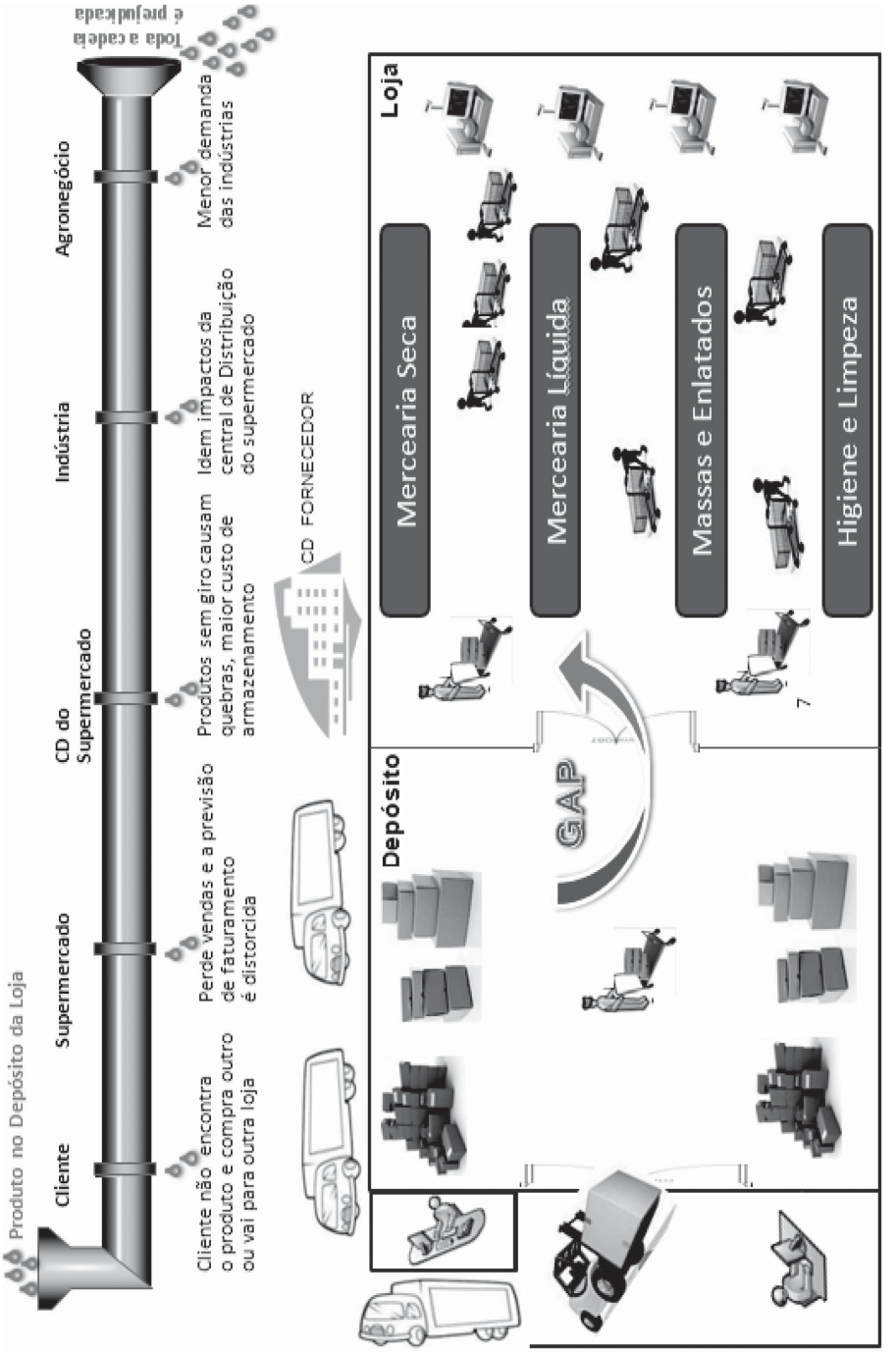
- O *RuB*™ tem ainda entre suas funcionalidades o processo de Papa-Fila, que é uma funcionalidade adicional para o gerenciamento de filas nos caixas: este processo agiliza a coleta de informações de produtos e suas quantidades nos carrinhos de compras, enviando-as para o sistema de frente de loja, que irá processar o restante da operação de venda;

- Adicionalmente, os equipamentos móveis, o *SB1*, possuem funcionalidades de voz (*WT e VoIP*) e são utilizados pelo *RuB*™ com o objetivo de facilitar a comunicação entre as equipes de colaboradores.

A fim de compreender a aplicação do *RuB*™ em um supermercado, será apresentado primeiramente o layout de supermercado na Figura 10. Suponha-se que este supermercado não possua um sistema para minimizar a ruptura e nem mesmo processos definidos com papéis e responsabilidades para reposição contínua.

15 DICIONÁRIO INFORMAL.
Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/logado/>. Acesso em: 25 jun. 2014.

Figura 10 Macroprocesso do supermercado (sem escala.)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A palavra *gap*, entre a interface do depósito e área de venda, na Figura 11, significa o momento em que ocorre a ruptura mais comum do supermercado "o produto não está na área de venda e encontra-se no estoque do supermercado". Esse motivo de ruptura representou, na pesquisa da ACNielsen, o índice de 14,1%.

Segundo o gerente de *Supply Chain*, da rede Coop, Rogério Lopes[16] , "frequentemente, é que a ruptura é atacada, obtém-se uma redução nos índices e, logo em seguida, retomam-se antigos hábitos que fazem o problema voltar aos patamares anteriores ou até mesmo aumentar". Claudio Czapski, superintendente da associação ECR Brasil, compartilha da mesma opinião, ao comentar que "o importante é entender que tratar da ruptura é um processo, não um projeto".

Observa-se também que o depósito da loja não possui um layout de armazenamento ou mesmo blocados[17] de recebimento das mercadorias para facilitar a disposição, enquanto estas não estiverem nas gôndolas para acelerar a velocidade de reposição (de gôndolas), reduzir e evitar perdas e/ou quebras de produtos, agilizar inventários rotativos, identificar e corrigir possíveis distorções de parâmetros, minimizar risco de ruptura, e auxiliar e/ou orientar a loja na solução de problemas.

Compreende-se que a ruptura é um efeito cascata, pois conforme demonstrado na Figura 11, toda a cadeia é prejudicada.

Segundo Maurício Godinho[18] , Gerente de Negócios da GIC, as empresas que fazem a aquisição do *RuB*™ passam pelas seguintes fases de mudança:

- Fazer o layout da Loja: identificar endereços dos produtos com os respectivos códigos de barras;

- Realizar o inventário das mercadorias na área de venda e estoque da loja;

- Cadastrar a equipe de operação do supermercado (inclui os promotores) com código de barras no *RuB*™.

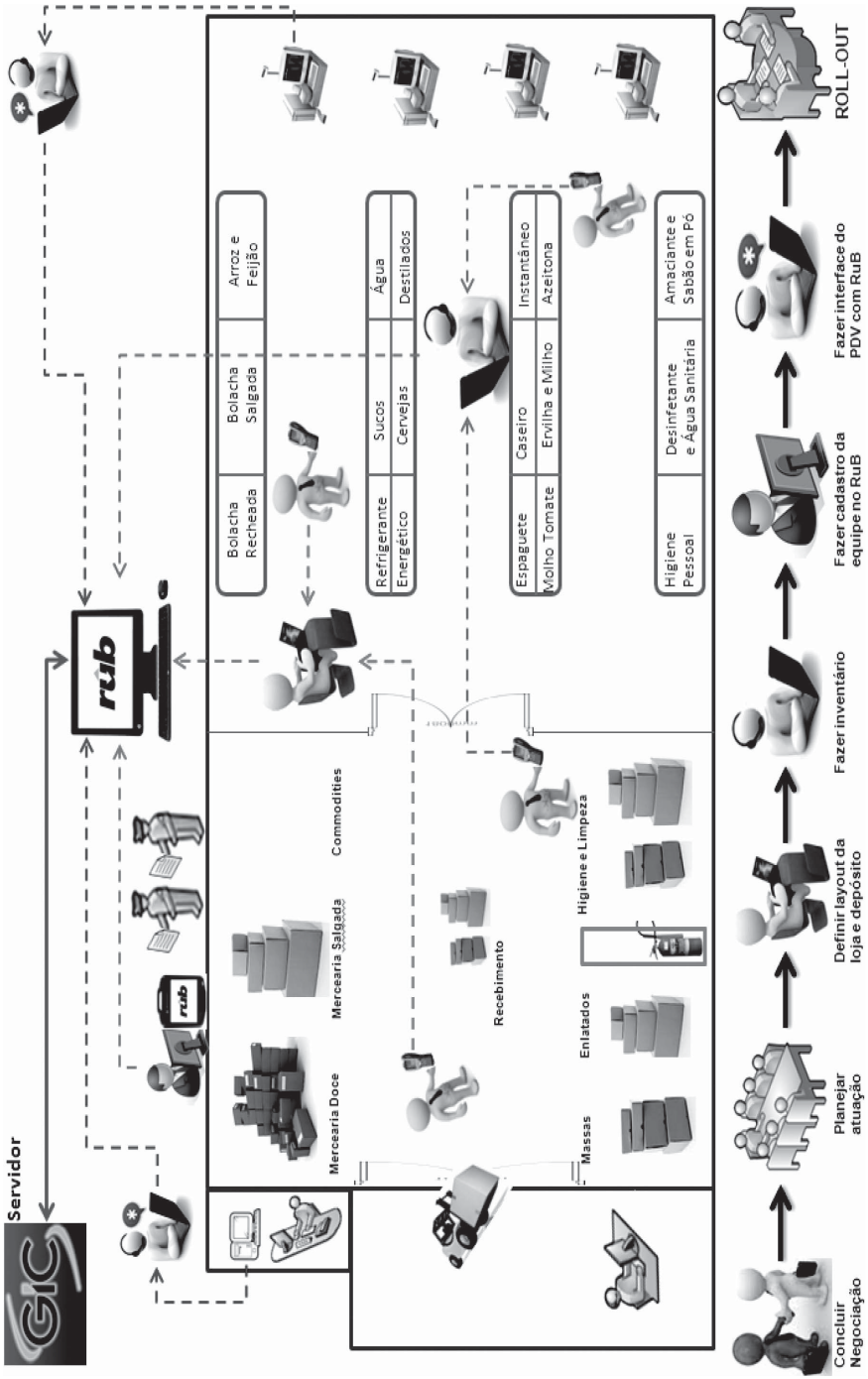
Com as três fases acima concluídas, os dados são inseridos no *RuB*™ para viabilizar a implantação. A Figura 1 é um exemplo de planejamento para a implantação do *RuB*™, segundo a declaração de Maurício Godinho.

16 SUPER VAREJO. Sem falta. Disponível em: <http://supervarejo.com.br/secoes/capa/sem-falta/>. Acesso em: 20 jun. 2014.

17 É uma demarcação em amarelo no piso do depósito/ armazém, indicando que aquele local é utilizado para algum fim.

18 Sistema RuB™ - Um novo conceito para os supermercados. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=lqwbem63kh4>. Acesso em: 25 jun. 2014.

Figura 11 Macro Processo do Supermercado (sem escala)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos vídeos sobre o *RuB*™

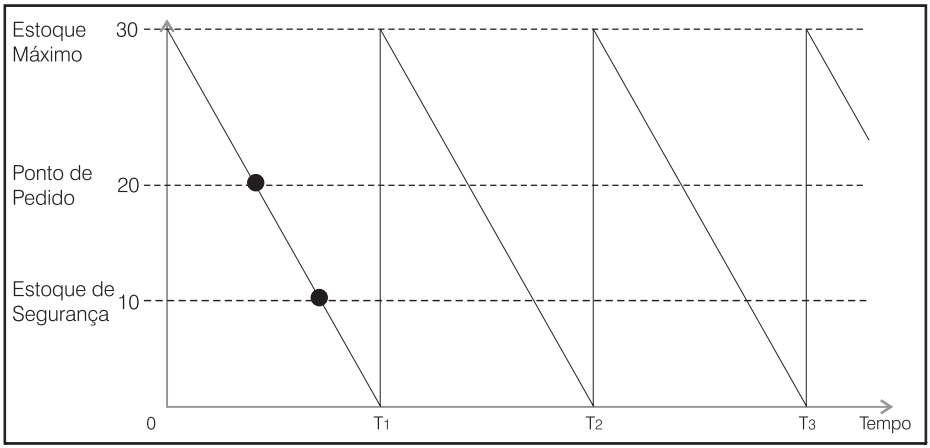
De acordo com a Figura 11:

- A definição do layout tem por objetivo definir onde cada produto da linha do supermercado será exposto e em que quantidade (frente x altura x profundidade), ou seja, determinar o planograma;

- O inventário tem o objetivo de corrigir os erros de quantidade física versus quantidade informada no sistema. O *RuB*™ separa a quantidade de produtos expostos na área de vendas da quantidade armazenada no estoque do supermercado. Com essa separação, quando os produtos da área de vendas são registrados no PDV (caixa), o sistema identifica que determinado endereço tem capacidade para suprir um reabastecimento do produto que está armazenado no depósito.

O erro de estoque causa excessos ou ruptura de produtos no supermercado. A Figura 12 explica essa dinâmica.

Figura 12 Comportamento de Abastecimento dos Estoques



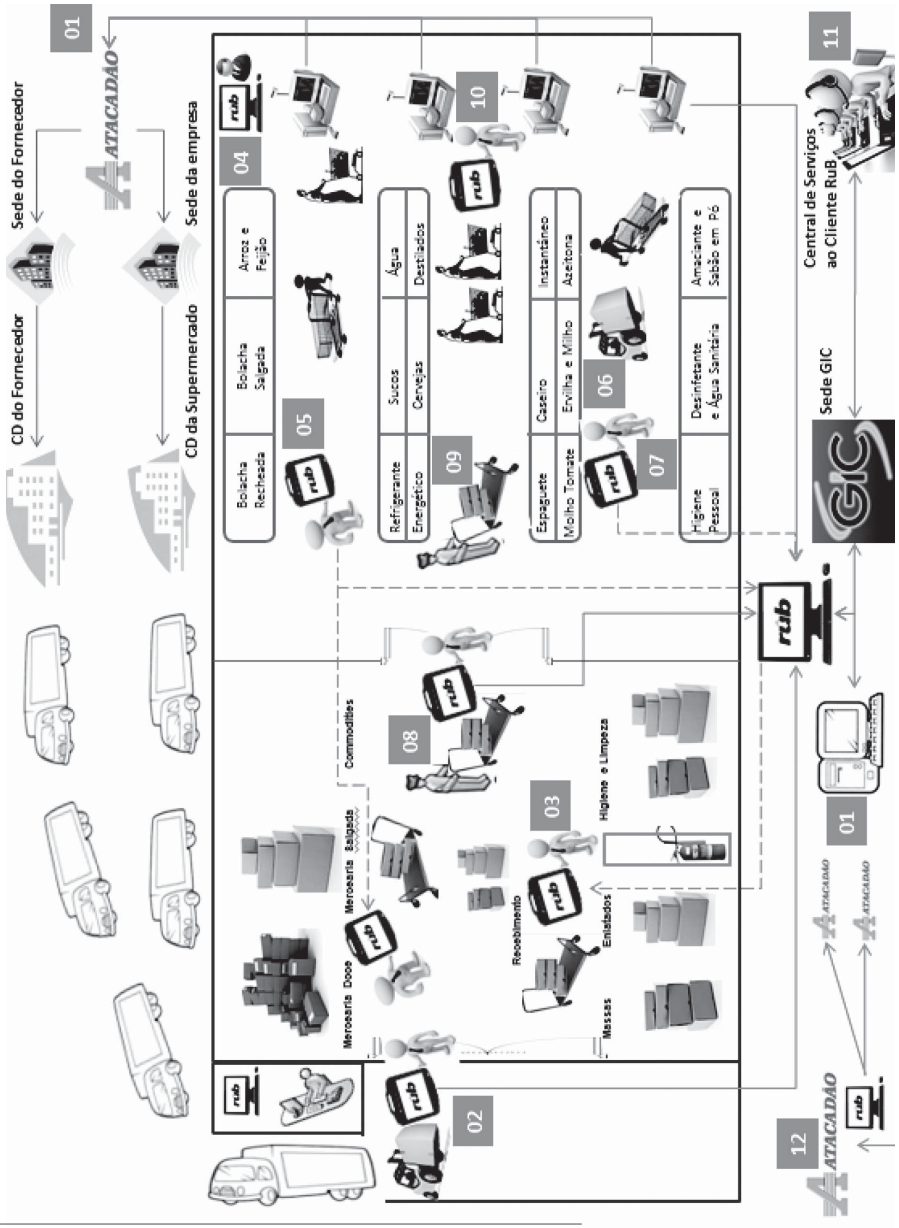
Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2012, p. 678).

Suponha-se que o sistema do supermercado esteja indicando que determinado produto possui 30 unidades na área de vendas e que o ponto de pedido para pedido automático seja de 20 unidades. De acordo com as vendas desse produto, quando a quantidade chegar a 20, o pedido automático é feito e até que esse produto seja entregue no supermercado, a quantidade que o supermercado deverá ter será de dez unidades. No entanto, se essa quantidade física não existir na área de vendas, não será baixado pelas vendas, portanto, o pedido nunca será feito. Este é o papel do inventário, corrigir as quantidades físicas versos informadas no sistema.

- Cadastro da equipe: O cadastro da equipe cria o nome de usuários do sistema, senha e acessos no *RuB*™.

Após o *modus operandis* informando acima, é feito o *roll-out* para o sistema *RuB*™ e o supermercado passa a operar de acordo com a Figura 13.

Figura 13 Processos do Supermercado/ Atacarejo com o RuB™ (sem escala.)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos vídeos sobre o *RuB*™.

De acordo com a Figura 13 e com as informações disponibilizadas pela GIC, são apresentadas, a seguir, as funcionalidades do *RuB*™, conforme o entendimento do autor:

1 – O *RuB*™ recebe os dados das vendas registradas no caixa e do sistema corporativo que executa a ordem de compras. As compras geralmente são baseadas nos seguintes parâmetros:

- Demanda média de venda (separa demanda normal da sazonal);
- Capacidade do planograma (exposição na área de vendas);
- Prazo médio de entrega do fornecedor no supermercado ou mesmo entrega do fornecedor na central de distribuição (CD) do supermercado;
- Desvio padrão sobre o nível de serviço dos fornecedores ou da CD, entre outros parâmetros.

2 – Quando a mercadoria chega à loja, é feita uma conferência "cega" com o aparelho SB1, isto é, o conferente não tem acesso aos dados das notas fiscais. Em seguida, o aparelho *SB1* envia, por meio da tecnologia *wireless*, os dados para o *RuB*™ fazer o batimento com as notas fiscais.

Estando correto, a mercadoria é liberada para blocado de recebimento para ser reabastecida na área de vendas, e os produtos de alto giro e ofertas que sobrarem são armazenados conforme o *layout* estabelecido. Em seguida, o *RuB*™ é alimentado com as informações das entradas de mercadorias e, se determinado produto estava em *standby* para ser reabastecido, será informado para o colaborador, conforme a atividade número três.

3 – Ao mesmo tempo em que o *RuB*™ processa os dados do PDV para solicitar abastecimentos dos fornecedores e CD, outros algoritmos são processados para identificar a necessidade de reabastecimento na área de vendas. Esses algoritmos comparam a capacidade do planograma com a quantidade indicada na área de vendas, além da quantidade indicada no estoque do supermercado.

4 – Um coordenador de operação monitora e acompanha os operadores por meio de um terminal do *RuB*™. Caso seja identificada alguma tarefa de reposição, esse coordenador demanda essa tarefa, que é direcionada, via *wireless*, ao aparelho *SB1* de algum colaborador.

5 – O colaborador identifica determinado produto com necessidade de reabastecimento e executa uma tarefa com o aparelho *SB1*. Essa tarefa é informada para que a equipe do depósito separe a mercadoria para reabastecimento.

6 – Se a mercadoria que foi solicitada para reposição encontra-se numa posição de rack nível dois ou mais, o operador de empilhadeira recebe a tarefa informando o endereço onde o *pallet* está e executa a retirada para que este seja reabastecido.

7 – Um colaborador executa o inventário com o *SB1* e os dados são enviados para o *RuB*™. Outro colaborador faz os ajustes nos erros identificados. Além disso, quando um preço desatualizado é encontrado, o repositor também solicita com o *SB1*, via *wireless*, uma nova etiqueta com o preço atual.

8 – Antes de as mercadorias serem reabastecidas no endereço da área de vendas, um colaborador executa a baixa do estoque da loja com o aparelho *SB1*. O *RuB*™ é alimentado com a informação de que determinada quantidade da mercadoria foi encaminhada para a área de vendas.

9 – O repositor faz o reabastecimento das mercadorias nas gôndolas.

10 – As compras dos produtos são concentradas num cartão por meio do *SB1*. Este cartão é entregue no PDV para o pagamento ser efetuado sem precisar passar todos os produtos pelo leitor de código de barras. Esta tarefa é chamada de papa-filas.

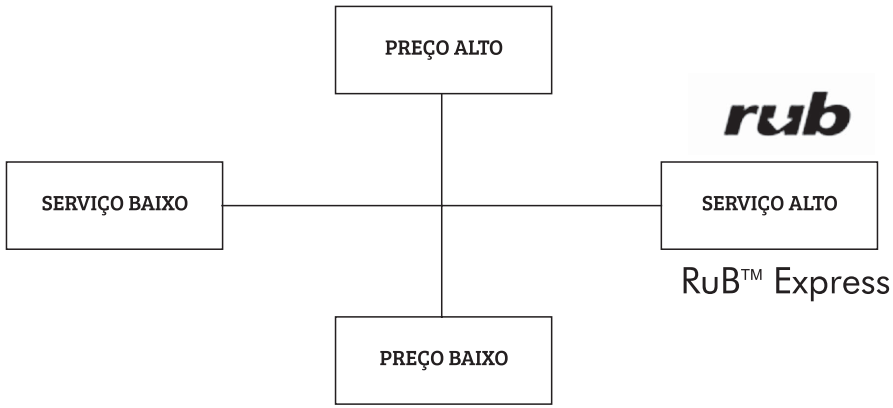
11 – Segundo a GIC[19] , o objetivo do Centro de Serviços ao Cliente *RuB*™ é o de oferecer manutenção técnica do produto e também acompanhamento e análise online das operações realizadas nas filiais de seus clientes. É uma solução completa, levando em consideração características operacionais e adaptando-se a cada cliente (local, regional ou multinacional).

13 – A gestão corporativa acompanha a operação do supermercado e, caso possua mais que uma loja, pode acompanhar a operação de todas as lojas.

De acordo com Lovelock (2010), "a estratégia de posicionamento preocupa-se em criar e manter diferenças distintivas que serão notadas e valorizadas pelos clientes com os quais a empresa deseja manter um relacionamento de longo prazo". O posicionamento da *RuB*™ é também um marco no varejo, pois a solução foi desenvolvida para minimizar a ruptura e, em seguida, outras funcionalidades foram adicionadas, diferente de outros fornecedores que tiveram que adaptar seus softwares. As Figuras 14 e 15 são exemplos do posicionamento do *RuB*™.

19 GIC. Centro de serviços ao cliente RuBTM.
Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=7&i=46&ip=8>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 14 Posicionamento do RuB™ no Mercado



Fonte: Adaptado de Lovelock (2010, p. 65).

De acordo com a Figura 14, o posicionamento do *RuB*™ é o de um serviço de alto valor para o cliente. A GIC pode atender aos clientes com baixo orçamento com o *RuB*™ Express e a outros clientes que possuem caixa mais robusta para investir na solução completa, no caso, o *RuB*™ que abrange toda a cadeia.

Figura 15 Segmentação do *RuB*™.

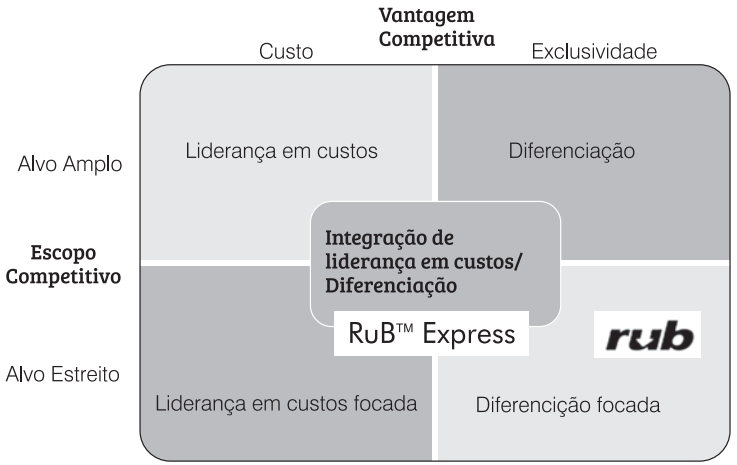


Fonte: Adaptado de Lovelock (2010, p. 65).

Segundo a Figura 15, o *RuB*™ está segmentado para o varejo, sejam os supermercados/ hipermercados ou mesmo para o atacarejo, a exemplo do Atacadão. A GIC, com seus produtos e serviços sob demanda dos clientes, tem uma atuação extensa para o todo o varejo.

Segundo Hit et al. (2007, p. 104), "as empresas escolhem entre cinco estratégias no nível de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes: liderança em custos, diferenciação, liderança em custo focalizada, diferenciação focalizada e integrada". A Figura 16 expõe essas estratégias com o posicionamento do *RuB*™ de acordo com o entendimento do autor.

Figura 16 Estratégias no Nível de Negócios.



Fonte: Hit et al. (2007, p.105).

Segundo a Figura 16, do ponto de vista do alvo estratégico, a GIC atua num alvo estreito, que é o varejo, enquanto do ponto de vista da vantagem competitiva, tem o *RuB*™ Express para competir em custo baixo e o *RuB*™ para competir a exclusividade e diferenciação.

Os varejistas que já adotaram o *RuB*™ estão criando uma estratégia competitiva frente aos concorrentes que ainda não adotaram um software ou mesmo não redesenharam seus processos para melhorar a reposição dos produtos nas gôndolas. Hélio Medeiros[20] , diretor de operações do Atacadão, confirma essa estratégia competitiva ao afirmar que "o *RuB*™ é um marco no atendimento ao cliente do Atacadão, pois o atendimento ficou mais rápido e eficiente, o cliente tem informações de imediato, os colaboradores possuem a localizações dos produtos na área de venda".

20 GIC. Hélio Medeiros, diretor de operações do Atacadão, fala sobre o sistema RuB™. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=8&i=89&ip=9>. Acesso em: 17 jun. 2014.

6. CONCLUSÃO

O setor supermercadista tem grande relevância na economia e representou o índice de 5,6% do PIB nacional em 2013. Este índice poderia ser mais expressivo se não fosse a ruptura, problema que impacta toda a cadeia de suprimento.

Apesar de este setor estar investindo em ações que minimizem a ruptura, é fato que estes investimentos ainda são modestos, pois o nível de ruptura de 10,5% indicado em 2010 foi superior ao índice de 8% em 2014, de acordo com as pesquisas da ACNielsen.

O trabalho comprovou por meio de demonstrações financeiras que os supermercados perdem vendas e, consequentemente, o caixa é impactado negativamente. Desta forma, é possível afirmar que os investimentos em tecnologia, P&D e treinamento são mais atrativos ao médio e longo prazo do que evitar o desembolso de capital ao curto prazo.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Notícias Abras**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=44032>. Acesso em: 8 jun. 2014.

ABRAS. **Tecnologia**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=5&clipping=19668>. Acesso em: 9 jun. 2014.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e Valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

DICIONÁRIO INFORMAL. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/logado/>. Acesso em: 25 jun. 2014.

ECR Brasil. Campanha Para Reduzir Rupturas em R$ 1 bi. 1º Fascículo: Como resolver/ atacar o problema em sua loja. Disponível em http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/campanhabilhao.asp acesso em junho de 2014.

GIC. **Hélio Medeiros, diretor de operações do Atacadão, fala sobre o sistema RuB™**. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=8&i=89&ip=9>. Acesso em: 17 jun. 2014.

GIC. **Centro de serviços ao cliente RuB™**. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=7&i=46&ip=8>. Acesso em: 15 jun. 2014.

GIC. **A empresa**. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?i=2>. Acesso em: 15 jun. 2014.

GIC. **RuB™**. Disponível em: <http://www.gicbrasil.com/conteudo.php?cti_id=6&i=14&ip=7>. Acesso em: 15 jun. 2014.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D..; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7 ed. São Paulo: Thomson, 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços. Pessoas,Tecnologia e Resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Elsevier 2011.

OYADOMARY, J. C. T. **Análises das Demonstrações Financeiras**. Apostila MBA Gestão Financeira 2 da FGV.

Pesquisa ACNielsen; ECR Brasil; ABRAS. **RUPTURA: Causas e impactos na cadeia de abastecimento e no comportamento do consumidor**. Setembro 2004. Disponível em http://www.sm.com.br/publique/media/Eventos_EL_201008_12Ruptura.pdf. Acesso em: 10 jun. 2014.

Revista Super Hiper Abras. **Ranking Abras 2010**. São Paulo: n. 407, ano 36, abril 2010.

Revista Super Hiper Abras. **RUPTURA, todos perdem quando o produto não está na gôndola**. São Paulo: n. 423, ano 37, setembro 2011.

Revista Super Hiper Abras. **Ranking Abras 2014.** São Paulo: n. 454, ano 40, abril 2014.

Revista Supermercado Moderno. **Ranking de Supermercados 2011**. São Paulo: n. 04, ano 42, abr. 2010.

SUPER VAREJO. Sem falta. Disponível em: <http://supervarejo.com.br/secoes/capa/sem-falta/>. Acesso em: 20 jun. 2014.

SECURATO, J. R. Crédito: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

WANKE, P. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. **Suplly chain management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, jul/ set., 1998.

YOU TUBE. **Sistema RuB™ - Um novo conceito para os supermercados**. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=Iqwbem63kh4>. Acesso em: 25 jun. 2014.

3º

Desenvolvimento de Fornecedores Internacionais de peças Eletrônicas para Customer Service

MBA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Turma LE 16 - Santo André
Rodolfo Rondini

Orientador
Prof. Me. Victor Batista dos Santos

Sumário

Resumo	**125**
Sumário Executivo	**127**
Introdução	**129**
1. Planejamento de Compra	**131**
2. Comércio Exterior	**145**
3. Estudo de caso	**168**
4. Considerações Finais	**182**
Referências	**184**

Resumo

Trata-se de um estudo de pesquisa das principais características que se deve considerar no momento da decisão de desenvolver fornecedores para o pós-vendas no ramo de eletroeletrônicos. Incluem-se também as características para um processo de importação de diversos países e seus respectivos custos e despesas. Ao final, apresenta os resultados demonstrados na simulação de escolha dos itens e de suas respectivas importações.

Seu conteúdo é baseado em pesquisas bibliográficas e na experiência que adquiri na atuação na área de *customer service*, em uma empresa de eletroeletrônicos.

Sumário Executivo

Com a concorrência acirrada nos dias atuais, muitas organizações não podem dar-se ao luxo de reduzir somente os custos internos para garantir a competitividade de seus produtos. É necessário também buscar ganho de eficiência e de escala em seus processos, caso queiram permanecer no seu mercado de atuação.

Para isto, precisam expandir seus horizontes e ampliar seu poder de alcance em adquirir insumos do mercado global, mesmo que seja para concorrer no mercado local. É buscando novas fontes de suprimentos que vão permanecer competitivos com seus produtos, pela melhoria na qualidade, variedade e redução de preço e custos.

Este estudo tem o objetivo de demonstrar a importância de considerar todos os custos envolvidos no momento da escolha de um fornecedor e da importação. Ao considerar todos os custos envolvidos na aquisição, a empresa conseguirá definir claramente quais pontos serão chaves para o desenvolvimento de fornecedores, no caso internacional.

Será demonstrado todo o planejamento de compra, desde a priorização dos itens, até o mapeamento dos fornecedores disponíveis para cada item. Em um segundo momento, serão demonstradas todas as características necessárias para importar um material, e, na última parte do trabalho, a caracterização dos itens necessários e o mapeamento dos fornecedores disponíveis, finalizando com a importação e comparação dos custos totais envolvidos em todo o processo.

INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo levantar pontos relevantes em relação ao desenvolvimento de fornecedores internacionais, detalhando que a escolha deve considerar todos os custos envolvidos em uma aquisição, e não somente os custos superficiais. Os custos embutidos na aquisição, tais como custos de transporte, seguro, frete, impostos e outros, podem fazer a diferença na hora do fechamento das contas.

O principal objetivo deste trabalho é responder à seguinte pergunta: Qual é o impacto da seleção errada dos fornecedores e dos modais de transporte para atendimento da área de *Customer Service* do ramo de eletroeletrônico?

Para responder a essa pergunta, o estudo foi divido em três partes:

No Capítulo 1, é apresentado o planejamento de compras, como sendo a principal decisão que a organização deve tomar na escolha e desenvolvimento do fornecedor certo, abordando os aspetos relevantes na negociação, como curva ABC/XYZ, mapeamento dos fornecedores, formação de preço e outros.

O Capítulo 2 tem como objetivo apresentar as características fundamentais para uma importação, as características de cada modal de transporte, a classificação dos itens e seus respectivos impostos e despesas.

No Capítulo 3 é apresentada uma simulação de importação, levando em consideração todas as características apresentadas nos capítulos anteriores. O objetivo deste capítulo é mostrar a relevância dos custos envolvidos em uma aquisição internacional.

O objetivo final deste estudo é sinalizar a importância de fazer um bom planejamento de compras, passando pelas etapas de negociação, levantamento dos itens críticos, seleção adequada dos fornecedores e escolha do modal apropriado, para que, no final, caso seja necessário importar os materiais, a organização não seja penalizada pelos custos ocultos desta operação, deixando assim de conhecer a fundo todo o processo e perdendo a competitividade no mercado.

1. PLANEJAMENTO DE COMPRA

Atualmente, com a globalização, o processo de compras se tornou muito criterioso, pois exige muito conhecimento técnico e de negociação, assim como habilidades comunicativas e de processos, fatores que são decisivos para a empresa.

O departamento de compras desempenha um papel estratégico na realização dos objetivos propostos. A sua principal função é perceber as necessidades dos produtos e serviços para que seja o mais competitivo possível, sendo responsável pela entrega, custos e qualidade corretos e outros elementos envolvidos na estratégia da organização.

Segundo Caxito (2011), "o processo de compras consiste em todas as partes necessárias para dar andamento ao processo de aquisição". Seguem abaixo as três principais atividades que compõem o processo de compras:

- **Preparação e planejamento** – consistem em todo o detalhamento das informações necessárias para aquisição e o planejamento de compra do material;
- **Seleção de fornecedores** – é uma atividade extremamente estratégica, pois de nada adianta à organização traçar as diretrizes gerais se os fornecedores homologados não conseguem atender a essas exigências. As certificações internacionais também são de extrema relevância, pois servem como pontos para seleção e para auditorias em fornecedores;
- **Cotações, preços e acompanhamento** – nesta etapa, o comprador já possui todas as informações necessárias para solicitar cotação, preço e prazos de entrega. Lembrando que, por mais que o fornecedor seja vantajoso para a organização, se ele não cumprir os prazos de entrega estipulados, dependendo do caso, o comprador pode ter prejuízos com os atrasos e a falta de materiais.

1.1 Strategic Sourcing

De acordo com Ervilha (2008, p. 183), "as decisões estratégicas se traduzem na busca de fontes confiáveis e que estejam em consonância com os objetivos estratégicos organizacionais".

O principal objetivo é agregar valor na cadeia de suprimentos, incluindo os *players*, que podem ser os clientes internos, das diversas áreas afins, que têm interesses em novas tecnologias, melhoria da qualidade, redução de gastos e de tempo em cada processo, diminuição dos *setups* de produção e outros.

Com isso, as equipes multifuncionais precisam compartilhar informações e experiências, trazendo conhecimento ao analisar os itens de compras, buscando solucionar problemas relacionados ao suprimento de materiais ou serviços, fazendo com que haja fornecedores qualificados na cadeia de suprimento.

Desta forma, os fornecedores passam por uma análise mais completa, além de sua capacidade técnica, capacidade de produção, financeiro, atualização tecnológica, estratégias, políticas comerciais, certificações de qualidade e outros itens exigidos. Isso pode restringir o poder do departamento de compra, porém integra ao ambiente organizacional.

São três ferramentas necessárias que possibilitam uma análise estratégica mais apurada na gestão de materiais. Essas ferramentas são: Curva ABC, Essencialidade de itens e Matriz de Kraljic.

1.2 Curva ABC

Para Ervilha (2008, p. 184), "a curva ABC é o instrumento mais conhecido no ambiente empresarial, por sua clareza lógica e facilidade de aplicação. O conceito ótimo de Parto, inicialmente aplicado em economia, tornou-se um princípio largamente utilizado nas áreas comercial e industrial".

O princípio da curva ABC é que um fenômeno traz cerca de 80% das consequências advindas de 20% das causas. Eu outras palavras, em uma empresa, 20% dos clientes geram 80% do faturamento.

Quando aplicada ao portfólio de compras, permite visualizar o valor e a importância de cada item dentro de uma carteira de compra. Com essa visualização, é possível direcionar ações mais específicas aos itens que terão maior impacto em toda a cadeia.

Também permite a classificação dos itens, sendo que os itens A terão um alto valor, representando 20% dos itens, seguidos pelos itens B, com 30% dos itens e por último os itens C, que representarão 50% dos itens, porém somente 10% do valor.

De acordo com Dias (2010, p. 85), após os itens ser ordenados pela sua importância, as classes da curva ABC podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Classe A** – grupo dos itens mais importantes, que devem ser tratados com atenção especial pelo departamento de compras;
- **Classe B** – grupo de itens intermediários entre as classes A e C, que também possuem a sua devida atenção;
- **Classe C** – grupo de itens com menor importância devido ao seu alto volume, porém baixo impacto.

Segundo Bertaglia (2003, p. 336), "[...]conhecido como classificação ABC, consiste em separar os itens em três classes de acordo com o valor total consumido".

Para estruturar um processo de classificação ABC, são necessárias três etapas:

- **Coleta de dados** – consiste em identificar os itens, a quantidade consumida ou projetada para o período e valor unitário de cada um;
- **Cálculo do custo total por item** – corresponde à multiplicação da quantidade do item consumido no período pelo seu valor unitário;
- **Organização dos itens em ordem decrescente de valor** – após o cálculo do custo, é necessário organizar de forma decrescente o valor.

A Tabela 1.1 mostra como é utilizado o conceito em uma organização que possui somente 12 itens:

Tabela 1 Classificação ABC

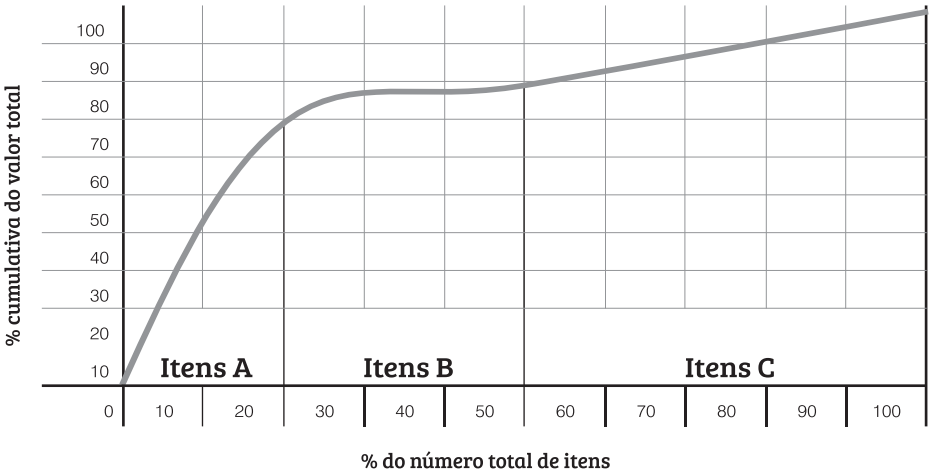
Item	Demanda Anual	$/Unid.	$/Ano	%	%Acum.	Classe
1	990	543	537.570	40,14%	40,14%	A
2	6.240	83	517.920	38,67%	78,81%	A
3	1.700	50	85.000	6,35%	85,16%	B
4	990	71	70.290	5,25%	90,41%	B
5	1.900	25	47.500	3,55%	93,95%	B
6	2.350	19	44.650	3,33%	97,29%	B
7	9.700	1	9.700	0,72%	98,01%	C
8	450	20	9.000	0,67%	98,68%	C
9	510	10	5.100	0,38%	99,07%	C
10	1.200	4	4.800	0,36%	99,42%	C
11	220	21	4.620	0,34%	99,77%	C
12	3.100	1	3.100	0,23%	100,00%	C
			1.339.250	100,00%		

Fonte: Bertaglia, 2003, p. 339.

Nas organizações, esses parâmetros podem mudar de acordo com a política de estoque, o mercado de atuação e a estratégia da gestão de estoque.

O Gráfico 1.1 mostra a forma mais utilizada para uma apresentação na empresa:

Gráfico 1 Curva ABC



Fonte: Slack, 2013, p. 325.

Segundo Slack (2013, p. 324), "as consequências de falta de estoque poderão dar uma prioridade mais alta para alguns itens que atrasariam seriamente ou causariam rupturas às operações caso não estejam no estoque".

1.3 Essencialidade do Item

Na opinião de Ervilha (2008, p. 189), "o que é considerado limitador da curva ABC é não identificar um item imprescindível na produção, portanto estratégico, mas de custo baixo. Ou seja, se faltar em uma montagem ou serviço, poderá prejudicar a produção ou o projeto e comprometer a entrega [...]".

Todos os itens da linha de montagem são importantes para a produção, entretanto, a limitação da curva ABC é classificar e priorizar os itens com alto valor de aquisição, deixando de lado os itens com baixo valor. Caso venha a faltar algum item A ou item C, o impacto será a ruptura da linha de montagem, trazendo assim prejuízos para a empresa.

Para eliminar essa limitação na classificação ABC, é preciso classificar a essencialidade de cada item na linha de montagem. Desta forma, a essencialidade do item que tem uma importância maior classifica-se estrategicamente como item A, norteando as operações de compras e as negociações necessárias para a sua obtenção.

Ainda segundo Ervilha (2008, p. 190), "a classificação dos itens essenciais deverá ser feita através da criticidade dos itens para solucionar essa limitação. Uma limitação muito utilizada é a XYZ, contrapondo a ABC".

A seguir encontram-se suas respectivas classificações:

Itens X – Itens de pouca essencialidade são aqueles que não afetam em nada a produção.

Itens Y – Itens de média essencialidade não comprometem a produção se faltarem em um horizonte próximo.

Itens Z – Itens essenciais são aqueles cuja falta gera ruptura na linha de produção e que são difíceis de substituir, devido a fornecedores únicos ou exclusivos.

Ao classificar por essencialidade os itens, será possível identificar quais itens também devem possuir o mesmo tratamento que os itens estratégicos, independente do seu valor de aquisição.

Pode-se usar a seguinte classificação:

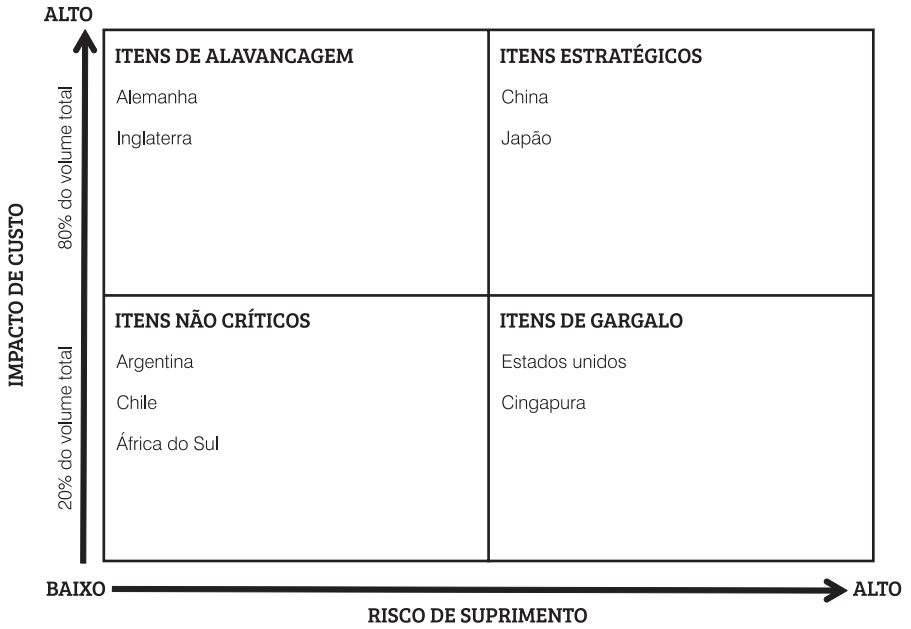
- **Item AX** – Estratégico / Não essencial
- **Item CY** – Não estratégico / Média essencialidade
- **Item CZ** – Não estratégico / Mas essencial

No exemplo citado acima, nota-se que o item CZ, apesar de ser barato ou possuir diversos fornecedores disponíveis e aptos para fornecer a peça, esta não deve faltar, pois é de extrema importância na montagem e sua falta causará ruptura na linha de montagem.

1.4 Matriz Kraljic

De acordo com Ervilha (2008, p. 193), "a base do modelo de análise e estratégia de compras e suprimentos tem sido o portfólio de compras de Kraljic". A matriz define em seus quadrantes a abordagem estratégica mais adequada de compras e suprimentos, abordando a existência da força e da dependência dos compradores e fornecedores, influenciando assim, conceitualmente, a escolha específica da estratégia de compras. Segue a representação da matriz:

Gráfico 2 Matriz Kraljic



Fonte: Ervilha, 2008, p. 194.

A Matriz de Kraljic nos permite identificar a melhor estratégia de fonte de fornecimento, de acordo com o posicionamento dos produtos e serviços. O posicionamento baseia-se no risco de suprimento e no impacto de custo médio do material.

Segundo Ervilha (2008, p. 195), "o impacto no custo médio do material é definido como valor do volume anual de compras, calculado sobre a base geral. Está relacionado com a lucratividade causada pelos métodos, eficazes ou não, de compras".

Entretanto o risco de suprimentos ou comercial é calculado com base no número médio de alternativas de fonte de suprimento durante os dois anos seguintes. São levados em consideração: a complexidade da fonte de suprimento, a velocidade imposta pela tecnologia no que se refere às modificações de materiais e serviços, as barreiras impostas pela entrada de produto, os processos logísticos, os monopólios e os oligopólios etc.

Cada item da Matriz possui sua devida característica:

- **Itens não críticos** – são itens com baixo valor agregado, baixo impacto nos resultados financeiros e que devem ter menor atenção do comprador. Não existe nenhuma dependência do comprador com sua fonte de fornecimento. O foco do comprador é a redução de tempo e gastos com esses itens, pois necessitam de processos amigáveis e automatizados para o seu gerenciamento;

- **Itens de alavancagem** – são aqueles com valores percentualmente mais elevados na carteira da empresa compradora, porém a oferta do material no mercado é ampla, de fácil acesso. Os padrões de qualidade são comparativos e possibilitam relativo poder ao comprador nas negociações;

- **Itens de gargalo** – são os que têm uma única fonte de fornecimento, tornando a empresa compradora dependente do fornecedor. É importante levar em consideração as seguintes características: inviabilidade logística; localizações geográficas complicadas; alta especialização; tecnologia exclusiva, porém custo de aquisição reduzido, produzindo baixo impacto nos resultados;

- **Itens estratégicos** – são itens decisivos para a empresa que compra, definidos pelo alto risco de perda da fonte de suprimentos ou por complicações relacionadas à logística de entrega. Estas empresas são extremamente dependentes e dificultam as negociações, exigindo proximidade com a empresa fornecedora.

Gráfico 3
Matriz Básica de Kraljic



Fonte:
Ervilha, 2008, p. 196.

1.5 Negociação

Segundo Arnold (1999, p. 207), "em média, as empresas gastam 50% de sua renda proveniente das vendas na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos".

A área de compras vem ganhando destaque significativo nos dias atuais por sua grande influência nos resultados da empresa. Uma compra mal feita pode aumentar os custos de aquisição, o custo de estocagem e de transporte, fazendo com que a organização gaste mais sem necessidade. O seu oposto também é verdadeiro, pois, se a área de compras conseguir uma redução no preço de compra de determinado lote, a organização vai se beneficiar com essa redução, aumentando seu lucro.

Somente a área de compras pode oferecer um lucro proporcional para a organização, sem que esta aumente suas vendas, apenas com a redução no preço de compra do insumo.

Ainda segundo Arnold (1999, p. 208), para ilustração, uma organização possui 50% dos custos com as matérias-primas e com 10% de lucro antes da taxação de impostos. Para cada 100 reais de vendas, a organização recebe 10 reais de lucro e gasta 50 nas compras. As outras despesas correspondem a 40 reais. Suponha-se que todos os custos variem de acordo com as vendas. Os valores são mostrados na declaração simplificada abaixo:

Desclaração de Renda

Vendas		R$ 100
Custos de mercadorias vendidas		
Compras	R$ 50	
Outras despesas	R$ 40	**-R$ 90**
Lucro antes da taxação		R$ 10

Para aumentar os lucros em 1 real, o que significa um aumento de 10% nos lucros, as vendas devem ser aumentadas para 110 reais. Despesas de compras e outras despesas aumentam para 55 e 44 reais, respectivamente. A seguinte declaração simplificada mostra esses valores:

Desclaração de Renda (Aumento das vendas)

Vendas		R$ 110
Custos de mercadorias vendidas		
Compras	R$ 55	
Outras despesas	R$ 44	**-R$ 99**
Lucro antes da taxação		R$ 11

Entretanto, se a empresa pudesse reduzir o custo das compras de 50 reais para 49 reais, o que significa uma redução de 2%, teria o mesmo ganho de 10% nos lucros. Nesse exemplo em particular, uma redução no custo de compras tem o mesmo impacto nos lucros sobre as vendas, que é da ordem de 10%.

Desclaração de Renda (Redução no custo de compra)

Vendas		R$ 100
Custos de mercadorias vendidas		
Compras	R$ 49	
Outras despesas	R$ 40	-R$ 89
Lucro antes da taxação		R$ 11

Segundo Ervilha (2008, p. 18), "a compra é a parte mais visível da cadeia de decisão [...] Seus poderes consistem em melhorar o preço, o prazo e algum outro item de composição da compra".

Nunca se exigiu tanto da área de negociação quanto agora. O preço ainda é o aspecto principal nas negociações, porém nem sempre o mais precioso, pois ele pode ser influenciado por outros fatores relevantes durante a negociação.

Na opinião de Neto (2009, p. 110), "o preço é um dos itens mais discutidos durante as negociações e pode ser influenciado por inúmeras variáveis adicionais: oportunidade, local de compra e entrega; quantidade e escala [...]".

A negociação precisou evoluir para continuar como um aspecto estratégico para as empresas nos dias atuais. Foi necessário a sua padronização e estruturação para garantir a sua disseminação pelos países e para diversas culturas.

De acordo com Ervilha (2008, p. 46), a tabela abaixo representa as fases da negociação:

Tabela 2
Fases da Negociação

Fases da Negociação	Habilidades
1. Preparação	a. Obter informações
	b. Poder e influência
	c. Levantar interesses
	d. Perfil de negociador do oponente
	f. Planejamento
2. Confronto	a. Sintonizar - perceber e captar
	b. Comunicar-se - escutar e verbalizar
	c. Relacionar-se
	d. Perguntar
3. Revisão	a. Reavalizar a preparação
	b. Incluir novas informações
4. Barganha (proposta / decisão)	a. Proposta
	b. Contraproposta
	c. Decisão
5. Fechamento	a. Entendimento
	b. Acordo / Compromisso

Fonte:
Ervilha, 2008, p. 46.

Mesmo após a sua estruturação, a arte de negociar ainda é influenciada pela emoção das partes envolvidas. Por trás das opções, existem os interesses pessoais, levando a recorrer à emoção na hora da negociação.

Segundo Dias (2010, p. 310), a negociação pode ser facilitada se houver confiança no relacionamento dos negociadores. Para isso, o bom negociador precisa ver a negociação como um processo contínuo, sempre havendo possibilidades de novas relações; ter a mente aberta; ser flexível e capaz de rapidamente definir metas e interesses mútuos; desenvolver alternativas criativas; ser cooperativo e competitivo, pois tudo isso possibilita o clima para soluções de problemas.

A capacidade de levar em consideração as necessidades alheias, assim como as próprias, fará com que a outra parte se predisponha em dialogar em busca de uma solução.

Para Ervilha (2012, p. 23), "assim como em qualquer relacionamento pessoal, a dificuldade em uma negociação não está no objeto a ser negociado, mas nas pessoas. É comum as pessoas misturarem o problema que está sendo discutido com elas mesmas. Assim, a emoção sequestra a razão".

A chamada globalização abriu as portas para novos mercados e novas fontes de recursos, mesmo sendo do outro lado do planeta. Para obter-se êxito nestas novas transações, exigiu-se uma nova abordagem no âmbito da negociação.

Segundo Ury (2005, p. 41) "a capacidade de ver a situação tal como o outro lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir".

A tecnologia permitiu que pudéssemos negociar com outros países em tempo real, e que esta integração pudesse agregar valor e ao mesmo tempo agilizar o processo de negociação.

Este mesmo autor afirma que (2005, p. 46) "para compromissar o outro lado, faça com que ele se envolva desde o começo. Peça-lhe orientações [...] o sentimento de participação no processo talvez seja, isoladamente, o fator mais importante da determinação da aceitação de uma proposta por um negociador".

As empresas, em geral, começaram a envolver parcial ou integramente seus fornecedores no desenvolvimento de seus produtos e serviços, agregando valor no produto final e, ao mesmo tempo, deixaram de lado a insegurança de vazamento de informações privilegiadas, pois agora estão estruturadas em contratos comerciais que garantem a exclusividade no projeto.

Ainda segundo Ervilha (2012, p. 92), referente ao TCO – *Total Cost of Ownership* – "trata-se de uma estimativa financeira que é projetada pela empresa que adquire equipamento ou faz um investimento, a fim de avaliar o impacto quanto aos custos diretos e indiretos envolvidos, incluindo os gastos que lhe permitam ser proprietária do que foi comprado".

O TCO foi desenvolvido para que as empresas possam conhecer todos os custos envolvidos com a aquisição dos materiais, tanto os custos diretos quando os indiretos, pois as negociações precisam ser feitas levando em consideração todos os custos envolvidos, não somente os custos aparentes.

De acordo com Mitsutani (2013), "além do preço de compra [...] podem ocorrer outros custos indiretos, por exemplo, custos de transporte, embalagem, entre outros. E que somados ao preço de compra vão formar o custo total da propriedade".

A principal razão de as organizações utilizarem o TCO é para mensurar o impacto no fluxo de caixa que aquela aquisição vai exercer. Esses custos "escondidos" podem ser: custo com manutenção; custos de obsolescência; custos de mudanças etc.

Ainda segundo Neto (2009, p. 111), "a formação de preço nem sempre tem relação direta com os custos e produção e pode estar associada a aspectos ligados ao valor percebido do produto ou do serviço".

Por meio da negociação, o comprador e vendedor tentam chegar a um ponto de equilíbrio que traga benefícios para ambas as partes.

Um fator importante que se deve levar em consideração para se definir a melhor abordagem é o tipo de produto que se está negociando. Segundo Arnold (1999, p. 224), existem quatro categorias:

- *Commodities* - o preço das *commodities* é fixado pela demanda e pelo suprimento do mercado e isso pode fazer com que ele seja muito instável. A negociação relaciona-se a contratos para preços futuros. Ex.: cobre, carvão, trigo, carne, metais etc.;
- Produtos padronizados – esses itens podem ser encontrados facilmente no mercado, possuindo muitos fornecedores disponíveis;
- Itens de pequeno valor – são itens como produtos de limpeza e de manutenção, que possuem preços baixos para a maioria dos itens em que não há necessidade de negociação referente ao preço de venda. A única forma de redução de custo é estabelecer contratos com fornecedores que possam fornecer a maioria dos itens para que o custo do pedido se reduza;
- Itens feitos por encomenda – os itens são feitos de acordo com a especificação, geralmente peças exclusivas. Os preços destes itens são negociáveis.

Exceto para as *commodities*, o comprador necessita homologar ou manter cadastro de pelo menos três fornecedores de cada item, para obter maior segurança no ciclo de reposição do material, maior potencial de redução de custo na aquisição, maior familiaridade dos fornecedores com os itens da empresa etc.

1.6 Negociação Internacional

Segundo Dias (2012, p. 351), "para obter vantagens em negociações internacionais e criar diferencial, é preciso que os profissionais busquem a especialização contínua, para que possam estar atentos aos avanços de mercado e assim, acompanhar as demandas contemporâneas".

Nas negociações internacionais, já não é mais um fator diferencial dominar pelo menos duas outras línguas estrangeiras, que geralmente são o inglês e o espanhol, para que se torne mais fácil a comunicação com os negociadores.

As dúvidas devem ser esclarecidas, por medíocres que possam parecer, pois pequenos detalhes podem fazer a diferença e um pequeno erro pode atrapalhar toda a trajetória da negociação.

Ainda segundo Dias (2012), "a empatia também é um fator crucial nos negócios internacionais. Buscar informações sobre o oponente e tentar sempre se antecipar aos seus anseios denota atenção, agilidade, dinamismo, eficiência e capacidade de acompanhar as tendências da curva de demanda".

1.7 Seleção de fornecedores

Para obter uma completa visão do mercado, é necessário um mapeamento dos fornecedores disponíveis para aquisição dos materiais. De acordo com Dias (2010, p. 312), existem três tipos de classificação de fornecedores:

- Fornecedores monopolistas – são fornecedores exclusivos de determinados produtos dentro do mercado. O volume de compras determina o grau de atendimento e relacionamento entre as empresas;

- Fornecedores habituais – são fornecedores tradicionais que sempre são consultados em uma cotação. Possuem uma linha de produtos padronizados para o mercado. Geralmente ganham pedidos devido à alta qualidade de seus produtos e serviços;

- Fornecedores especiais – são fornecedores que possuem ferramentas e maquinário especial. Geralmente estão em um nicho de mercado, com pouco ou nenhum concorrente, devido ao seu maquinário exclusivo.

O preço por si só não pode ser um fator decisivo para seleção do fornecedor. Além do preço, a organização precisa avaliar outros aspectos relevantes na hora de fechar um acordo com um fornecedor.

Para Arnold (1999, p. 218), "o objetivo da função de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Uma vez toma-

da a decisão sobre o que comprar, a segundo decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo".

Os fatores abaixo também precisam ser levados em consideração na hora de se escolher um fornecedor:

- Habilidade técnica – é preciso saber se o fornecedor possui habilidade técnica para produzir as especificações dos itens. Os fornecedores que possuem habilidades técnicas e conseguem desenvolver ou melhorar um produto já existente, conseguem sair na frente, pois essa atitude pode reduzir os custos e melhorar a qualidade dos itens;
- Capacidade de produção – o fornecedor deve ser capaz de produzir os itens de acordo com as especificações acordadas e com o menor índice de defeito. Também se deve avaliar a capacidade de produção, pois o fornecedor deve ser capaz de atender aos pedidos com qualidade e quantidades exigidas;
- Confiabilidade – o fornecedor precisa ser financeiramente sólido para possuir uma parceria sustentável e de confiança;
- Serviço pós-vendas – o fornecedor necessita ser capaz de atender aos pedidos para produção e de prestar um ótimo serviço de pós-vendas;
- Localização do fornecedor – deve-se levar em conta a localização do fornecedor para um alto nível de serviço e agilidade na reposição de itens em uma emergência;
- Preço – o fornecedor deve ser capaz de fornecer um preço competitivo, mesmo que não seja o menor.

Ainda segundo Arnold (1999), "o tipo de relação entre fornecedor e comprador é crucial para ambas as partes, baseando-se numa dependência mútua e duradoura. O fornecedor pode confiar que terá negócios futuros e o comprador terá garantias de fornecimento de produtos com qualidade, apoio técnico etc. A comunicação entre as partes deve ser aberta e ampla, de modo que ambas as partes se entendam e possam trabalhar juntas nos problemas comuns".

Fora o preço, os outros fatores são qualitativos e sua determinação exige uma ponderação. Geralmente, são determinados de forma descritiva. Uma forma de fazer a ponderação é utilizar o método de classificação. Primeiro é preciso selecionar os fatores que devem ser considerados na avaliação de fornecedores. Posteriormente, atribuir peso de 1 a 10 para cada fator, de acordo com a sua importância. Os fornecedores devem ser classificados de acordo com a sua habilidade de satisfazer às

exigências de cada fator, utilizando a escala de 1 a 10. Para classificar o fornecedor, é necessário multiplicar o peso pela sua pontuação de cada fator.

Segundo Slack (2013, p. 252), "uma empresa pode escolher um fornecedor que, embora seja mais caro que os outros fornecedores alternativos, possa ter uma reputação excelente por ser pontual nas entregas, pois é mais adequado para a competitividade do negócio do comprador, ou devido ao alto nível de confiabilidade que o fornecedor apresenta, permita manter níveis de estoque mais baixos, o que reduz os custos em geral. Ou uma empresa possua um grande potencial de tornar-se um fornecedor devido à sua capacidade técnica, mas pode ser financeiramente fraco, com um pequeno risco de falência".

Para Dias (2010, p. 315), "selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos necessários, dentro das normas e padrões preestabelecidos pela empresa".

As avaliações de fornecedores necessitam ser científicas e que contenham todas as informações necessárias, tanto técnicas como comerciais, para verificação dos verdadeiros recursos das fontes de fornecimento.

Segue abaixo o método de classificação dos fornecedores, segundo Arnold (1999):

Tabela 3 Classificação de Fornecedores

Fator	Peso	Pontuação de fornecedores				Classificação de fornecedores			
Fornecedores		**A**	B	C	D	A	B	C	D
Função	10	**8**	10	6	6	80	100	60	60
Custos	8	**3**	5	9	10	24	40	72	80
Serviço	8	**9**	4	5	7	72	32	40	56
Assistência Técnica	5	**7**	9	4	2	35	45	20	10
Termos de Crédito	2	**4**	3	6	8	8	6	12	16
Total (classificação dos fornecedores)						219	223	204	222

Fonte: Arnold, 1999, p. 221.

Teoricamente, o melhor fornecedor é o B por apresentar o maior resultado no método de classificação ilustrado.

1.8 Determinação do preço

Segundo Arnold (1999, p. 221), o preço não é o único fator que compõe nas decisões de compra, porém é o mais importante. No momento da compra, os vendedores oferecem um pacote com diversas características, tais como função, quantidade,

qualidade, serviço e preço, que irão atender às necessidades individuais. O segredo da melhor compra é a mistura destes componentes que melhor atende à finalidade da empresa.

As empresas buscam o melhor preço, porém o melhor preço nem sempre é o menor. Um bom preço é quando ambas as partes, vendedor e comprador, chegam a um ponto que atenda às suas necessidades, pois o vendedor obterá uma margem boa e o comprador venderá com lucro. O mais importante neste fluxo é a construção de um relacionamento duradouro entre as partes.

O preço possui um limite mínimo e máximo que o mercado está disposto a pagar. Os compradores baseiam-se em sua percepção de demanda, capacidade de suprimentos e de suas necessidades. Já o vendedor fixa a expectativa mais baixa, determinado pelos custos de produção e venda do produto e pelas expectativas de lucro.

Um método amplamente utilizado de análise de custos consiste em separar os custos fixos dos custos variáveis. Para Arnold (1999, p. 222), "os custos fixos são aqueles em que se incorre independente do volume de vendas. Exemplo: a depreciação de equipamentos, impostos, seguros etc. Os custos variáveis estão diretamente ligados à quantidade produzida ou vendida. São exemplos a mão de obra direta, o material direto e as comissões pagas aos vendedores".

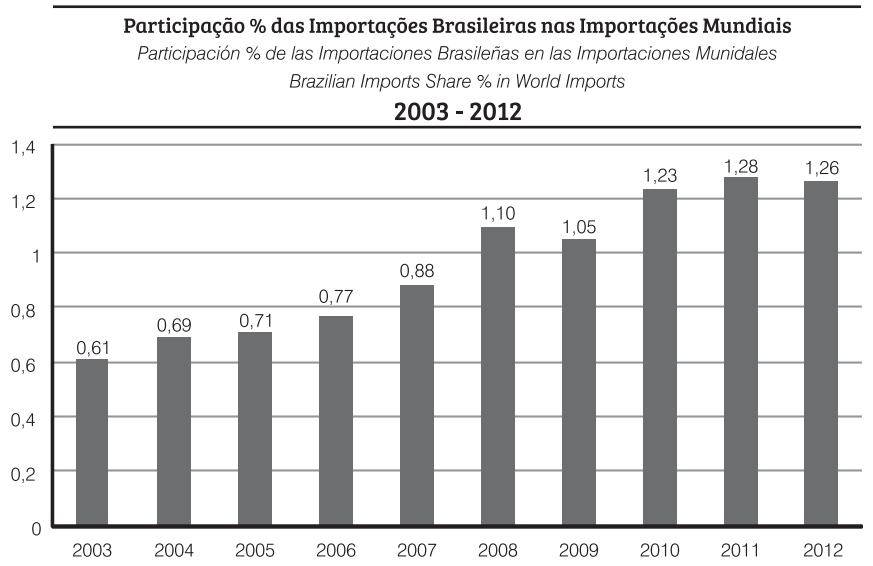
Segundo Dias (2010, p. 299), "o preço estende-se ao valor que o fornecedor exige ao vender seus produtos. O custo entende-se ao quanto ele gasta para fabricar esse mesmo produto, o que significa que o custo é a soma de esforços aplicados para se produzir alguma coisa".

As condições que definem o preço podem ser: qualidade; quantidade; atendimento; entrega; capacidade competitiva; integridade do fornecedor; política da empresa etc. Em toda negociação de compras, estes parâmetros podem estar inclusos, explícitos ou implícitos. Deve-se levar em consideração que, nem sempre, ao conseguir o melhor preço, foi realizada a melhor negociação.

2. COMÉRCIO EXTERIOR

O Brasil vem ganhando destaque no mercado internacional. As importações brasileiras já são significativas comparadas com outros países. A cada ano aumenta o percentual de participação no âmbito mundial, pois se tornou uma fonte importante de recursos e novas tecnologias para inovações ou aperfeiçoamento de maquinário já existentes no País. Segue abaixo a participação do Brasil no mercado internacional:

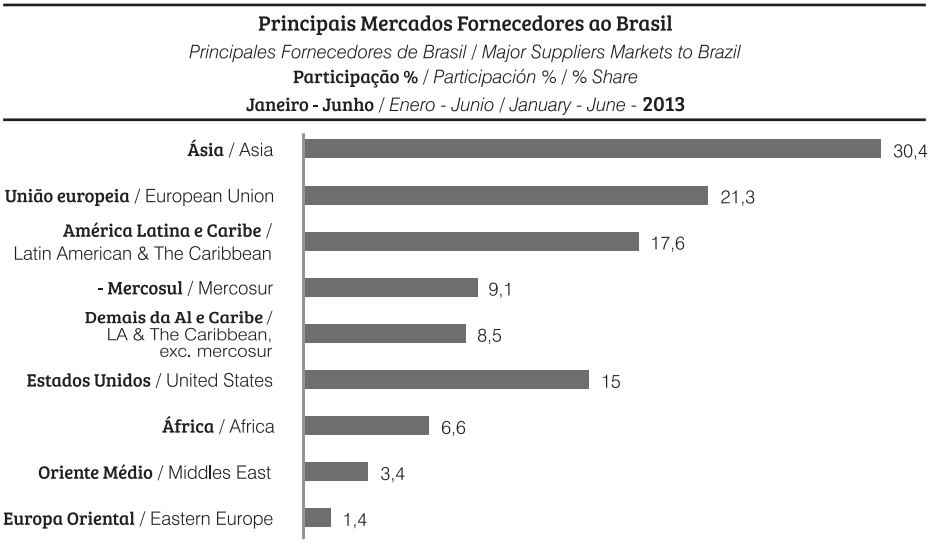
Gráfico 4 Participação % das Importações Brasileiras nas Importações Mundiais



Fonte: Balança Comercial Brasileira, 2013.

O principal país de origem das mercadorias é a Ásia, devido a diversos acordos comerciais entre os países. Logo em seguida, os países da União Europeia, América Latina e os Estados Unidos são os que apresentam um grande volume de importação. Segue o gráfico com a participação de cada país ou continente:

Gráfico 5 Principais Mercados Fornecedores ao Brasil



Fonte: Balança Comercial Brasileira, 2013.

Segundo Dias (2012, p. 172), "quando se pensa em concorrência internacional, verifica-se que ela é acirrada e muitas vezes sem limites, pois a competição não leva em consideração a bandeira ou origem, e se não tomar os devidos cuidados o massacre será inevitável. É por essa e outras razões que a pesquisa de mercado assume um papel fundamental para obter sucesso nos mercados externos devido ao desconhecimento quase total deste mercado".

A pesquisa de mercado irá proporcionar a identificação de possíveis fornecedores para o produto, determinando também suas características, aspectos legais e tarifários e da economia deste país.

Existem alguns modos de fazer os primeiros contatos com o exterior. Dentre eles, os três mais importantes são a visita de negócios, as feiras internacionais e o comércio eletrônico.

2.1 Importação

Segundo Dias (2012, p. 207), "visto que nenhuma nação consegue sobreviver apenas com seus recursos próprios, a importação é necessária e tão importante quanto a exportação para um país".

Nenhum país consegue ser autossuficiente nos dias atuais, seja pela limitação de recursos naturais, tais como grãos alimentícios e metais nobres, seja pela capacidade produtiva de sua mão de obra ou diferença de estágios de desenvolvimento tecnológico.

Com isso, países se especializaram em determinados segmentos, geralmente gerando oferta suficiente para seu próprio sustento e, possivelmente, excedentes em condições de vendê-los a outros países que necessitam destes recursos.

Como a necessidade por produtos se expandiu globalmente, vem aumentando significativamente a busca por diversos produtos com baixo custo, com qualidade e tecnologia de ponta em diversos países. Este fato pode garantir a sobrevivência ou não de diversas empresas, pois agora a competição entre os produtos ocorre em nível internacional, não dependendo somente da produção local.

Ainda segundo Dias (2012, p. 216), "as empresas, no entanto, não devem simplesmente começar um negócio, principalmente internacional, sem antes ter total conhecimento do mercado no qual vão negociar. Vários fatores deverão ser observados e analisados, pois o que muitas vezes parece ser um grande negócio pode se tornar dispendioso e pouco lucrativo".

De acordo com Ludovico (2007, p.116), "no sentido literal, importação significa: introdução, em um país, Estado ou município, de mercadorias procedentes de outro".

Ao atuar no comércio internacional, as empresas que pretendem importar bens ou serviços devem atentar a alguns aspectos importantes, tais como: definir qual produto deverá ser importado, qual a qualidade esperada; qual a tecnologia a ser

empregada; se realmente não há similar nacional que atenda às necessidades etc. Além disso, devem ser analisados os países e fornecedores, com potencial de vendas, verificando se o produto a ser importado irá atender às suas necessidades.

2.2 Incoterms

O processo básico de uma compra ou venda internacional envolve formulação, preparação e gerenciamento de contratos básicos, tais como: de compra e venda internacional; transporte internacional de carga; seguro das cargas; e pagamentos internacionais. Os termos internacionais de comércio são denominados *Incoterms* e definem as obrigações recíprocas do comprador e do vendedor dentro da estrutura de contrato de compra e venda (DIAS, 2012).

Segundo Caxito (2011, p. 271), "os *Incoterms* são cláusulas de preço que definem riscos e custos de compradores e vendedores, assim como o local de entrega das mercadorias".

Os *Incoterms* são regras internacionais publicadas pela Câmara de Comércio Internacional e sua finalidade é simplificar e acelerar a elaboração das cláusulas dos contratos de compra e venda. Os *Incoterms* são uniformes e imparciais, e constituem toda a base de negociação internacional, definindo os direitos e as obrigações das partes de contrato de venda com relação à entrega das mercadorias.

Para Dias (2012, p. 275), "os *Incoterms* são aceitos internacionalmente, definindo as responsabilidades de exportadores e importadores nas transações e negociações internacionais, bem como as transferências de responsabilidades envolvendo várias fases da operação".

Os compradores e vendedores elegem o termo comercial que contenha suas respectivas obrigações e direitos em função da situação do mercado e do produto, objeto de contrato de compra e venda, das obrigações administrativas.

Em função dos *Incoterms*, de acordo com Dias (2012, p. 278), as obrigações do exportador como regra geral são:

- Entregar a mercadoria e os documentos que a representam;
- Entregar a mercadoria no ponto geográfico que determina o *Incoterm* utilizado e na data prevista;
- Entregar a mercadoria com a embalagem habitual;
- Informar o comprador do local de entrega e da data efetiva da entrega;
- Obter os documentos necessários estabelecidos como obrigação por parte do exportador;

- Custear os gastos e correr os riscos combinados em função das condições dos Incoterms utilizados;
- Prestar auxílio ao comprador na obtenção dos documentos necessários no país de origem das mercadorias exportadas.

As obrigações dos importadores são:

- Receber a mercadoria no pronto determinado e pagá-la;
- Assumir os riscos e responsabilizar-se pelos gastos desde o ponto de entrega, de acordo com os Incoterms;
- Assumir os gastos adicionais, na falta de instruções do vendedor;
- Efetuar o pagamento dos documentos obtidos pelo vendedor em seu nome.

Os Incoterms são:

2.2.1 Ex-works – A partir do local de produção ou comercialização

Este é o termo que se leva em consideração para os processos de exportação e importação, a partir do local de produção ou comercialização, local este designado pelo vendedor. Este *Incoterm* é utilizado para qualquer modalidade de transporte internacional, inclusive o intermodal.

O termo *Ex-works* considera que o vendedor não tem responsabilidade alguma, em termos logísticos, colocando as mercadorias na porta de seu estabelecimento comercial, sendo que este local pode ser: o de produção ou comercialização; o depósito; a fazenda; o almoxarifado central. A mercadoria não pode estar desembaraçada para exportação e nem embarcada em qualquer veículo. O vendedor deve colocar a mercadoria em sua embalagem e deixá-la em seu estabelecimento à disposição do comprador (DIAS, 2012, p. 281).

É a partir do próprio estabelecimento que todos os riscos por perdas e danos que podem ocorrer com as mercadorias são transferidos para o comprador.

2.2.2 FCA – Free Carrier – Livre no Transportador – Internacional

Quanto ao termo *Free Carrier*, a *International Chamber of Commerce* (CCI) determina que o vendedor transfira sua responsabilidade para o comprador quando entrega a mercadoria que será exportada, na transportadora internacional designada, já desembaraçada para exportação. Com a mercadoria, a empresa exportadora

entrega todos os documentos que servirão para completar a realização da transação comercial de exportação.

Segundo Ludovico (2007, p. 283), o FCA baseia-se essencialmente no mesmo princípio do FOB, porém com exceção do fato de que o vendedor cumpre suas obrigações quando da entrega da mercadoria nas mãos do transportador, no ponto combinado.

Este termo pode ser utilizado para todas as modalidades, inclusive a multimodal.

2.2.3 FAS – Free Alongside Ship – Livre no Costado do navio

Quanto ao termo *Free Alongside Ship*, a CCI determina que o vendedor transfira sua responsabilidade, riscos por perdas e danos, para o comprador quando entrega a mercadoria, desembaraçando-a para exportação, ao longo do costado do navio.

De acordo com Ludovico (2007, p. 283), o vendedor tem a responsabilidade de colocar a mercadoria no cais, junto ao navio, sob a operação de guindaste.
Este termo só pode ser utilizado para a modalidade de transporte marítimo, hidroviário interno e cabotagem.

2.2.4 FOB – Free on Board – Livre a Bordo do navio

Para o termo *Free on Board*, a CCI determina que só possa ser utilizado para o transporte marítimo, hidroviário interno e de cabotagem, além de informar também que o vendedor cumpre sua obrigação quando entrega a mercadoria, desembaraçada para exportação, à disposição do comprador, mas só quando esta tenha cruzado a amurada do navio, isto é, quando o contêiner ou carga estiver posicionado a bordo do navio. Após o posicionamento da carga a bordo do navio, toda responsabilidade se transfere para o comprador (DIAS, 2012, p. 291).

2.2.5 CFR – Cost and Freight – Custo e Frete

Esse termo só pode ser utilizado para transporte marítimo, hidroviário interno e cabotagem. A CCI considera responsabilidade do comprador no momento em que a mercadoria cruza a amurada do navio, no porto de embarque e com o frete internacional pago até o porto de destino. Embora o exportador pague o frete internacional, sua responsabilidade termina no porto de embarque, e tudo o que ocorrer a partir deste ponto é de responsabilidade do importador.

Contudo, os riscos que são cobertos pelo seguro contratado pelo comprador se iniciam com a mercadoria a bordo do navio no porto de embarque (LUDOVICO, 2007, p. 284).

2.2.6 CPT – Carriege Paid To – Transporte Pago até

Este termo pode ser utilizado por todas as modalidades, inclusive a multimodal. A CCI define como responsabilidade do comprador a partir do momento em que a mercadoria chega até as mãos da transportadora ou empresa de transporte internacional designada, antes disto, a responsabilidade é do vendedor.

2.2.7 CIF – Cost, Insurance and Freight – Custo, Seguro e Frete

Este é um dos termos que somente pode ser utilizado em transporte marítimo, hidroviário interno e cabotagem. Depois do FOB, o CIF é o mais utilizado entre os brasileiros (LUDOVICO, 2007, p. 284).

A CCI define responsabilidade do vendedor quando entrega as mercadorias, obrigatoriamente desembaraçadas, após cruzar a amurada do navio, no porto de embarque, com frete e seguro internacionais pagos até o porto de destino. Os seguros dessas mercadorias são contratados e pagos pelo vendedor.

2.2.8 CIP – Carriage and Insurance Paid – Transporte e Seguro Pagos até

Este termo é de livre utilização entre os modais, inclusive o multimodal. A CCI determina que a responsabilidade do vendedor termine quando a mercadoria é entregue ao transportador ou empresa de transporte internacional designada, com o frete e o seguro internacionais pagos até o local de destino designado.

Esse *Incoterm* é semelhante ao *Carriage Paid To* (CPT), com uma diferença fundamental, que é a contratação e pagamento do seguro internacional pelo vendedor. Também semelhante ao *Cost, Unsurance and Freight* (CIF), sendo que este último só pode ser utilizado para transporte marítimo, enquanto que o CIP é utilizado para todos os modais.

2.2.9 DAP – Delivered At Place – Entregue no Local Designado

Esse termo é de livre utilização entre os modais.

A CCI define para esse termo que o vendedor tem por obrigação entregar as mercadorias desembaraçadas somente para exportação, em ponto e local designados, não desembarcadas do transporte internacional. Esse local designado é determinado por um dos intervenientes, exportador ou importador. Neste local é que são transferidos os riscos e custos para o comprador.

2.2.10 DAT – Delivered At Terminal – Entregue no Terminal de Destino Designado

Esse termo é de livre utilização entre os modais, inclusive o multimodal.

Utilizando esse termo, conforme definição da CCI, o vendedor cumpre sua obrigação e responsabilidade quando entrega as mercadorias (desembaraçadas para exportação) à disposição do comprador no terminal de destino designado, não desembarcadas de qualquer meio de transporte chegado ao local de destino designado e nem desembaraçada para importação, pois, no caso específico, para o desembaraço caberia autorização oficial e pagamentos de taxas e tributos, e na grande maioria dos países, é o importador que tem essa responsabilidade (legislação) (DIAS, 2012, p. 295).

2.2.11 DDP – Delivered Duty Paid – Entregue com os Direitos Pagos

Por ser um termo de livre utilização entre os modais, a CCI define que o vendedor cumpra sua obrigação quando entrega as mercadorias desembaraçadas para importação, com todos os impostos e taxas pagas, mas não desembarcadas de qualquer meio de transporte chegado ao local de destino designado.

Quando utilizado esse termo, o vendedor tem toda a responsabilidade para a entrega das mercadorias ao comprador. Se porventura o local de destino designado for o estabelecimento do comprador, este só terá a incumbência de descarregar o veículo, portanto, sua responsabilidade será única e exclusivamente verificar se as mercadorias estão em bom estado e descarregá-las.

2.3 Câmbio

Segundo Dias (2012, p. 217), "câmbio é a troca de moedas entre países, ou seja, a compra ou venda de moedas estrangeiras ou de papéis que as representem. [...] O importador, com a finalidade de pagar seus fornecedores estrangeiros, compra moedas estrangeiras, pagando-as com moeda nacional". O que caracteriza como fechar o câmbio é o ato de comprar e vender moeda estrangeira.

O termo cambial diz respeito à troca de moeda nacional pela estrangeira, que na prática se processa por meio de contratos, cláusulas, condições, prazos entre importadores, corretoras de câmbio e instituições financeiras (bancos) (LUDOVICO, 2007, p. 132).

De acordo com Luz (2011, p. 109), "o produto negociado no mercado de câmbio são as moedas estrangeiras, e seu preço é a chamada taxa de câmbio. Os principais vendedores são os bancos que possuem moedas depositadas em outros bancos no exterior".

Para realizar operações de câmbio, o importador necessita conhecer algumas definições de taxas que são utilizadas nos cálculos da operação:

- Taxa de câmbio: preço da moeda estrangeira em moeda nacional. Exemplo: US$ 1,00 = R$ 3,00.

- Paridade: relação entre as duas moedas estrangeiras, uma unidade de US$ com relação a outras moedas.

- Taxa de juros no mercado internacional:
  - *Libor* – taxa no Mercado Interbancário de Londres;
  - *Prime* – taxa dos EUA oferecida a clientes preferenciais.

2.4 Seguro Internacional

Segundo Dias (2012, p. 223), "o seguro é uma operação que ocorre entre as duas partes envolvidas, segurado e segurador, coordenada por uma terceira parte, a corretora, de forma que a parte segurada possa resguardar seus bens dos riscos com a mercadoria, que porventura possam vir a ocorrer, e ser indenizada pela seguradora por quaisquer danos a esses bens".

O objetivo do seguro internacional é proteger a carga de danos e perdas, ou seja, repor um dano causado pela ocorrência de um sinistro. Caso a carga não esteja segurada e sofrer um dano ou sinistro, a empresa deverá arcar com os custos envolvidos.

Segundo Ludovico (2007, p. 127), "na opção do seguro é necessário observar qual das partes assume a contratação deste serviço; ora poderá ser efetuado pelo exportador ora pelo importador definido pela responsabilidade assumida através do *Incoterms*".

2.5 Transporte Internacional

Para este autor (2007, p. 125), "a modalidade de transporte a ser aplicada leva em consideração aspectos, tais como geográficos, características das mercadorias, manuseio, tempo de viagem, combinação de modais de transporte, custos envolvidos, entre outros".

Uma das principais características relacionadas ao transporte internacional é a enorme capacidade de transporte e a rapidez. Estes fatores possibilitaram a rápida expansão do comércio internacional, influenciando o cálculo do frete internacional de cargas com parâmetros, como volume, peso e distância do setor.

Ainda segundo Ludovico (2007, p. 189), "no mundo atual, a logística de transportes internacionais tem participação obrigatória, pois sempre apresentará novos caminhos e direções, fazendo com que as negociações se tornem cada vez mais sólidas".

O importador pode negociar com o exportador qual será a empresa especializada em transporte de mercadorias internacionais, baseando-se na necessidade, natureza e prazos estabelecidos, observando a rapidez, a segurança e o menor custo.

O transporte internacional deve estar alinhado com os *Incoterms* negociados, pois necessitam combinar alguns fatores importantes, tais como: pontos de embarque e desembarque, custo de transporte doméstico relacionado ao embarque e desembarque; frete internacional e manuseio da carga etc. Outros fatores que se deve considerar são: peso; volume; formato; dimensão; periculosidade; refrigeração; disponibilidade; frequências de rotas e exigências legais.

Segundo Dias (2012, p. 225), "a definição do porto, aeroporto, local de destino entre o exportador e o importador é importante para o que o desembaraço da mercadoria seja feito no local mais apropriado para o importador".

O exportador deve ficar responsável pela embalagem da mercadoria, buscando proteção durante o manuseio, a movimentação, o transporte e armazenamento, sendo que qualquer problema que possa acontecer neste percurso, vai causar problemas ao importador.

As formas mais comuns de unitização da carga são:

- Pré-lingagem – conhecido como amarração ou cintamento, é o envolvimento da carga por redes especiais, chamados de *slings*, ou cintas com alças adequadas à movimentação por içamento;

- Paletização – são plataformas ou estrados capazes de suportar a carga, fixada por cintas, que permitem a movimentação mecânica por meio de garfos;

- Conteinerização – são recipientes construídos de material resistente o suficiente para suportar seu uso repetitivo, que servem para transportar a mercadoria em segurança, com rapidez, permitindo fácil carregamento e descarregamento adequados à movimentação mecânica e ao transporte por diferentes equipamentos.

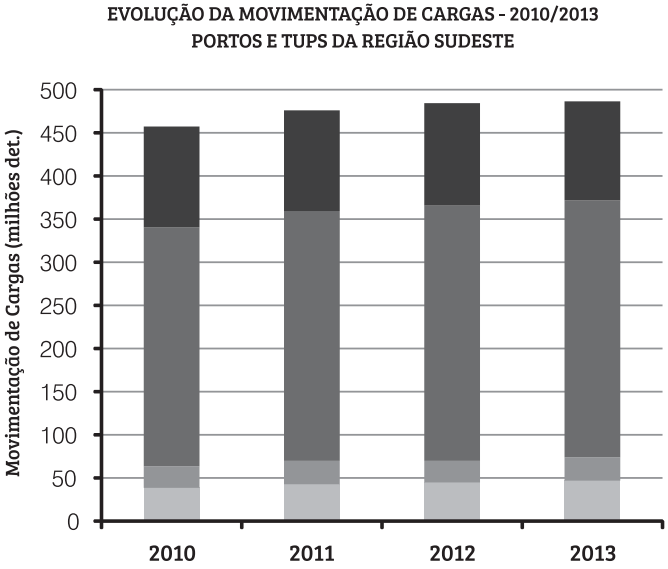
Ao utilizar a carga conteinerizada, o peso e o volume externos do contêiner não são computados no cálculo do frete, sendo possível reduzir as tarifas por sua utilização.

Outras vantagens de utilizar o contêiner é a imunidade às perturbações atmosféricas, redução nos gastos com embalagens, dispensa do uso de armazéns, redução dos custos com seguro, diminuição dos riscos, avarias, furtos, e facilidade de carga e descarga. (DIAS, 2012, p. 228).

2.5.1 Transporte marítimo

O transporte marítimo possui uma significativa participação entre os modais utilizados no Brasil. Por transportar diversos tipos de materiais, esse modal é o mais utilizado no mundo. Segue abaixo o volume transportado nos últimos quatro anos:

Gráfico 6
Evolução da Movimentação de Carga 2010 / 2013



	2010	2011	2012	2013
Granel Líquido	118.122.034	118.175.637	119.921.637	115.347.073
Granel Sólido	276.971.060	289.433.031	295.332.234	298.536.295
Carga Geral Solta	24.690.506	27.528.743	25.564.876	25.288.588
Conteineres	38.571.025	42.290.473	44.252.002	48.070.445

Fonte: Anaq – Anuário Estatístico de 2013.

O transporte marítimo é adequado às mercadorias de baixo e médio valor agregados, podendo carregar qualquer tipo de mercadoria, desde materiais comuns até perigosos. É um modal muito utilizado ao redor do mundo, devido à sua grande capacidade de transporte, funcionalidade operacional, segurança com relação a problemas e perdas de carga e compatibidade com qualquer tipo de produto (DIAS, 2012, p. 225).

Neste tipo de transporte, o frete é o valor recebido pelo armador como remuneração pelo transporte da carga. Existem outras despesas que não integram o valor do frete e que devem ser consideradas. Essas despesas são: movimentação das cargas nos portos; capatazia; taxa cobrada pela utilização das instalações portuárias; estivas e taxa cobrada pela arrumação das cargas no navio com utilização do equipamento de bordo.

De acordo com Ludovico (2007, p. 227), existem nove tipos de contêiner:

- Carga seca – tipo convencional, pode ter portas laterais para uso em ferrovias. Aplicações: carga seca, granéis e carga úmida devidamente embalada;

- Teto aberto *(open top)* – tipo convencional, com teto removível (lona). Aplicações: máquinas, bobinas, sacaria pré-ligada;

- Aberto – plataforma simples com colunas nos cantos e barras diagonais de reforço. Aplicações: chapas, tubos, perfis, vidros;

- Granel – provido com tampa para carregamento no teto e bocal para descarregamento. Aplicações: cereais e granulados;

- Frigorífico – isolado e equipado com refrigeração (isotérmicos sem refrigeração: Bebida). Aplicações: carnes, sucos e frutas;

- Tanque - projetado para qualquer tipo de líquido, com revestimento especial para corrosivos. Aplicações: óleos, sucos, produtos químicos;

- Flutuante - apresenta geralmente dimensões superiores aos ISO, é movimentado por empurrador acoplado em comboio para o navio, onde é içado. Aplicações: conjugação entre navegação fluvial e marítima;

- Aéreo - contêiner especial, normatizado pela *International Air Transport Association* (IATA), cujo formato se adapta ao compartimento do avião. Aplicação: carga aérea.

2.5.2 Transporte rodoviário

Segundo Dias (2012, p. 226), "o transporte rodoviário é bastante utilizado em decorrência do desenvolvimento e da melhoria da malha rodoviária e em razão da modernização da rede ferroviária. É também o mais flexível e permite melhor integração".

O multimodalidade é uma boa opção para o importador no transporte das mercadorias do porto ou aeroporto até a fábrica, pois integra diversos tipos de modais, e o transporte rodoviário, por ser o mais flexível, é o modal que vai fazer a ligação entre eles.

Devido à sua simplicidade e grande oferta de prestadores de serviço, o transporte rodoviário leva vantagens em relação aos outros modais. Em um comparativo entre o rodoviário e o marítimo, o transporte de uma carga no rodoviário pode ser mais barato, porém o tempo de transporte pode ser mais longo.

2.5.3 Transporte ferroviário

O transporte ferroviário é utilizado, preferencialmente, em transporte de longas distâncias, devido à sua alta capacidade de transporte e seu baixo custo. Entretanto, o transporte ferroviário não é flexível como o transporte rodoviário, pois fica restrito a um único caminho. A sua utilização internacional deve ser feita com países fronteiriços, ficando limitado ao tamanho da bitola de um país para o outro.

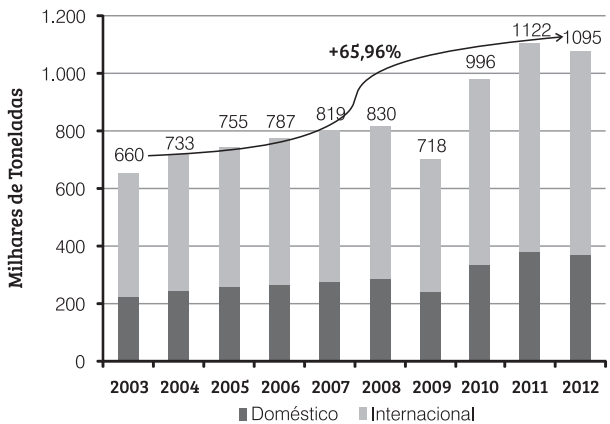
O transporte ferroviário evoluiu ao longo do tempo até possuir os mais variados tipos de vagões para o transporte de carga. Esses vagões podem ser: fechado ou convencional; fechado com escotilha; tranques; com fundo móvel – basculante; gaiola com estrado; plataforma; plataformas sem as laterais ou sem o fundo; e isométricos.

O frete ferroviário é baseado em quilometragem percorrida e no peso da mercadoria. Assim, pode ser calculado pela multiplicação da tarifa ferroviária por tonelada ou metro cúbico, utilizando-se aquele que contribuir com maior receita. Pode também ser cobrada taxa diária de estadia do vagão e taxa de administrativa pelo transbordo, não sendo comum incidirem taxas de armazenagem e manuseio. (DIAS, 2012, p. 228).

2.5.4 Transporte aéreo

O Brasil vem avançando nas importações utilizando o modal aéreo. O volume transportado nos últimos dez anos quase dobrou, dividindo o transporte no mercado doméstico com o internacional. Segue abaixo o gráfico apresentando essa evolução:

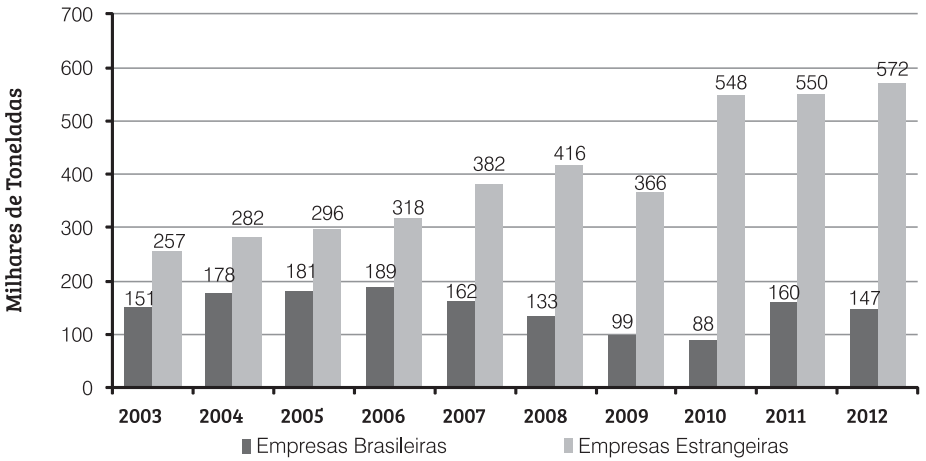
Gráfico 7
Evolução da quantidade de carga transportada



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo, 2012.

Com o aumento das importações e exportações, o País se torna um mercado atraente para as empresas áreas, aumentando a participação de empresas estrangeiras que aqui atuam, e consequentemente a oportunidade de trazer turistas, já que as empresas aéreas podem transportar carga em aviões comerciais. Segue abaixo a comparação da participação das empresas nacionais com as internacionais, referente à carga transportada:

Gráfico 8 Evolução da quantidade de carga transportada por nacionalidade



Fonte: Anuário do Transporte Aéreo, 2012.

Devido à velocidade, o transporte aéreo é um serviço que envolve com facilidade diversos países, entretanto, a sua utilização não é maior apenas pelo seu alto custo de transporte.

Algumas vantagens podem atenuar o custo desta modalidade: crescente aumento de frota e rotas; acesso a determinados mercados, difíceis de alcançar por outros meios de transporte; redução no custo de embalagem; redução nas despesas de manuseio de carga; redução dos gastos e armazenagem; carga referente a pequenos volumes (DIAS, 2012, p. 228).

Essa modalidade é a que possui o frete mais caro em relação aos outros modais, pois as tarifas são calculadas sobre o peso ou a metragem cúbica, utilizando a que tiver maior valor. Além disso, o valor pelo armazenamento no aeroporto é cobrado sobre o valor aduaneiro, podendo onerar o custo da importação.

O importador deve analisar a real necessidade da mercadoria na hora de optar por utilizar o transporte aéreo e todas as despesas que compõem o uso deste modal, pois dependendo do volume e quantidade a ser transportado, o custo do frete aéreo pode ser mais vantajoso que dos outros modais.

De acordo com Ludovico (2007, p. 293), "as principais finalidades da IATA são: administrar serviços para as companhias aéreas; desenvolver estudos sobre o tráfego; desenvolver a economia do tráfego e fretes; nomear os agentes de cargas".

Os fatores que influenciam o valor do frete são: valor da mercadoria; peso, volume (kg / densidade); manuseio de carga especial; natureza do produto (perecível ou perigoso); grau de suscetibilidade a furto e avaria; milhagem percorrida (aeroporto / aeroporto); quantidade / demanda do produto.

2.5.4.1 Fator de densidade

Ainda de acordo com Ludovico (2007, p. 294), para as mercadorias ou produtos leves e que ocupam muito espaço nas aeronaves, tais como lâmpadas fluorescentes e caixas de isopor, as tarifas aplicadas são sempre calculadas por um fator determinado pela IATA. Atualmente esse fator é de 6.000 m^3 para 1 kg.

Segue abaixo um exemplo de como se deve calcular a densidade da carga:

1 caixa com (C) 80 cm x (L) 70 cm x (A) 60 cm = peso bruto 40 kg

C x L x A : 600 336.000 / 6.000 = 56 (densidade)

O frete será cobrado sobre 56 kg, e não sobre 40 kg, pois a carga é de VOLUME.

2.5.4.2 Tarifas aéreas

General Cargo Rate (tarifa geral)

- Mínima (M): US$ 35.00 / 50.00 / 60.00.
- Normal (N): para embarques até 45 kg.
- Quantidade (Q): para embarques acima de 45 kg.

Tarifas Classificadas (aplicadas especialmente)

- Bagagem desacompanhada.
- Livros, revistas, jornais, catálogos, material promocional.
- Altos valores (pedras preciosas, ouro, prata, obras de arte etc.).
- Animais vivos.
- Restos mortais.

2.6 Classificação de mercadorias

Segundo Dias (2012, p. 235), "a classificação de mercadorias é importante não somente para determinar os tributos envolvidos nas operações de importação e exportação e de saída de produtos industrializados, mas também para fins de controle estatístico e determinação do tratamento administrativo requerido para determinado produto".

A classificação da mercadoria é obtida a partir da descrição de cada produto, analisando-se desde características genéricas até os detalhes mais específicos que o individualizam; a essa descrição corresponde um código numérico.

Esta linguagem é estabelecida com algarismos numéricos em que cada código corresponde a um produto ou mesmo a vários produtos em um único código. Este sistema reduz entraves de interpretação de produtos, que podem estar discriminados em documentos emitidos em diferentes idiomas (LUDOVICO, 2007, p. 123).

A Nomenclatura Brasileira de Mercadorias (NBM) foi utilizada pelo Brasil entre janeiro de 1989 e dezembro de 1995. A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) foi adotada pelo Brasil e pelos demais países do Mercosul a partir de janeiro de 1996; e a Nomenclatura da Associação Latino-Americana de Integração (Naladi/SH), instituída pelo Tratado de Montevidéu em 1980, visando à implantação, de forma gradual e progressiva, de uma mercado comum latino-amaricano (DIAS, 2012, p. 236).

Com base no código fiscal NCM, é possível identificar nas publicações especializadas todas as informações básicas para comercialização: incidência de tributos, contingenciamentos, inclusão em acordos internacionais, normas administrativas etc.

Os motivos da criação de uma nomenclatura tarifária ou estatística universal foram:

- A dificuldade dos comerciantes internacionais em estabelecer a correta classificação de mercadorias, cujos países tinham as suas nomenclaturas próprias;
- A dificuldade dos governos em estabelecer a correta classificação de mercadoria;
- A dificuldade dos governos e empresários em estabelecer critérios corretos de classificação de mercadorias para fins estatísticos.

Os objetivos de criar uma nomenclatura universal,visavam obter:

- A classificação uniforme de todas as mercadorias em todos os países envolvidos com o comércio internacional;
- A classificação sistemática de todas as mercadorias existentes no comércio internacional;
- A simplicidade e clareza para fins de negociação; aplicação e interpretação de acordos comerciais internacionais;
- A linguagem aduaneira comum que fosse entendida pelos importadores, exportadores etc.;

- A coleta uniforme de dados estatísticos.

A organização precisa classificar a mercadoria no NCM correto, pois a sua classificação errada pode gerar multas. Com o NCM classificado, a empresa consegue saber qual são as alíquotas dos impostos para aquele determinado produto.

2.7 Tributos que oneram a importação

O Regime Tributário das Importações (RTI) no Brasil não compreende somente o Imposto de Importação (II), tributo este seletivo que incide na entrada de mercadorias estrangeiras no território aduaneiro. Compreende também a imposição de outros tributos que, apesar de não terem como fato gerador a entrada de mercadoria no país, assim entendido o registro da DI, acaba por onerar a operação de importação (DIAS, 2012, p. 257).

Nas importações brasileiras, cabe destacar a carga tributária, que corresponde ao maior índice de custo na importação de mercadorias com aplicação de impostos no sistema de cascata (um sobre o outro), e todos com base no preço da mercadoria do fornecedor (LUDOVICO, 2007, p. 119).

É importante que o importador conheça os principais tributos que oneram as importações brasileiras, sua base de cálculo e quando são pagos.

2.7.1 Imposto de Importação (II)

De acordo com Ludovico (2007, p. 165), "o II trata-se de um imposto universal, ou seja, praticado por todos os países. Esse imposto pode ser caracterizado com um "muro", separando o que é produzido internamente do que é produzido externamente, e com isso entendemos o aspecto da política tarifária, pois quanto mais alto o muro, ou seja, com alíquotas mais elevadas, maior será a dificuldade de um produto ultrapassá-lo. Por outro lado, quando mais baixo o muro, suas alíquotas, as mercadorias entrarão mais facilmente ao país".

O imposto incide sobre mercadorias estrangeiras, tendo como fato gerador a entrada de qualquer uma dessas mercadorias no território aduaneiro. Para efeito de cálculo do imposto, considera-se a entrega da mercadoria no território aduaneiro ou na data de registro da Declaração de Importação (DI) da mercadoria, ou no dia do lançamento respectivo.

Segundo Dias (2012, p. 257), "o imposto de importação é aplicável em porcentual variável conforme o produto e incidindo sobre seu valor o CIF, e é pago mediante débito automático na conta corrente bancária indicada ao Siscomex pelo importador, no ato do registro da DI".

As alíquotas do Imposto de Importação encontram-se especificadas na TEC, que se apoia na codificação da NCM. A base de cálculo do II inclui os seguintes elementos: custo de transporte das mercadorias importadas até o porto ou aeroporto alfandegado de descarga ou ponto de fronteira alfandegado de entrada, no país; encargos relativos à carga, descarga e manuseio, associados ao transporte das mercadorias importadas até os locais de embarque; e o custo do seguro relativo ao transporte.

2.7.2 Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI)

Trata-se de um imposto exclusivo do país e aplica-se às importações de produtos industrializados. O seu objetivo é equiparar o imposto ao produto importado, para estabelecer igualdade de carga tributária do produto nacional com o importado (LUDOVICO, 2007, p. 167).

O IPI é aplicável em porcentual variável, conforme o produto incida sobre a soma do valor CIF mais o valor do Imposto de Importação e será debitado automaticamente na conta corrente bancária indicada ao Siscomex pelo importador, no ato do registro da DI.

2.7.3 Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público na importação de produtos estrangeiros e serviços (PIS / Pasep – importação)

Contribuição que tem por objetivo equiparar os custos de produção de mercado interno com os produtos importados. Trata-se de contribuição não cumulativa com lançamentos fiscais permitindo crédito (LUDOVICO, 2007, p. 167).

2.7.4 Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social na importação de produtos estrangeiros e serviços (Cofins – importação)

O Cofins possui o mesmo objetivo do PIS, que é equiparar os custos de produção de mercado interno com os produtos importados. Trata-se também de uma contribuição não cumulativa, com lançamentos fiscais permitindo crédito (LUDOVICO, 2007, p. 169).

2.7.5 Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)

O ICMS pode mudar de acordo com cada Estado, pois cada um possui um regulamento que dita as regras do recolhimento do ICMS na importação e este deter-

mina os produtos, as alíquotas e as despesas que integram a base de cálculo para o recolhimento do imposto.

Imposto estadual, aplicado não somente na circulação de mercadorias nacionais, mas também ao produto importado.

A sua incidência é caracterizada pelas operações relativas à circulação de mercadoria e sobre prestação de serviços, de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicações, bem como sobre a entrada de mercadoria importada do exterior (LUDOVICO, 2007, p. 170).

O ICMS incide sobre a soma do valor CIF mais os valores do II, do IPI e até mesmo de outras despesas decorrentes da importação.

2.8 Despesas

2.8.1 Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM)

O AFRMM constitui-se em um dos fundos da Marinha Mercante destinado a prover a renovação, ampliação e recuperação da frota mercante nacional, objetivando o atendimento das reais necessidades do transporte hidroviário.

Segundo Ludovico (2007, p. 171), "taxa aplicada nas importações efetuadas por transporte aquaviário e o destino desta receita é a Renovação da Frota de Navios Mercantes Nacionais para diminuir nosso déficit na balança de serviços".

2.8.2 Taxas de armazenamento e capatazia portuárias ou aeroportuárias

O serviço de capatazia nos portos é remunerado por unidade de tonelagem ou cubagem, por meio de taxas estabelecidas para todo o porto organizado. É realizado com a movimentação de mercadorias pelo pessoal da administração do porto.

Nos portos organizados, o serviço de armazenagem compreende as seguintes modalidades: armazenagem interna e externa; armazenagens em armazéns gerais e especiais. Do mesmo modo que a capatazia, as taxas de armazenagem são fixas para todos os portos.

Para as mercadorias importadas, que se destinem para o aeroporto, a tarifa de capatazia é quantificada em função do peso bruto por embalagem ou por unidade, quando desembalada pela natureza da mercadoria, e assumida//devida a partir do dia do recebimento. Já a tarifa por armazenagem corresponde ao ato de guardar e controlar as mercadorias importadas nos armazéns de carga aérea dos aeroportos.

2.9 Custos

Segundo Faria (2005, p. 67), "diante de um contexto de intensa competição, na maioria dos segmentos da economia, a gestão de Custos Logísticos tem como ob-

jetivo principal estabelecer políticas que possibilitem às empresas, [...] uma redução nos custos e melhoria do nível de serviço [...]".

De acordo com Ballou (2006, p. 163), "os preços que um operador logístico precisa pagar pelo transporte estão ligados aos custos de cada tipo de serviço. As taxas justas e razoáveis em geral acompanham os custos de produção do serviço. Pelo fato de cada serviço possuir diferentes características de custos, sempre existirá conjuntos de serviços que possuem vantagens tarifárias que outros não conseguirão cobrir com eficiência".

Os custos inseridos em um serviço de transporte podem ser: mão de obra; combustível; manutenção; terminais de carga e descarga; rodoviários e administrativos. Esta combinação de custos pode ser dividida em custos que variam de acordo com serviços ou volume (custos variáveis) e os invariáveis (custos fixos). Para fins de precificação do transporte, é aconselhável considerar como fixos aqueles que são constantes no volume normal de operação. Todos os demais devem ser considerados variáveis.

Custos fixos podem ser classificados como os custos de aquisição e manutenção de tráfego, instalações de terminais, equipamentos de transporte e administrativos. Os custos variáveis geralmente incluem os gastos com combustível e salários, equipamentos de manutenção, manuseio e coleta, e entrega.

Segundo Faria (2005, p. 86), "o transporte, nacional ou internacional, é considerado como um dos subprocessos mais importantes da logística, pois envolve o deslocamento externo do fornecedor para a empresa, entre plantas e da empresa para o cliente, podendo estar em forma de materiais, componentes, produtos semi-acabados etc. É um fator na utilidade de tempo e determina com que rapidez e consistência um produto move-se de um ponto a outro".

O tipo de serviço a que um transportador dá preferência é indicado pela natureza da função geral de custos sob a qual opera, e pela relação entre essa função e as de outros transportadores (BALLOU, 2006, p. 165):

- Custos Ferrovia – por se tratar de transportador tanto de carga quanto de passageiros, a empresa ferroviária tem custos fixos elevados, que seriam a manutenção e depreciação das vias, a depreciação das instalações dos terminais e as despesas administrativas; e custos variáveis relativamente baixos, como os salários, combustíveis, lubrificantes e a manutenção. Os custos variáveis mudam proporcionalmente de acordo com a distância e o volume;

- Custos Rodoviários – o modal rodoviário apresenta características de custos semelhantes às das ferrovias, porém seus custos fixos são mais baixos dentro todos os transportadores, porque as empresas não são proprietárias

das rodovias nas quais operam. Os custos variáveis são elevados porque os custos de construção e manutenção das rodovias são cobrados dos usuários na forma de impostos sobre os combustíveis, pedágios e taxas por peso-milhagem;

- Custos Aquaviário – o maior investimento no modal aquaviário está nos equipamentos de transporte e nas instalações dos terminais. Seus custos fixos estão relacionados à operação dos terminais. Os custos de operação dos terminais compensam devido aos custos muito baixos da linha de transporte. Os custos variáveis são apenas aqueles ligados à operação do equipamento de transporte;

- Custo Aerovia – as empresas aéreas não são proprietárias nem do espaço nem dos terminais aéreos. Cobram serviços nos aeroportos na forma de combustíveis, armazenamento, aluguel de espaço e taxas de pouso. O volume tem influência indireta nos custos variáveis pelo fato de o aumento da demanda pelos serviços de transporte aéreo ter dado origem a aviões de grande porte que apresentam custos operacionais menores por tonelada-milha;

- Custos Dutovia – o transporte por dutos é semelhante ao ferroviário quanto às características de custos. As empresas proprietárias dos dutos, em geral, as petroleiras, possuem os dutos, os terminais, os equipamentos de bombeamento. Para serem competitivas, as empresas precisam trabalhar com altos volumes, entre os quais seja possível ratear os altos custos fixos. Os custos variáveis principais são a energia para movimentar o produto e os custos relacionados à operação das estações de bombeamento.

Segundo Bowersox (2007, p. 303), "a economia de transporte é afetada por sete fatores. Embora não sejam componentes explícitos das tabelas de frete, cada um desses fatores é considerado em seu cálculo".

Suas características são apresentadas a seguir:

- Distância - é um dos principais fatores no custo de transporte, porque afeta diretamente os custos variáveis, como o combustível, a manutenção e, algumas vezes, a mão de obra;

- Volume – como em muitas atividades logísticas, existe economia de escala em transporte para a maioria das viagens. Isso acontece porque os custos fixos de coleta e de entrega e os custos administrativos são diluídos num volume de carga maior, de acordo com a capacidade do veículo;

- Densidade – é o terceiro fator, que é a relação entre o peso e o espaço. Normalmente o custo do transporte é cotado por unidade de peso, por tonelada ou por quilograma. No que se refere ao peso e espaço, geralmente um veículo tem mais limitações de espaço do que de peso;

- Facilidade de acondicionamento – está diretamente ligada às dimensões das unidades de carga e da forma como afetam a utilização de espaço no veículo;

- Facilidade de manuseio – está relacionada aos equipamentos necessários para a carga e descarga da mercadoria e a forma como a mercadoria é agrupada para manuseio;

- Responsabilidade – o grau de responsabilidade inclui características, relacionadas à carga, que afetam principalmente o risco de danos e a incidência de reclamações. Uma embalagem reforçada pode fazer com que o risco por danos seja reduzido, por oferecer uma proteção adicional à carga;

- Mercado – podem ser classificados como intensidade e facilidade de tráfego. É necessário haver um equilíbrio nas viagens de ida e volta, para que o retorno do caminhão e motorista não seja feito com o caminhão vazio.

Ao definir taxas de frete a serem cotada aos clientes, a transportadora pode adotar a estratégia de custo do serviço ou a estratégia de valor do serviço, não sendo difícil encontrar no mercado empresas que utilizam as duas estratégias ao mesmo tempo (BOWERSOX, 2007, p. 307):

- Estratégia de Custos do Serviço – baseia-se na abordagem de acumulação, em que a transportadora estabelece uma taxa de frete no custo da prestação do serviço mais uma margem de lucro;

- Estratégia de Valor do Serviço – é uma estratégia alternativa, que forma um preço com base no valor estimado que o serviço tenha para o cliente, e não um preço baseado no custo da prestação de serviço;

- Estratégia Combinada – estabelece um preço de transporte em um nível intermediário entre o mínimo, referente ao custo do serviço, e o máximo, relativo ao valor do serviço.

2.10 Formação de Preços

De acordo com Bowersox (2007, p. 552), "são vários os aspectos da formação de preços que afetam diretamente as operações logísticas. Os preços determinam

qual das partes é responsável pela execução de certas atividades logísticas. Além dos fatores de controle, as políticas de formação de preços têm um impacto direto sobre a pontualidade e a estabilidade das operações logísticas".

As decisões sobre os preços determinam diretamente qual das partes na transação é responsável pelas atividades logísticas referentes à passagem da propriedade da mercadoria:

- Preços FOB – na prática, o preço FOB origem é o mais simples de ser cotado, pois o vendedor informa o preço no ponto de origem e compromete-se a preparar a carga para ser transportada, sem assumir qualquer outra responsabilidade. Do lado do comprador, ele indica a empresa transportadora e paga o frete, além de assumir a responsabilidade pelas perdas e avarias em trânsito;

- Preço CIF – com preço CIF destino, a propriedade da carga não passa para o comprador até que a entrega seja feita. Nesse caso, o vendedor se responsabiliza pelas despesas de transporte, que são adicionadas ao valor da fatura;

- Preço único por zona – o comprador paga um preço único, qualquer que seja a sua localização numa área determinada, pois o vendedor se compromete com o transporte, os preços de mercadoria entregue já possuem um custo médio de transporte. Deste modo, alguns clientes pagam mais pelo transporte do que seria justo, enquanto outros são subsidiados;

- Preços Múltiplos por Zona – este sistema estabelece preços diferentes para áreas específicas. A ideia central é de que as diferenças de custos são apropriadas com mais fidelidade quando é usada mais de uma zona para cotar preços das mercadorias entregues.

Além do controle, as práticas de preços possuem quatro importantes maneiras para a operação logística: potência para discriminação, pois os aspectos legais dos preços a partir de uma base de expedição são extremamente importantes e devem ser estudados cuidadosamente para evitar discriminação; descontos por quantidade para incentivar os compradores a aumentar os pedidos; abatimento na coleta caso o comprador queira retirar a mercadoria no pátio do vendedor; e possíveis preços promocionais que caracterizam os preços reduzidos para incentivar as vendas.

3. ESTUDO DE CASO

O mercado da linha marrom possui grandes *players* globais que também buscam ganho de escala e melhoria em seu processo. Sua matriz geralmente fica em outro país, porém as decisões são reportadas no intuito de garantir que o melhor em termos de processo e controle seja feito.

Devido a grande variedade de produtos que fazem parte do portfólio, a linha marrom hoje é uma das que mais sofrem com as políticas do governo, pois este mercado é conhecido por seus produtos "supérfluos", ou seja, aqueles que não são essenciais no dia a dia. O seu consumo impacta diretamente na renda mensal da população, privando assim a compra de itens mais emergenciais. Geralmente uma televisão de alta tecnologia só é adquirida após a compra de itens da linha branca, conhecida como eletrodomésticos, tais como geladeira, fogão, máquina de lavar etc.

Os dados abaixo se referem a uma empresa no ramo de eletroeletrônico, cujo foco está na área de *Customer Service*, conhecida como pós-venda. Essa empresa possui uma fábrica em nível nacional, para a produção de diversos produtos, reduzindo assim as chances de risco com suprimento internacional e seus custos com logística para importar os produtos acabados da fábrica mais próxima do Brasil, além de desenvolver a economia nacional.

Estrategicamente, a fábrica fornece para grandes revendedores, não sendo necessário importar produtos para suprir a demanda nacional. Eventualmente, os produtos da fabrica são exportados para outros países para suprir o déficit na demanda.

O ramo de *Customer Service* é caracterizado por altas pressões em relação ao prazo limite de reparo dos produtos nos centros autorizados. Em alguns casos, o volume de reparo do produto em relação à sua venda é muito pequeno, porém é um volume considerável que a empresa deve administrar.

Devido à falta de previsibilidade de demanda, todo o planejamento de compra; de reparo; de atendimento etc., precisa ser estruturado baseando-se nas demandas já atendidas no passado. A boa estruturação e coleta de dados vão garantir a abordagem necessária para perpetuar neste ramo.

Por possuir um prazo limite de 30 dias para reparo de peças no centro autorizado, as empresas precisam concentrar e manter o maior número possível destas peças dentro do seu estoque, devido ao longo *lead time* de suprimento de seus fornecedores.

Atualmente, muitas empresas estão concentrando suas fábricas nos países asiáticos, devido ao seu baixo custo e logística ágil. Não é raro encontrar empresas que mantêm um estoque de abastecimento regional em cada continente em que atua.

A empresa de eletroeletrônicos centralizou sua produção global em países asiáticos e consolidou estrategicamente um centro de distribuição regional em cada continente, diminuindo assim a burocracia que cada país possa ter e os custos com transporte aéreo para a região. No caso da América Latina, o centro de distribuição regional se encontra nos Estados Unidos e o centro de distribuição principal localiza-se em Cingapura, próximo das fábricas.

Independente da origem da peça, o material possui o mesmo código de identificação e a mesma característica física, pois foi fabricado na mesma planta, mas distribuído para mercados diferentes.

O Brasil, por estar em um ponto estratégico nas rotas comerciais, pode adquirir a mesma peça de ambos os estoques, tanto dos Estados Unidos como de Cingapura, dependendo do preço e da urgência do recebimento.

O preço pode sofrer alterações de acordo com o continente de origem. Cada filial tem o seu momento específico no mercado, demandando diferentes consumos de peças e de problemas de fornecimento. A demanda será atendida de acordo com o pedido e o estoque disponível.

O modal de transporte pode ser tanto o marítimo como o aéreo para ambos os países. Portanto, a estratégia de compra deve ser definida de acordo com a classificação ABC do item e sua essencialidade, escolhendo assim o modal que melhor se adapta às características operacionais.

O primeiro fator a considerar é que a política de estoque da empresa é baseada na classificação ABC e a essencialidade, onde é estipulado o estoque máximo e mínimo internamente e a quantidade de estoque em trânsito de seus fornecedores. O segundo e o terceiro fatores são o preço de cada item e seus impostos, e o *lead time* de cada modal, respectivamente.

Segue abaixo a curva ABC / Essencialidade dos itens estudados:

Tabela 4 Classificação ABC e Essencialidade

Item	Descrição	Demanda Anual	R$/Uni	R$/ano	%	%Acum.	Class. ABC	Essencialidade	Class.
1	LCD TV	1800	R$1.550,00	R$ 2.790.000,00	47,38%	47,38%	A	Z	AZ
2	LCD Computador	1.000	R$ 950,00	R$ 950.000,00	16,13%	63,51%	A	Z	AZ
3	Placa Mãe TV	1.500	R$ 500,00	R$ 750.000,00	12,74%	76,25%	B	Z	BZ
4	Placa Auxiliar TV	1200	R$ 350,00	R$ 420.000,00	7,13%	83,38%	B	Z	BZ
11	HD Interno	750	R$ 550,00	R$ 412.500,00	7,01%	90,39%	B	Z	BZ
6	Placa Auxiliar Câmera Digital	700	R$ 350,00	R$ 245.000,00	4,16%	94,55%	B	Y	BY
5	Bloco da Lente Câmera Digital	900	R$ 250,00	R$ 225.000,00	3,82%	98,37%	C	Z	CZ
12	Memória	500	R$ 150,00	R$ 75.000,00	1,27%	99,64%	C	Y	CY
7	Controle Remoto	100	R$ 95,00	R$ 9.500,00	0,16%	99,80%	C	X	CX
10	Bateria Recarregável	75	R$ 80,00	R$ 6.000,00	0,10%	99,91%	C	Y	CY
9	Carregador	50	R$ 60,00	R$ 3.000,00	0,05%	99,96%	C	X	CX
8	Visor do LCD Câmera Digital	50	R$ 50,00	R$ 2.500,00	0,04%	100,00%	C	X	CX
	Total			R$ 5.888.500,00					

Fonte: Elaborado pelo autor.

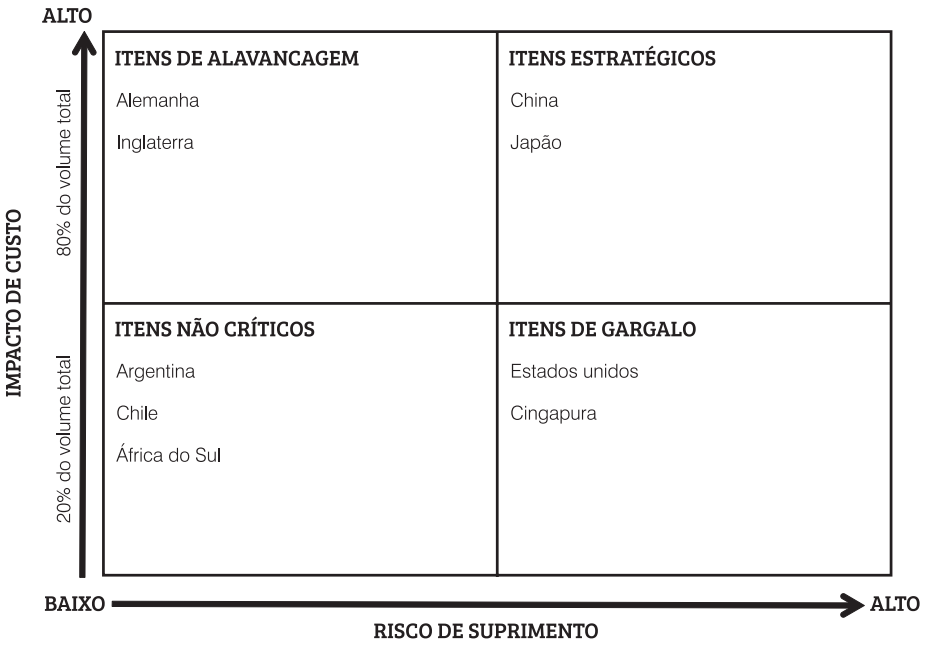
A classificação da empresa para os itens de *rank* A foi de 75% do valor, para os itens de *rank* B foi de 95% e para os itens de *rank* C foi de 5% do valor. Cada item já possui a sua classificação referente à sua essencialidade.

A política de compra da empresa foi estabelecida para que os itens AZ / BZ / CZ sejam entregues pelo modal aéreo, devido à sua essencialidade e ao valor na carteira de suprimentos da empresa. Para os itens AY e AX / BY e BX / CY e CX foi adotado o modal marítimo, pois o planejamento de compra considera um estoque interno maior para estes itens de baixo valor e baixa essencialidade para a empresa.

Referente à análise na Matriz de Kraljic, para classificar e mapear os fornecedores na cadeia de suprimentos, a empresa deve classificar as suas fontes de fornecimento mesmo sendo suas filiais. Cada filial possui suas próprias características referentes ao fornecimento.

Para a análise abaixo, levou-se em consideração todas as possíveis fontes de fornecimento dos itens com essencialidade Z, independentes da sua classificação ABC. Estas fontes de fornecimento serão classificadas com o nome do país onde estão localizados os centros de distribuição:

Gráfico 9 Gráfico Essencialidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os itens com maior gargalo e maior risco de fornecimento estão situados nos Estados Unidos e em Cingapura, onde se concentram os maiores centros de distribuição. Esses dois centros de distribuição abastecem os outros CDs e mercados nas proximidades, por isso, alguns itens são adquiridos somente nestas regiões.

Para os fornecedores estratégicos, encontram-se a China e o Japão. A vantagem de trabalhar com o Japão se deve ao fato de a empresa em questão ser japonesa e ter fortes relacionamentos com as filiais. Outro fornecedor estratégico é a China, por ter uma logística internacional excelente em nível internacional.

Para os países da Europa, ficaram com os itens de alavancagem, por se localizar perto de outros mercados e por constantes rotas internacionais. A América do Sul e África possuem os itens não estratégicos, pois estes mercados não possuem o mesmo volume de demanda igual ao do Brasil.

O estudo feito através da Matriz de Kraljic serve como base para as negociações com as filiais, levando em consideração também a classificação ABC e a essencialidade dos itens.

A negociação para os itens Z deve ser bem mais detalha do que para os outros itens, pois a sua falta gera um grande impacto na empresa, fazendo com que esta sempre tenha um plano B ou C, caso falte esses itens.

Os CDs de Cingapura e dos Estados Unidos concentram a maioria dos itens A / B e Z / Y, portanto o fornecimento foi classificado como gargalo. A negociação neste caso deve ser bem estruturada quanto às informações atualizadas, estratégias pré-definidas e muito planejamento, pois o modal característico destes itens e fornecedores é o aéreo. Considerado o mais caro entre os modais, exige um planejamento complexo, no qual se considera o lead time de entrega, a mercadoria em trânsito, o estoque disponível e a demanda para o período.

A negociação destes itens geralmente é mais difícil, pois a margem de manobra é muito pequena e acaba prevalecendo o preço do vendedor, por ser um fornecedor único e exclusivo deste tipo de material. Qualquer redução no preço, mesmo que insignificante e considerado isolado, pode gerar um resultado enorme para a empresa, pois os itens são caros e constantes, gerando um aumento significativo nos lucros.

Para exemplificar, se considerarmos em torno de 3% de redução no preço unitário do LCD de TV, equivalente a R$ 50,00 a menos por peça, passando de R$ 1.550,00 para R$ 1.500,00, temos no final do ano uma redução de R$ 90.000,00 no custo de aquisição anual.

Segue a tabela para melhor visualização:

Tabela 5 Redução de Preço Item A

Descrição		Demanda Anual	R$/Uni	R$/ano
Preço Real	LCD TV	1.800	R$ 1.550,00	R$ 2.790.000,00
Simulação	LCD TV	1800	R$ 1.500,00	R$ 2.700.000,00
Diferença				**-R$ 90.000,00**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o item CX, sob o mesmo efeito de comparação, se o preço de aquisição é reduzido em torno de 3%, diminui R$ 1,5 por unidade, passando de R$ 50,00 para R$ 48,50 por unidade, há uma redução de R$ 75,00 no custo de aquisição anual.

Segue abaixo a tabela para visualização:

Tabela 6 Redução de Preço Item C

Descrição		Demanda Anual	R$/Uni	R$/ano
Preço Real	Visor do LCD Câmera Digital	50	R$ 50,00	R$ 2.500,00
Simulação	Visor do LCD Câmera Digital	49	R$ 50,00	R$ 2.425,00
Diferença				**-R$ 75,00**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, o foco da empresa deve estar primordialmente nos itens A / B e Z / Y, pois a menor alteração, podendo ser redução ou aumento no preço, pode gerar um enorme impacto nos índices financeiros. Caso a empresa opte por empenhar o mesmo esforço, empregado nos itens A / B e Z / Y, para o itens C e X, o ganho obtido será irrisório comparado com o ganho nos itens de maior valor.

Levando em consideração o desenvolvimento de fornecedores, nota-se que o mercado é centralizado nos centros de distribuição espalhados pelos continentes. Esses CDs literalmente fazem o papel de distribuidor, pois não há nenhuma margem para desenvolver novos fornecedores externos, uma vez que as fábricas atendem às demandas de produção.

A matriz da empresa estabeleceu que a comercialização dos produtos fosse internacional, centralizando assim a produção nos países asiáticos. A matriz da empresa consolida as previsões de demanda de cada produto e de cada país. Com esta informação, é possível estabelecer um plano de produção global, em que cada país possui a sua determinada conta na produção total. A matriz compartilha essa demanda global com as fábricas, junto com as necessidades de peças para reparo de cada região.

Em cada país há um grupo de engenheiros que acompanham o desempenho de cada produto no mercado. Os índices de falha são consolidados e analisados. Em cima deste índice de falha, é possível prever quantos produtos apresentarão defeito após a compra pelo consumidor final e a quantidade aproximada das peças e das quantidades necessárias para reparo.

Mesmo com os CDs próprios da empresa, há uma grande negociação referente aos pedidos de peças para reposição. Portanto, a escolha do fornecedor / CD deve ser cuidadosamente analisada, levando em consideração fatores como: preço; localização; urgência; logística internacional; quantidades de peças disponíveis etc.

A tabela abaixo sinaliza a análise que deve ser feita para escolher o melhor fornecedor dentro do parâmetro definido de itens de alavancagem, itens de gargalos e itens estratégicos:

Tabela 7 Seleção de Fornecedores

	Preço	Logística Internacional	Acuracidade de estoque	Agilidade	Localização	Modal de transporte disponível	Acordo comercial	Disponibilidade de peça	Pontuação Total
Peso	**10**	**9**	**8**	**9**	**7**	**9**	**7**	**10**	
Pontuação de fornecedores									
Alemanha	5	8	8	8	8	8	7	5	
Inglaterra	6	7	6	8	7	8	6	7	
China	10	10	9	10	10	10	9	10	
Japão	9	9	9	9	10	9	9	9	
Cingapura	10	10	10	10	10	10	10	10	
EUA	10	10	10	10	10	10	9	10	
Classificação de fornecedores									
Alemanha	50	72	64	72	56	72	49	50	**485**
Inglaterra	60	63	48	72	49	72	42	70	**476**
China	100	90	72	90	70	90	63	100	**675**
Japão	90	81	72	81	70	81	63	90	**628**
Cingapura	**100**	**90**	**80**	**90**	**70**	**90**	**70**	**100**	**690**
EUA	**100**	**90**	**80**	**90**	**70**	**90**	**63**	**100**	**683**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os dois melhores fornecedores são os Estados Unidos e Cingapura, com 683 e 690 pontos respectivamente. A análise baseou-se nos seguintes critérios:

- Preço – preço pago pela mercadoria;
- Logística internacional – acessibilidade e facilidade de importação;
- Acuracidade de estoque – dados confiáveis nas informações disponibilizadas;
- Agilidade – rapidez no desembaraço da mercadoria;
- Localização – proximidade do mercado consumidor;
- Modal de transporte disponível – quais modais estão disponíveis para efetuar aquela transação;
- Acordo comercial – flexibilidade nos *Incoterms*;
- Disponibilidade da peça – envio imediato da mercadoria.

Para reforçar a escolha dos dois fornecedores, a matriz de Kraljic também havia classificado esses fornecedores com itens de gargalo na análise anterior. Portanto, a empresa necessita reforçar e aprimorar a negociação e a condução dos acordos comerciais com esses dois fornecedores a fim de atender às suas necessidades dos itens A / B e Z / Y.

3.1 Simulação de Importação

Após a escolha do fornecedor que melhor se adapta às necessidades da organização, o próximo passo é determinar qual será o produto foco do estudo.

O produto ou peça que melhor se enquadra em uma classificação A, por possuir um custo alto de aquisição e Z, por sua falta impactar significativamente na organização é o painel de TV 40". O seu custo de aquisição equivale, em média, a 70% do custo da TV inteira. Portanto, a sua falta equivale praticamente à falta do produto inteiro para a organização.

Os fornecedores que possuem capacidade para suprimento deste material são os Estados Unidos e Cingapura.

Existem duas possibilidades de transporte para esse material. Um deles é o aéreo, porém este modal se torna muito caro para a organização, pois como o painel da TV é grande, um embarque somente de painéis poderia utilizar muitos *pallets*, encarecendo assim seu custo de aquisição. O segundo modal que normalmente é utilizado para esse tipo de embarque é o marítimo, possibilitando o envio de uma grande quantidade de peças por um custo relativamente baixo em relação ao aéreo.

Para o estudo será considerado tanto o modal aéreo quanto o marítimo de ambos os países fornecedores.

Os portos considerados para o estudo são o dos Estados Unidos, localizado em Miami, chamado *Port Everglades* e o de Cingapura, o *Singapore Port*. Para os aeroportos, serão considerados o de Miami, chamado *Miami Internacional Airport* e o de Cingapura, o aeroporto *Changi.*

Todo embarque marítimo tem como destino o porto de Santos, no litoral brasileiro, por se localizar na maior região de consumo desta peça. Para embarque aéreo, é utilizado o aeroporto de Viracopos, em Campinas, interior de São Paulo, mais adequado para descarga de cargas.

A empresa possui um centro de distribuição terceirizado às margens da Rodovia Anhanguera, na saída da Grande São Paulo para o interior paulista. O CD fica a aproximadamente 74 km do aeroporto em Campinas e 114 km do porto de Santos, situado em um ponto estratégico e de fácil acesso a outras regiões de São Paulo e do Brasil.

A embalagem dos painéis é individual, possibilitando o envio posterior destas embalagens aos postos autorizados para reparo do produto. A dimensão do painel com a embalagem individual é de 100 cm de largura, 60 cm de altura e 20 cm de profundidade, lembrando que o painel em questão é LED, que é significativamente menor que o LCD em relação à profundidade. Totalizando assim, 0,12 m^3 por caixa (1 x 0,6 x 0,2 = 0,12 m^3).

O *pallet* PBR, utilizado no transporte aéreo, mede 1 m de largura, 1,2 m de comprimento e 1,08 m de altura, totalizando 1,296 m^3. Levando em consideração que cada caixa de painel possui 0,12 m^3, sabe-se que em cada *pallet* cabem 10 caixas de painel (1,296 / 0,12 = 10,7666 caixas).

Já o *contêiner* de 20 pés possui 5.899 mm de largura, 2.352 mm de altura e 2.390 mm de profundidade, totalizando assim 33,2 m^3 de volume. Entretanto, não há possibilidade de utilizar todo o espaço dentro do *container*, pois não há como empilhar os *pallets*, porque o painel é um item frágil. Para calcular quantos *pallets* cabem dentro de um *contêiner*, é necessário fazer o calculo por m^2, uma vez que a altura é suficiente para acondicionar um *pallet.* Portanto, o m^2 do *pallet* é de1,2 m^2 (1 x 1,2 = 1,2 m^2). No caso do contêiner é de 13,87 m^2 (5,8 x 2,3 = 13,87445 m^2).

Sendo assim, um *contêiner* de 20 pés tem capacidade para 11 *pallets* (13,87 / 1,2 = 11,56 *pallets*). Em outras palavras, em um *contêiner*, há capacidade para 110 caixas de painéis (11 *pallets* x 10 caixas p/ *pallet* = 110 caixas).

Os pesos líquido e bruto dos painéis são de 785,71 kg e 950 kg, respectivamente.

3.1.1 Simulação de Marítimo

A diferença de um porto para outro é a distância até o mercado consumidor. No caso, o *Lead Time* marítimo dos Estados Unidos para o Brasil é de 17 dias em média

contra os 25 dias em média de Cingapura até o Brasil. O NCM do painel que vamos utilizar é o 85299020-001.

Considerando que o preço FOB do painel vindo dos Estados Unidos é de US$ 270,00 e que a taxa de câmbio está em US$ 2,3245, o preço em real de cada painel, sem considerar os impostos, será de R$ 627,62. O valor total do FOB será de US$ 29.700,00 (US$ 270,00 x 110 caixas = US$ 29.700,00). Já no caso de Cingapura, o preço FOB é US$ 202,50, multiplicando pelo câmbio ficaria em R$ 465,75. O valor do FOB total ficaria em US$ 22.275,00.

O frente internacional do porto dos Estados Unidos até o porto de Santos no Brasil é de US$ 1.800,00. Como Cingapura está mais distante do Brasil, o frete internacional é de US$ 1.900,00.

A base de cálculo do seguro internacional é a soma do FOB total mais o frete internacional, sendo que a maioria das empresas utilizam 5% em cima da base de cálculo. O valor do seguro internacional dos Estados Unidos e de Cingapura ficaram em US$ 157,50 e US$ 120,88, respectivamente.

O valor do CIF, soma do FOB mais o frete e seguro internacional, ficou em US$ 31.657,50 para os Estados Unidos e US$ 24.295,88 para Cingapura.
Segue abaixo a tabela com as comparações dos custos entre os Estados Unidos e Cingapura em dólar (US$) e em real (R$):

Tabela 8 Valores CIF

Marítimo - EUA		
Taxa de Câmbio	$ 2,32	
Quant. Peças	110	
Preço FOB Unit.	$ 270,00	R$ 627,62

FOB Total	$ 29.700,00	R$ 69.037,65
Frete Intern.	$ 1.800,00	R$ 4.184,10
Seguro (5%)	$ 157,50	R$ 366,11
CIF Total	**$ 31.657,50**	**R$ 73.587,86**

Marítimo - Cingapura		
Taxa de Câmbio	$ 2,32	
Quant. Peças	110	
Preço FOB Unit.	$ 202,50	R$ 470,71

FOB Total	$ 22.275,00	R$ 51.778,24
Frete Intern.	$ 1.900,00	R$ 4.416,55
Seguro (5%)	$ 120,88	R$ 280,97
CIF Total	**$ 24.295,88**	**R$ 56.475,76**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As taxas incidentes na importação podem variar de acordo com a empresa cotada, sendo que algumas taxas são padronizadas por serem obrigatórias. O total da taxa dos embarques ficou em US$ 2.022,73. Segue a tabela de cotação das taxas incidentes na importação:

Tabela 9 Lista de Taxas Marítimo

Marítimo - EUA				
AFRMM	$	450,01	R$	1.046,05
Capatazia	$	344,16	R$	800,00
Despachante	$	215,10	R$	500,00
Frete Entrega	$	774,36	R$	1.800,00
Fumigação	$	146,82	R$	341,29
SISCOMEX	$	92,28	R$	214,50
Total Taxas	**$**	**2.022,73**	**R$**	**4.701,84**

Marítimo - Cingapura				
AFRMM	$	450,01	R$	1.046,05
Capatazia	$	344,16	R$	800,00
Despachante	$	215,10	R$	500,00
Frete Entrega	$	774,36	R$	1.800,00
Fumigação	$	146,82	R$	341,29
SISCOMEX	$	92,28	R$	214,50
Total Taxas	**$**	**2.022,73**	**R$**	**4.701,84**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os impostos são classificados de acordo com o NCM da peça, no caso do painel LED, as alíquotas do II, IPI, PIS, COFINS e ICMS são 0%, 10%, 1,65%, 7,6% e 18%, respectivamente. Segue abaixo a fórmula de cálculo de cada imposto:

- II – 0% do valor CIF;
- IPI – 10% da soma do CIF + II;
- PIS – 1,65% do CIF;
- COFINS – 7,5% do CIF;
- ICMS – Base de cálculo – CIF + II + IPI + PIS + COFINS + taxa Siscomex / 1 – 18% = Resultado. Após o cálculo, 18% do resultado.

Segue abaixo a tabela com todos os impostos:

Tabela 10 Tabela de impostos de Importação Marítimo

Marítimo - EUA				
Base ICMS	**$**	**46.151,03**	**R$**	**107.278,08**
IPI (10%)	$	3.165,75	R$	7.358,79
PIS (1,65%)	$	522,35	R$	1.214,20
COFINS (7,6%)	$	2.405,97	R$	5.592,68
ICMS (18%)	$	8.307,19	R$	19.310,05
Total Imposto	**$**	**14.401,25**	**R$**	**33.475,72**

Marítimo - Cingapura				
Base ICMS	**$**	**35.445,25**	**R$**	**82.392,49**
IPI (10%)	$	2.429,59	R$	5.647,58
PIS (1,65%)	$	400,88	R$	931,85
COFINS (7,6%)	$	1.846,49	R$	4.292,16
ICMS (18%)	$	6.380,15	R$	14.830,65
Total Imposto	**$**	**11.057,10**	**R$**	**25.702,23**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O total de impostos para os Estados Unidos e Cingapura é de US$ 14.401,25 e US$ 11.057,10, respectivamente.

Segue a tabela com todos os custos para importar 110 peças de painel LED dos Estados Unidos e de Cingapura:

Tabela 11 Custo Total de Importação Marítimo

Marítimo - EUA		
CIF Total	$ 31.657,50	R$ 73.587,86
Total Taxas	$ 2.022,73	R$ 4.701,84
Total Imposto	$ 14.401,25	R$ 33.475,72
Total Importação	$ 48.081,49	R$ 111.765,42

Marítimo - Cingapura		
CIF Total	$ 24.295,88	R$ 56.475,76
Total Taxas	$ 2.022,73	R$ 4.701,84
Total Imposto	$ 11.057,10	R$ 25.702,23
Total Importação	$ 37.375,71	R$ 86.879,83

Fonte: Elaborado pelo autor.

O custo total para importar dos Estados Unidos ficou em US$ 48.081,49, sendo que para importar de Cingapura ficou em US$ 37.375,71, 22% mais barato que dos Estados Unidos.

3.1.2 Simulação Aéreo

O modal aéreo é em média o mais caro entre todos os modais, devido aos altos custos, à baixa disponibilidade e à capacidade de transporte limitado. O l*ead time* entre os modais são bem próximos um do outro, sendo que leva de 1 a 2 dias o embarque aéreo do aeroporto dos Estados Unidos até o aeroporto do Brasil. No caso de Cingapura, o *lead time* é de 3 a 4 dias até o Brasil, devido à escala em Miami.

Para a simulação do transporte aéreo, foram consideradas todas as informações contidas na simulação do marítimo, tais como: peso, preço FOB, no caso é FCA por ser aéreo, e as quantidades importadas dos fornecedores pré-estabelecidos.

As únicas informações que vão mudar no começo do processo são os valores dos fretes e o seguro internacional. O valor do frete é informado pela empresa de transporte internacional, baseado na metragem cúbica do embarque, e o seguro equivale a 5% da soma do FCA e o frete internacional. No caso, o frete internacional dos Estados Unidos e de Cingapura ficaram em US$ 11.022,00 e US$ 22.044,00, respectivamente. O seguro internacional do embarque dos Estados Unidos e Cingapura ficaram em US$ 203,61 e US$ 221,60, respectivamente.

Segue abaixo a comparação do valor CIP de cada fornecedor:

Tabela 12 Valor CIP

AÉREO - EUA		
Peso Buto	950	KG
Peso Líquido	785,71	KG
Taxa	$ 2,32	
Quant. Peças	110	
FCA Unit	$ 270,00	R$ 627,62
FCA Total	$ 29.700,00	R$ 69.037,65
Frete Intern.	$ 11.022,00	R$ 25.620,64
Seguro (5%)	$ 203,61	R$ 473,29
CIP Total	**$ 40.925,61**	**R$ 95.131,58**

AÉREO - CINGAPURA		
Peso Buto	950	KG
Peso Líquido	785,71	KG
Taxa	$ 2,32	
Quant. Peças	110	
FCA Unit	$ 202,50	R$ 470,71
FCA Total	$ 22.275,00	R$ 51.778,24
Frete Intern.	$ 22.044,00	R$ 51.241,28
Seguro (5%)	$ 221,60	R$ 515,10
CIP Total	**$ 44.540,60**	**R$ 103.534,61**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos com capatazia, taxa do aeroporto e armazenagem foram baseados no valor CIF de cada embarque. Segue abaixo a tabela com todas as taxas envolvidas em um processo de importação aéreo:

Tabela 13 Listas de Taxas Aéreas

AÉREO - EUA				
SISCOMEX	$	92,28	R$	214,50
Capt. Tx. Arm.	$	417,01	R$	969,34
Despachante	$	215,10	R$	500,00
Frete Entrega	$	344,16	R$	800,00
Total Taxas	**$**	**1.068,55**	**R$**	**2.483,84**

AÉREO - CINGAPURA				
SISCOMEX	$	92,28	R$	214,50
Capt. Tx. Arm.	$	361,23	R$	839,69
Despachante	$	215,10	R$	500,00
Frete Entrega	$	344,16	R$	800,00
Total Taxas	**$**	**1.012,77**	**R$**	**2.354,19**

Fonte: SAC Armazenagem, 2014.

O custo com taxas dos Estados Unidos e Cingapura será de US$ 1.068,55 e US$ 1.012,77 respectivamente.

A base de cálculo dos impostos do transporte aéreo é a mesma do marítimo. Segue abaixo a tabela com todos os impostos e suas alíquotas:

Tabela 14 Tabela de Impostos de Importação Aérea

AÉREO - EUA				
Base ICMS	$	59.629,35	R$	138.608,43
IPI (10%)	$	4.092,56	R$	9.513,16
PIS (1,65%)	$	675,27	R$	1.569,67
COFINS (7,6%)	$	3.110,35	R$	7.230,00
ICMS (18%)	$	10.733,28	R$	24.949,52
Total Imposto	**$**	**18.611,46**	**R$**	**43.262,35**

AÉREO - CINGAPURA				
Base ICMS	$	64.886,51	R$	150.828,69
IPI (10%)	$	4.454,06	R$	10.353,46
PIS (1,65%)	$	734,92	R$	1.708,32
COFINS (7,6%)	$	3.385,09	R$	7.868,63
ICMS (18%)	$	11.679,57	R$	27.149,16
Total Imposto	**$**	**20.253,64**	**R$**	**47.079,58**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O total que deve ser pago referente aos impostos será US$ 18.611,46 no embarque dos Estados Unidos e US$ 20.253,64 para o embarque de Cingapura.

Segue abaixo a tabela de comparação de todos os custos para importar de cada fornecedor:

Tabela 15 Custo Total de Importação Aéreo

AÉREO - EUA				
CIP Total	$	40.925,61	R$	95.131,58
Total Taxas	$	1.068,55	R$	2.483,84
Total Imposto	$	18.611,46	R$	43.262,35
Total Importação	**$**	**60.605,62**	**R$**	**140.877,77**

AÉREO - CINGAPURA				
CIP Total	$	44.540,60	R$	103.534,61
Total Taxas	$	1.012,77	R$	2.354,19
Total Imposto	$	20.253,64	R$	47.079,58
Total Importação	**$**	**65.807,00**	**R$**	**152.968,38**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para importar aéreo dos Estados Unidos, o custo total será de US$ 60.605,62 e US$ 65.807,00 de Cingapura, sendo 7,9% mais barato importar dos Estados Unidos.

3.2 Comparação dos modais

Comparando as simulações apresentadas, fica claro que as importações da Ásia pelo modal marítimo são mais baratas do que vindo das Américas, mesmo o Brasil estando próximo aos Estados Unidos. Os custos e preços cobrados pelos países asiáticos permanecem competitivos no país de destino de suas mercadorias. Porém, quando comparamos a importação aérea da Ásia, o custo total acaba sendo um pouco mais caro que as importações dos Estados Unidos, devido ao seu alto custo com frete internacional.

Podemos notar que há uma grande diferença no custo de aquisição dos modais analisados. O modal marítimo é o mais demorado, mas seu custo de aquisição é de 43% a menos para o caso de Cingapura e 20%, dos Estados Unidos. A organização necessita montar um planejamento complexo para importar utilizando o modal marítimo, tornando o preço do produto mais competitivo no mercado.

O transporte aéreo geralmente é utilizado para cargas valiosas, urgentes, que não seja volumosas e em pequenas quantidades. Como não há possibilidade de diminuir o lead time do transporte marítimo para atendimento de possível ruptura de produção, o modal aéreo é o mais aconselhável neste momento, pois a perda de produtividade, vendas e impacto na marca é bem menor que o custo de aquisição, e é o transporte mais rápido de um destino a outro.

Segue abaixo a tabela de comparação entre os modais:

Tabela 16 Comparação entre os Modais

AÉREO - EUA			
CIP Total	$40.925,61	R$	95.131,58
Total Taxas	$ 1.068,55	R$	2.483,84
Total Imposto	$18.611,46	R$	43.262,35
Total Importação	**$ 60.605,62**	**R$**	**140.877,77**

AÉREO - CINGAPURA			
CIP Total	$44.540,60	R$	103.534,61
Total Taxas	$ 1.012,77	R$	2.354,19
Total Imposto	$20.253,64	R$	47.079,58
Total Importação	**$ 65.807,00**	**R$**	**152.968,38**

AÉREO - EUA			
CIF Total	$31.657,50	R$	73.587,86
Total Taxas	$ 2.022,73	R$	4.701,84
Total Imposto	$14.401,25	R$	33.475,72
Total Importação	**$ 48.081,49**	**R$**	**111.765,42**

AÉREO - CINGAPURA			
CIF Total	$24.295,88	R$	56.475,76
Total Taxas	$ 2.022,73	R$	4.701,84
Total Imposto	$11.057,10	R$	25.702,23
Total Importação	**$ 37.375,71**	**R$**	**86.879,83**

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Seleção do Fornecedor

Referente ao TCO, *Total Cost of Ownership*, para selecionar o melhor fornecedor, a organização precisa detalhar cada custo envolvido no processo de aquisição do material. No caso, utilizar todos os critérios de seleção do fornecedor apresentados na primeira parte do estudo de caso e os custos simulados para importação utilizando o transporte marítimo ou aéreo de cada fornecedor. Caso esses dados ainda não sejam suficientes para selecionar o fornecedor, será necessário levantar os custos relacionados à reprovação da peça por falta qualidade, peça com defeito ou quebrada etc.

Para este estudo, os dados levantados são suficientes para classificação e seleção dos fornecedores que deverão ser homologados pela empresa a fim de atender às suas necessidades. Uma das regras atuais na área de compras é não homologar somente um fornecedor para cada peça, portanto, o fornecedor que deve possuir a maior parte dos pedidos deve ser Cingapura, pelo seu baixo custo de importação e sua facilidade de comércio com outros países. O fornecedor nos Estados Unidos deve ser homologado, porém a carteira de pedido deve ser menor em comparação com Cingapura, pois o custo de aquisição é relativamente maior.

Se a organização levasse somente em consideração que o preço praticado por Cingapura é 25% menor que dos Estados Unidos, a área de compras iria dividir em meio a meio a carteira de pedido e adquirir uma peça com um custo maior no final. Se o processo de aquisição não for analisado levando em consideração o TCO, os custos permanecem ocultos para a organização, que pode perder a sua competitividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o mercado consumidor busca melhorias nos produtos disponíveis e inovação para novos produtos, a organização precisa estar atenta a novas oportunidades em sua cadeia de suprimento ou em potenciais fornecedores.

Já não se leva mais em consideração a barreira geográfica, pois produtos do outro lado do planeta chegam à sua porta em um curto espaço de tempo, com custos extremamente competitivos com os produtos das empresas ao lado.

A única barreira que as organizações enfrentam é a falta de conhecimento para entrar em uma operação complexa e detalhada como é o processo de importação. Devido à sua alta exigência e burocracia, muitas organizações não se aventuram em trazer produtos de outros países, trabalhando somente com empresas locais e que repassam seus custos em seus produtos, encarecendo-os para seus consumidores finais.

Uma vez criado o processo de importação na empresa, este detalhamento fica menos obscuro no passar do tempo e sua complexidade se torna conhecida de todos da organização, como uma opção para o planejamento de compras.

Após solidificar o processo de importação, o processo de desenvolvimento de fornecedores pode começar a atuar em outros países, a fim de estabelecer novas fontes de suprimentos e adquirir produtos competitivos. As possibilidades de ganho se tornam muito maiores, devido à facilidade de locomoção entre os países.

Cada vez mais esse tipo de operação se torna comum entre as organizações. Sua complexidade e burocracia são superadas e entendidas, deixando de ser um problema e passando a ser a regra do jogo para atuar neste cenário. Muito em breve, as organizações vão criar alternativas para continuar competitivas em seus respectivos mercados.

Neste estudo, foi apresentada uma simulação de seleção de fornecedores e importação dos materiais, considerando toda a burocracia e os custos envolvidos nos processos. Infelizmente algumas metodologias ainda não foram reformuladas para atender à exigência do mercado atual, com as fórmulas de cálculo dos impostos de importação, taxas e despesas que oneram o importador.

Foi possível entender e exemplificar um processo de importação e comparar os modais de transporte mais utilizados no processo de importação. Seus custos devem ser transparentes na hora de selecionar os fornecedores e escolher o modal mais apropriado para o material.

Na simulação apresentada, apesar do preço FOB ou FCA de Cingapura ser 25% menor apesar de o preço FOB ou FCA dos Estados Unidos, a diferença foi significativa no marítimo, porém pequena no aéreo. Entretanto, se jogarmos esses percentuais em cima do custo total da importação, o ganho será significativo para a organização.

Se a organização pretende continuar ou se tornar competitiva no seu mercado de atuação, é necessário conhecer todos os custos envolvidos no processo de aquisição, para poder escolher o fornecedor ou o modal que melhor atenda às suas exigência e expectativas.

REFERÊNCIAS

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Anuário estatístico aquaviário de 2013.** Disponível em:<http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Anuario2013/index.htm>. Acesso em: 21 maio 2014.

ANUÁRIO DO TRANSPORTE AÉREO. **Dados Estatísticos e Econômicos de 2012**. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>. Acesso em: 21 maio 2014.

ARNOLD, J. R. **Administração de materiais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA. **Dados consolidados**. 2014. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>. Acesso em: 21 maio 2014.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P.. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAXITO, Fabiano. **Logística**: um enforque prático. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DIAS, M. A. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio exterior: teoria e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ERVILHA, A. **Negociando em qualquer situação:** como comprar, vender e chegar a ótimos resultados. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Negocie bem**: aprenda as técnicas dos compradores de alto desempenho. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FARIA, A.; COSTA, M. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

GUIA MARÍTIMO. Home page. Disponível em: <http://www.guiamaritimo.com.br/gm_wp/>. Acesso em: 18 maio 2014.

INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE. Home page. Disponível em: <http://www.iccwbo.org/>. Acesso em: 17 maio 2014.

LUDOVICO, N. **Logística Internacional**: um enfoque em comércio exterior. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LUZ, R. **Comércio internacional e legislação aduaneira**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Home page. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>. Acesso em: 21 maio 2014.

MITSUTANI, C. **Gestão de categorias de compras**: como gerar valor no relacionamento com fornecedores. **Revista Mundo Logístico**, nov./ dez.,2013.

NETO, A. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Home page. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 18 maio 2014.

SAC ARMAZENAGEM E MODAIS. **Cálculo de armazenagem**. 2014. Disponível em: <http://www.sacarmazenagem.com.br/pt/calculo-armazenagem/aeroportos/sp-viracopos.html>. Acesso em: 18 maio 2014.

SLACK, N. et.al. **Administração da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

URY, W. et. al. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

4º

Plano de Gerenciamento do Projeto EcoEscola José Goldemberg

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Turma GPR 28 - Santo André

Aline Sanches

Denis Francisco Martins

Natascha Loyola Batista

Renata Martins Fortes Gonçalves

Renata Morgado Carmona

Orientador

Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle

Sumário

Sumário Executivo	**191**
1. Introdução	**193**
2. Análise Estratégica	**198**
3. Sustentabilidade	**201**
4. Análise de Viabilidade Econômico-Financeira	**214**
5. Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	**218**
6. Plano de Gerenciamento do Escopo	**228**
7. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	**240**
8. Plano de Gerenciamento do Tempo	**248**
9. Plano de Gerenciamento de Custo	**253**
10. Plano de Gerenciamento de Riscos	**260**
11. Plano de Gerenciamento da Qualidade	**264**
12. Plano de Gerenciamento de Aquisições	**266**
13. Plano de Gerenciamento de Comunicações	**289**
Referências	**300**

Sumário Executivo

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto EcoEscola José Goldemberg.

O projeto consiste na implantação (planejamento e construção) da escola José Goldemberg, localizada na Avenida Prof. Luís Inácio de Anhaia Melo nº 256, no município de Santo André, no Estado de São Paulo, apoiada sobre práticas sustentáveis de acordo com as dimensões avaliadas pela Certificação *LEED SCHOOLS*.

O custo estimado para o projeto é de R$ 3,5 milhões e o prazo de conclusão de 12 meses, com início previsto para 1º de abril de 2013 e término em 5 de dezembro de 2014.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Características do projeto

O objetivo deste projeto é a construção de uma escola que proporcione um ambiente favorável ao aprendizado e uma melhoria da qualidade ambiental aos alunos, funcionários e comunidade. Com a aplicação das práticas sustentáveis, pode-se obter a redução de custos e a gestão mais eficiente dos recursos naturais.

A construção da EcoEscola José Goldemberg, visando aumentar o conhecimento do aluno, envolve o incentivo ao desenvolvimento de habilidades e valores que motivarão estilos de vida sustentáveis, propondo a educação que inclua o ensino de valores, a promoção do cuidado com o planeta e com as pessoas, além da partilha justa de recursos.

1.2 EcoEscola José Goldemberg

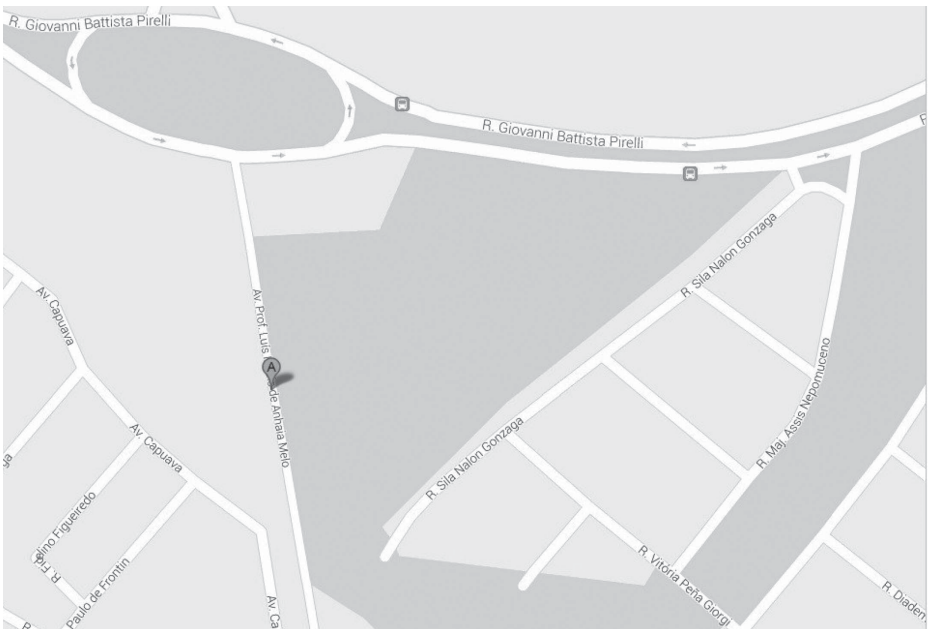
O terreno onde será construído o prédio está localizado na Avenida Prof. Luís Inácio de Anhaia Melo nº 256, no município de Santo André, Estado de São Paulo. A escola será cercada por pontos de ônibus e estações de trem, comércios, hospital e shopping. Desta forma, o imóvel vai valorizar os arredores, sendo interessante tanto para os empreendedores quanto para a comunidade local e o comércio.

Figura 1 Mapa das imediações do terreno



Fonte: Google Maps

Figura 2 Localização do terreno



Fonte: Google Maps

Figura 3 Perspectiva ilustrativa aérea da escola



Fonte: Jordana, 2011.

Figura 4 Perspectiva ilustrativa do interior da escola



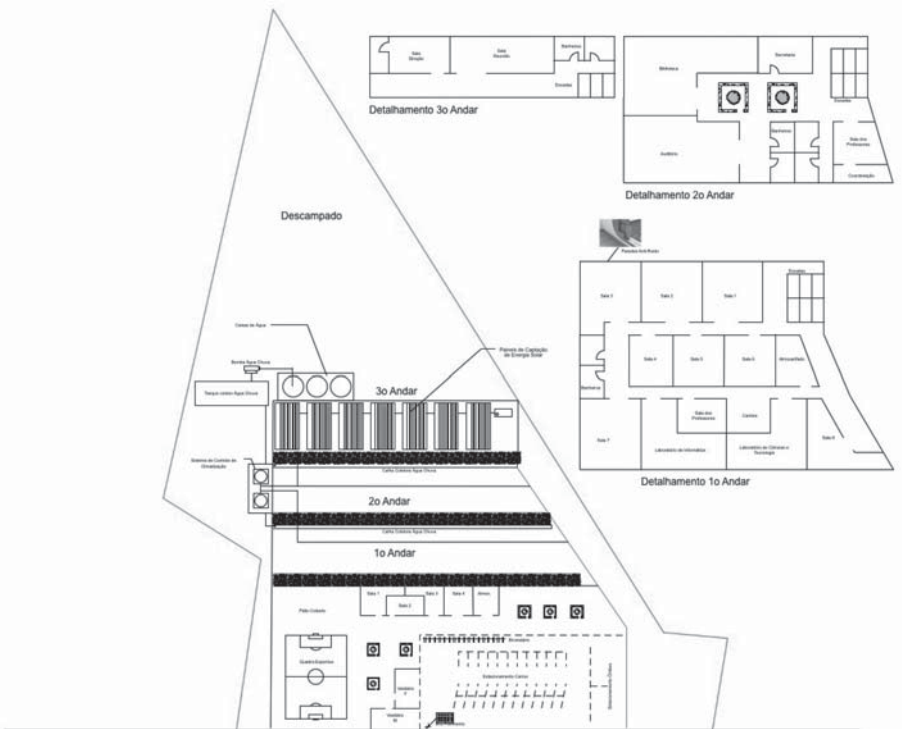
Fonte: Jordana, 2011.

A escola estará situada em um terreno de 3.450 m2 e terá uma área construída de 1.800m2, distribuída em três andares com as seguintes configurações:

- Estacionamento para veículos e ônibus;
- Bicicletário;
- Quadra esportiva com vestiário;
- Oito salas de aula;
- Laboratórios de Informática e Ciências e Tecnologia;
- Biblioteca;
- Almoxarifado;
- Auditório;
- Sala dos Professores;
- Sala da Coordenação;
- Sala da Direção.

O layout macro da escola pode ser visto a seguir:

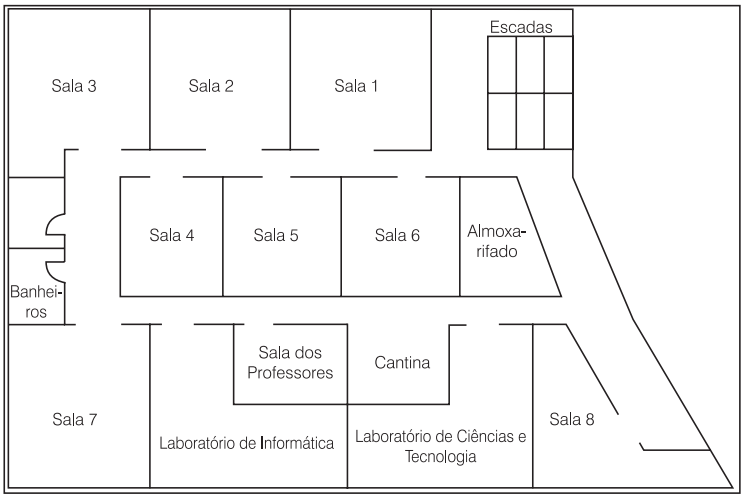
Figura 5 Layout macro da escola



Fonte: Os Autores, 2013.

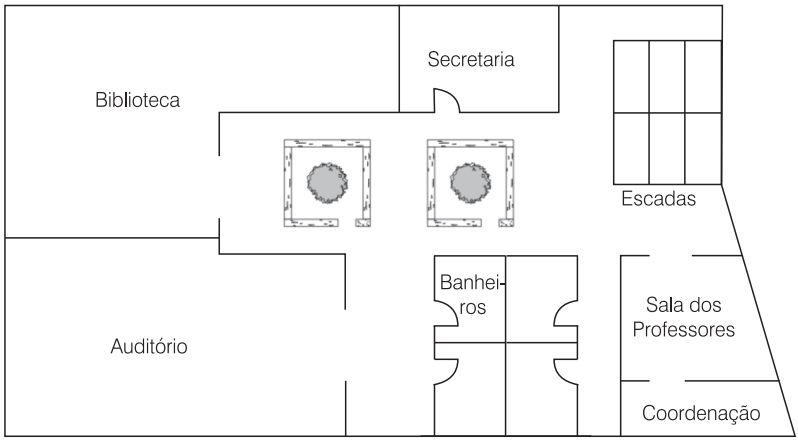
A seguir, detalhamos as instalações da escola, por andar:

Figura 6
Layout do 1º andar



Fonte:
Os Autores, 2013.

Figura 7
Layout do 2º andar



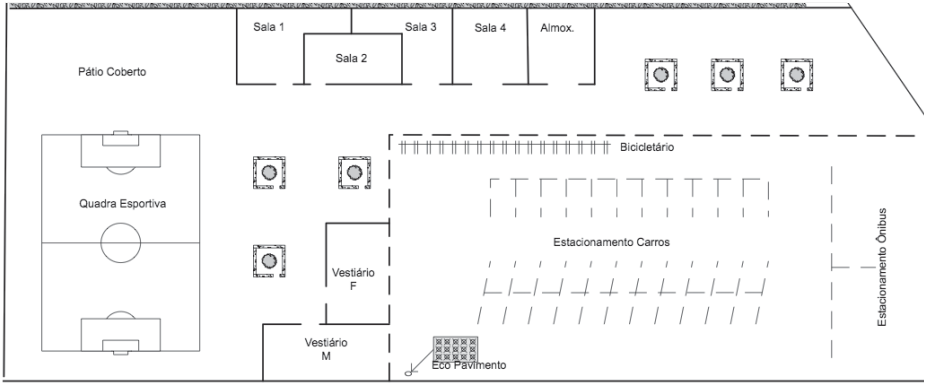
Fonte:
Os Autores, 2013.

Figura 8 Layout do 3º andar



Fonte: Os Autores, 2013.

Figura 9 Layout do piso térreo



Fonte: Os Autores, 2013.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1 Negócio

Empreendedora atuante na construção civil para projetos de construção de escolas sustentáveis.

2.2 Matriz SWOT

Abaixo seguem os principais pontos utilizados na análise SWOT do projeto EcoEscola Sustentável José Goldemberg.

Tabela 1 Matriz *SWOT*

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FORTES (Strengths)	**PONTOS FRACOS (Weaknesses)**
ANÁLISE EXTERNA	**OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)**	Parceria estratégica com fornecedores. Expertise na construção de escolas sustentáveis. Conhecimento sobre a certificação *Leed Schools*. Patrocínio do Inst. Educação Goldemberg.	Dependência de empresas, materiais sustentáveis para atender à certificação *Leed Schools*. Dependência do conhecimento dos profissionais sobre sustentabilidade e as práticas do *Leed Schools* . Pouca opção de profissionais qualificados no mercado.
	AMEAÇAS (THREATS)	Reconhecimento crescente da sociedade por práticas sustentáveis. Falta de escolas sustentáveis com selo verde *Leed Schools* para aquisição no mercado. Pouca concorrência na construção de escolas sustentáveis.	Demora no tempo para aquisição de licencimentos. Atrasos nas exigências legais para liberação do terreno.

Fonte: Os Autores, 2013.

Na análise da Matriz SWOT, apresentada acima, tem-se como grande oportunidade a expertise de nossa empresa em construções sustentáveis e o patrocínio do Instituto Educacional Goldemberg, que prioriza investimentos educacionais sustentáveis. O conhecimento sobre a certificação *Leed Schools* também representa uma

grande oportunidade, pois é de suma importância para a obtenção do selo verde para validar a construção.

As principais ameaças são as dificuldades na obtenção das liberações legais do terreno, obrigando o cliente a exercer forte atuação com os órgãos públicos, além da falta de qualificação e pouca opção de profissionais no mercado. Por isto, nossa empresa deverá oferecer cursos para qualificação dos profissionais e trabalhar em conjunto com as empresas de RH, para captação de profissionais qualificados.

Conclui-se que o mercado apresenta ótimas oportunidades de atuação e crescimento, enquanto as ameaças podem ser contornadas pela equipe do projeto e o cliente.

2.3 A empresa GRPROJ Construções Sustentáveis Ltda.

A empresa GRPROJ Construções Sustentáveis Ltda. está localizada no município de Santo André, Estado de São Paulo. Mais que desenvolver um conceito atual e muito necessário ao planeta, a GRPROJ Construções Sustentáveis representa um modo de vida sustentável e ecologicamente correto na conduta de responsabilidade ambiental. A utilização imediata de sistemas e equipamentos sustentáveis, aliada a atitudes responsáveis a favor da preservação da natureza, significa respeito pela vida e pelas próximas gerações.

Na maioria dos seus empreendimentos, a GRPROJ Construções Sustentáveis emprega, em todas as etapas da obra e depois de pronta, itens de sustentabilidade que, além de promover melhor qualidade de vida, trazem respeito ao meio ambiente. GRPROJ Construções Sustentáveis Ltda. tem como:

- Missão:
  Construir escola sustentáveis, focadas nas exigências do selo verde *Leed Schools*, propiciando melhoria na qualidade de vida das pessoas, oferecendo retorno atrativo aos investidores e contribuindo com a sociedade e o meio ambiente.

- Visão:
  Ser líder nacional no segmento de construção civil para escolas sustentáveis.

- Valores:
  - Respeito às pessoas e ao meio ambiente: agir sempre de forma correta e justa em relação aos seus acionistas, profissionais, clientes, fornecedores, governos, às comunidades e à sociedade em geral. Atuar com responsabilidade em relação ao meio ambiente;

- Atuação responsável: atender ao estabelecido na legislação dos países e regiões onde atua; corresponder aos valores aqui definidos; agir de forma íntegra e de acordo com as normas universais de boa convivência humana, sem discriminação de raça, sexo, credo, religião, cargo, função ou outra;

- Transparência: fornecer informações claras e abrangentes sobre atividades, realizações, políticas e desempenho, de forma sistemática e acessível;

- Foco no resultado: buscar sempre maximizar o desempenho como forma de garantir sua perenidade, seus investimentos, retorno aos acionistas e condições adequadas aos profissionais;

- Qualidade e inovação: garantir aos clientes a melhor qualidade possível na execução de serviços ou no fornecimento de produtos e investir continuamente no aperfeiçoamento de suas atividades e de seus profissionais.

• Ética:

O Comitê de Ética tem por objetivo assegurar a aplicabilidade e a aderência do Código de Conduta. São atribuições do Comitê de Ética:

- Promover o comportamento ético e a manutenção do padrão de conduta em toda a empresa;

- Assegurar a implementação e o cumprimento do Código e das leis anticorrupção;

- Receber informações de violações do Código e das leis anticorrupção que requerem investigação mais apurada;

- Garantir o sigilo sobre as informações recebidas;

- Garantir que as denúncias sejam tratadas com isenção e imparcialidade;

- Realizar os levantamentos necessários para suportar as decisões sobre as denúncias de violações recebidas;

- Analisar e avaliar as violações recebidas e tomar as decisões cabíveis;

- Propor as sanções cabíveis e encaminhar à Diretoria para a tomada de decisão nos casos mais graves de violações;

- Avaliar as revisões efetuadas no Código de Conduta, quando necessário e obter aprovação da Diretoria.

3. SUSTENTABILIDADE

3.1 Certificação LEED® (LEED for Schools®)

O projeto EcoEscola José Goldemberg seguirá as orientações ambientais do *Green Building Council*, para ser certificado com o selo *LEED for Schools*®. Esta certificação reúne as melhores práticas referentes à sustentabilidade, sendo reconhecida como a maior referência internacional.

3.2 Planos de ação para a certificação

Para obter a certificação *LEED for Schools*®, a meta será o selo Prata, obtendo de 50 a 59 pontos seguindo os critérios das sete áreas a serem implementadas: Espaço Sustentável, Uso Racional da Água, Energia e Atmosfera, Materiais e Recursos, Qualidade Ambiental Interna, Inovação na Operação e Critérios Regionais.

3.2.1 Espaço Sustentável

Esta área aborda itens relacionados ao impacto da obra no ambiente quando da sua execução e questões como uso de carros e ilhas de calor. A localização da escola foi escolhida de forma a estar próxima ao transporte público e centros comerciais, além de um bicicletário para suportar 17 bicicletas.

Figura 10
Mapa das imediações



Fonte: Google Maps

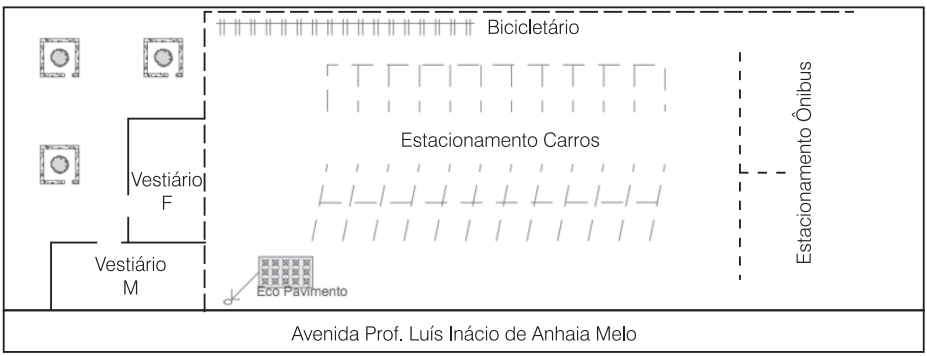
Figura 11 Bicicletário



Fonte: Mobilize, 2012.

Também foi projetado um estacionamento com 33 vagas para carros e duas vagas para ônibus, além de um piso especial a ser utilizado em toda área externa.

Figura 12 Estacionamento



Fonte: Os Autores, 2013.

A pavimentação de toda área externa, incluindo o estacionamento, foi projetada para usar o Ecopavimento, como piso, que possui orifícios que facilitam a penetração da água da chuva no solo. Como vantagens, permite que a água da chuva tenha maior acesso aos lençóis freáticos, não formando poças, e seu conteúdo seja despejado no esgoto.

Figura 13 Ecopavimento



Fonte: Ecotelhado, 2013.

Os gastos para esta área foram estimados da seguinte forma:

Tabela 2 Verba destinada ao item Espaço Sustentável

#	Item	Serviço	Custo
1	Preparação/ Projeto	Plano de controle de erosão e sedimentação	R$11.232,00
2	Preparação/ Projeto	Projeto para descontaminação do solo (se contanimado)	R$16.677,00
3	Construção	Grama temporária para evitar erosão no canteiro de obras	R$27.885,00
4	Construção	Cobertura para encostas	R$19.878,00
5	Construção	Diques de contenção	R$12.987,00
6	Construção	Grama	R$16.989,00
7	Construção	Flores	R$9.878,00
8	Construção	Jardineiras	R$7.876,00
9	Construção	Árvores	R$14.097,00
10	Construção	Placas para piso do estacionamento com furação para infiltração de água da chuva	R$18.767,00
11	Construção	Estrutura metálica para suporte de bicicletas	R$11.283,00
		Total da verba destinada ao item Espaço Sustentável	**R$ 167.549,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

3.2.2 Uso Racional da Água

Neste item é abordado o uso racional da água visando redução do uso de água potável e reúso dos recursos. Uma das medidas para atender às solicitações foi o uso de torneiras eletrônicas com sensores de parede, que, segundo especificação do fornecedor, economizam até 70% da água que seria utilizada.

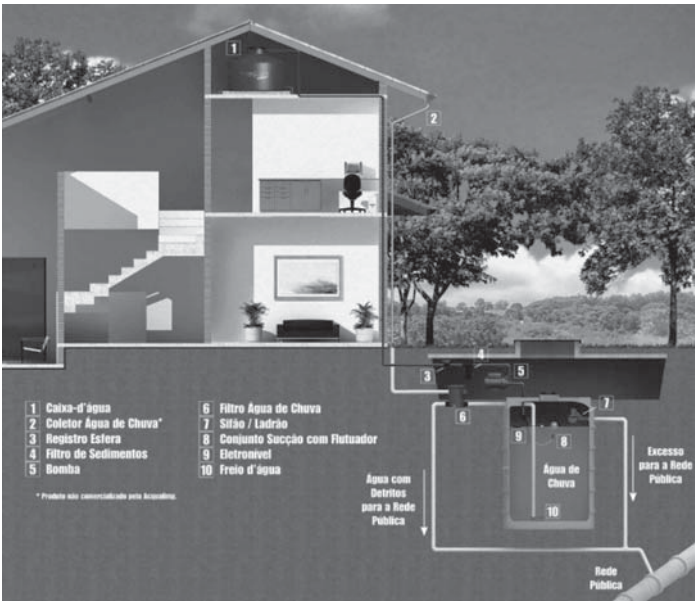
Figura 14 Torneira Inteligente



Fonte: Mercado Livre, 2013.

Também foi planejado o uso de um sistema inteligente de recolhimento e distribuição de água reutilizada.

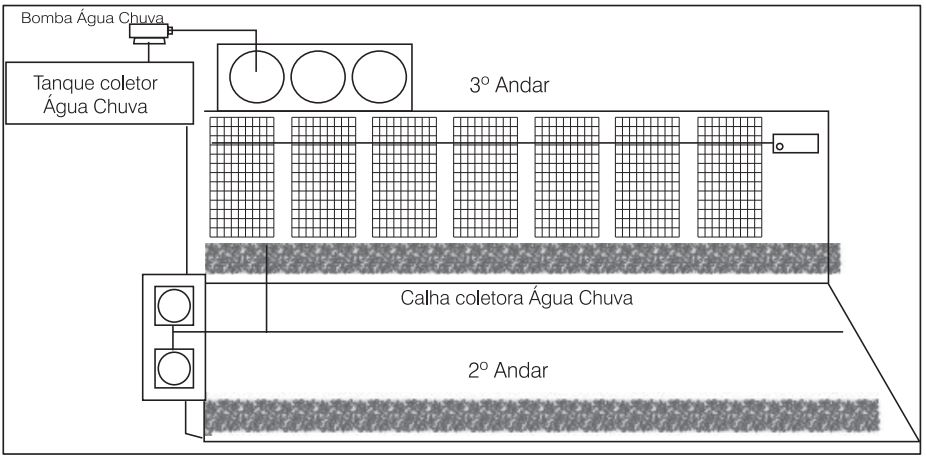
Figura 15
Esquema de funcionamento de sistema padrão de tratamento de água



Fonte:
Cultura Mix, 2013.

O sistema basicamente recolhe a água da chuva através de calhas, que é enviada a um filtro de sedimentos, que, por sua vez, alimenta uma bomba e, em seguida, um tanque. Conforme o nível de água no tanque e nas caixas, a água é enviada a um filtro que alimenta as caixas d´água.

Figura 16 Local de instalação do sistema de tratamento de água



Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 3 Verba destinada ao item Uso Racional da Água

#	Item	Serviço	Custo
1	Preparação/ Projeto	Projeto redução e uso eficiente de água	R$11.250,00
2	Preparação/ Projeto	Projeto para Águas Pluviais	R$8.768,00
3	Construção	Calhas coletoras de água da chuva	R$27.565,00
4	Construção	Tubulação para recolhimento e distribuição de água reutilizada	R$23.545,00
5	Construção	Equipamento de renovação de água	R$46.575,00
6	Construção	Torneiras Inteligentes	R$15.449,00
	Total da verba destinada ao item Uso Racional da Água		**R$133.152,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

3.2.3 Energia e Atmosfera

Este item está relacionado com a economia e o uso eficiente de energia, baseados em propostas de soluções simples e inovadoras. Para esta área foram propostas lâmpadas com sensores de luminosidade e presença embutidos. Dependendo do uso da lâmpada, pode haver uma economia de energia elétrica de até 75% decorrente das lâmpadas.

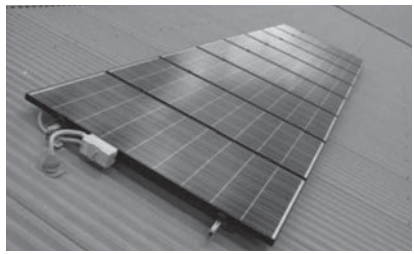
Figura 17 Lâmpada com sensor



Fonte: Home Lighting Desing Ideas, 2013.

Outro recurso utilizado são as placas de captação de energia solar junto com um sistema de distribuição e armazenamento.

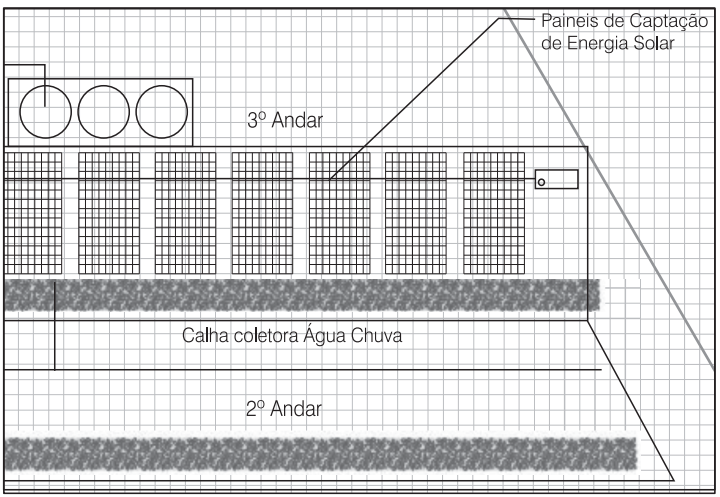
Figura 18 Painéis solares



Fonte: Decorando Casas, 2013.

As placas de energia solar captam energia na forma de luz e a transformam em eletricidade, esta energia em princípio é do tipo Tensão Contínua, sendo necessário o uso de um inversor (equipamento que converte Tensão Contínua em Alternada para que sejam utilizados em equipamentos eletroeletrônicos de uso comum). O sistema de captação de energia fica no telhado do terceiro andar, disposto conforme a figura a seguir.

Figura 19
Local de instalação das placas solares



Fonte:
Os Autores, 2013.

Junto dos painéis, na parte superior direita, será instalada uma caixa de distribuição da energia, utilizada como controladora de carga conforme indica o esquema anterior.

Tabela 4 Verba destinada ao item Uso Eficiente de Energia

#	Item	Serviço	Custo
1	Preparação/ Projeto	Projeto para uso otimizado de energia	R$ 8.750,00
2	Construção	Sensores de luminosidade	R$ 17.668,00
3	Construção	Placas de captação de energia solar	R$ 85.768,00
4	Construção	Sistema de distribuição e armazenamento de energia	R$ 102.434,00
Total da verba destinada ao item Uso Eficiente de Energia			**R$ 214,620.00**

Fonte: Os Autores, 2013.

3.2.4 Materiais e Recursos

Este item encoraja o uso de materiais que reduzam a geração de resíduos, promovam a reutilização e reciclagem e a utilização de produtos regionais.

Tabela 5 Verba destinada ao item Materiais e Recursos

#	Item	Serviço	Custo
1	Construção	Lixeiras para Lixo Reciclável	R$3.450,00
2	Construção	Tambores para Armazenamento de Lixo Reciclável	R$3.689,00
3	Construção	Caçambas para recebimento de Lixo e Entulho para destinação correta	R$8.980,00
4	Construção	Equipamentos para Pré-Tratamento de Lixo Reciclado	R$49.124,00
	Total da Verba destinada ao item Materiais e Recursos		**R$ 65.243.00**

Fonte: Os Autores, 2013.

Será implementada uma campanha para recolhimento de material reciclável em locais estratégicos da escola, em que os alunos e a população farão o descarte dos recicláveis.

3.2.5 Qualidade Ambiental Interna

Neste tópico, é analisada a qualidade ambiental interna do ar, essencial para ambientes com alta permanência de pessoas, como a escola, com foco na escolha de materiais com baixa emissão de compostos orgânicos voláteis, no controle de sistemas, conforto térmico e priorização de espaços com vista externa e luz natural.

Tabela 6 Verba destinada ao item Qualidade Ambiental Interna

#	Item	Serviço	Custo
1	Projeto	Seleção dos equipamentos para não uso de gás refrigerante não permitido	R$ 10.000,00
2	Construção	Janelas especiais para circulação de ar e proteção solar	R$23.532,00
3	Construção	Vidros especiais com captação solar adequada	R$22.353,00

4	Construção	Portas especiais para circulação de ar adequada	R$24.211,00
5	Construção	Instalação de sistema de ventilação que otimize circulação do ar	R$75.443,00
6	Construção	Gestão otimizada com minimização de uso de gás refrigerante	R$20.838,00
7	Construção	Sistema informatizado de controle	R$87.443,00
8	Construção	Portas Antirruído	R$22.354,00
9	Construção	Equipamentos ultrassônicos repelentes de insetos	R$6.512,00
10	Construção	Manta para paredes de proteção sonora	R$22.343,00
	Total da Verba destinada ao item Qualidade Ambiental Interna		**R$ 315.029,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

Serão instaladas janelas, vidros e portas especiais para circulação de ar, isolamento térmico e sonoro. Assim como mantas para isolação térmica e de som, preparadas com matéria-prima, baseada em reciclagem de palha de coco seco.

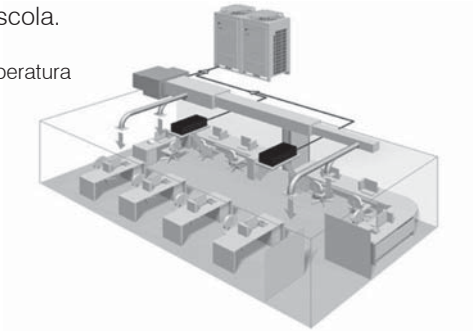
Figura 20 Manta para isolação térmica e sonora



Fonte: Isoline, 2013.

Também será instalado um sistema informatizado para controle da circulação e temperatura do ar, com o objetivo de proporcionar conforto e obter a maior eficiência possível para o controle da ventilação. Esse sistema terá uma central de condicionamento de ar, com distribuição do ar por tubulação em todo o prédio. O objetivo desta central é aumentar o rendimento da renovação de ar a fim de obter o consumo mínimo para atender às necessidades da escola.

Figura 21 Sistema de Controle de Circulação e Temperatura



Fonte: Daikin, 2013.

O sistema de controle de insetos será feito por equipamentos repelentes ultrassônicos eficientes, que consomem pouca energia e não poluem o ambiente, eficazes com mosquitos, pernilongos, aranhas, ratos e morcegos (alteram também o senso de direção) sem o uso de produtos químicos. O som é imperceptível à audição humana, inclusive de crianças, e de animais de estimação.

3.2.6 Inovação na Operação

Aborda criações de medidas de projeto não descritas nas categorias do *LEED*, incentivando o conhecimento sobre *Green Buildings*. O desempenho exemplar pode somar pontos para esta categoria.

Tabela 7 Verba destinada ao item Inovação na Operação

#	Item	Serviço	Custo
1	Uso	Escola como ferramenta de aprendizado	R$6.512,00
		Total da Verba destinada ao item Inovação na Operação	**R$ 6.512,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

3.3 Economia pelo uso das soluções de sustentabilidade

O gasto mensal estimado com água e energia elétrica para a escola, em operação, é de R$ 50 mil, sendo R$ 20 mil de água e R$ 30 mil de energia elétrica. Considerando-se que os gastos com cada item estão listados na coluna "Gasto Mês ($)" e que se economiza o percentual indicado na coluna "Economia %", o valor poupado com cada item é o indicado em "Economia/Mês ($)".

Tabela 8 Economia pelo uso das soluções de sustentabilidade

Tipo	Item	Gasto %	Gasto Mês $	Economia %	Economia/ Mês (R$)
	Torneiras Inteligentes	30%	6000,00	30%	1.800,00
Água	Reeducação Uso Água	10%	2000,00	5%	100,00
	Sist. de Reuso Água	60%	12.000,00	60%	7.200,00
	Lâmpadas Inteligentes	30%	9.000,00	25%	2.250,00
Energia	Captação Solar	50%	15.000,00	50%	7.500,00
	Reeducação Uso Eletr.	20%	6.000,00	5%	300,00
		Total de economia mensal		**38,30%**	**19.150,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

Considerando o investimento inicial de R$ 902.105,00 em itens de sustentabilidade e uma economia de R$ 19.150,00 por mês, a quantidade de meses para retorno do investimento, considerando uma taxa de correção mensal de 1,023% a.m. (13% a.a.), é de 63 meses.

3.4 Requisitos para certificação LEED Schools

Tabela 9 Lista de pontuação para Certificação *LEED Schools*

Requisitos para Certificação LEED Schools
Tabela 1 - Lista de pontuação para Certificação LEED Schools

LEED School para Prédios Existentes:

PROJETO: Tornando Escolas Sustentáveis

SIM	?	NÃO					
15	4	4		**Espaço Sustentável**	**24 Pts**	**Observação**
Y			Pré-Req 1	**Prevenção da poluição na atividade da Construção**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
Y			Pré-Req 2	**Environmental Site Assessment**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
		1	Credito 1	**Seleção do Terreno**	1	
		4	Credito 2	**Densidade Urbana e Conexão com a Comunidade**	4	Serviços e Meios de Transporte
		1	Credito 3	**Remediação de áreas contaminadas**	1	
	4		Credito 4.1	**Transporte Alternativo,** Acesso ao Transporte público	4	Serviços e Meios de Transporte
	1		Credito 4.2	**Transporte Alternativo,** Bicicletário e Vestiário para os ocupantes	1	Reforma
		2	Credito 4.3	**Transporte Alternativo,** Uso de Veículos de Baixa emissão	2	
		2	Credito 4.4	**Transporte Alternativo,** Área de estacionamento	2	
	1		Credito 5.1	**Desenvolvimento do espaço,** Proteção e restauração do Habitat	1	Projeto de Engenharia, Reforma
	1		Credito 5.2	**Desenvolvimento do espaço,** Maximinizar espaços abertos	1	Projeto de Engenharia, Reforma
	1		Credito 6.1	**Projeto para águas Pluviais,** Controle da quantidade	1	Projeto de Engenharia
			Credito 6.2	**Projeto para águas pluviais,** Controle da qualidade	1	
	1		Credito 7.1	**Redução da ilha de calor,** Áreas Descobertas	1	Projeto de Engenharia
	1		Credito 7.2	**Redução da ilha de calor,** Áreas Cobertas	1	Projeto de Engenharia
		1	Credito 8	**Redução da Poluição Luminosa**	1	
		1	Credito 9	**Plano Diretor da Área Ambiental**	1	
	1		Credito 10	**Utilização conjunta de instalações**	1	Reforma

SIM	?	NÃO					
6	0	3		**Uso Racional da Água**	**11 Pts**	**Observação**
Y			Pré-Req 1	Redução no Uso da Água	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
4			Credito 1	**Paisagismo com uso eficiente**	2 a 4	Projeto de Engenharia
				Redução em 50%	2	
				x Uso de água não potável ou sem irrigação	4	
2			Credito 2	**Redução do consumo de água**	2 a 4	Projeto de Engenharia
				x Redução de 30%	2	
				Redução de 35%	3	
				Redução de 40%	4	
		2	Credito 3	**Tecnologias Inovadoras para águas servidas**	2	
				Reutilização em, 50%	1	
				Tratar água residuais em, 50%	1	
		1	Credito 4	**Processo de redução do uso de água em,** 20%	1	

SIM	?	NÃO					
21	0	3		**Energia e Atmosfera**	**35 Pts**	**Observação**
Y			Pré-Req 1	**Comissionamento dos sistemas de energia**	Required	Gestão do Projeto, Comiss., Reforma, instrução
Y			Pré-Req 2	**Performance Mínima de Energia**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
Y			Pré-Req 3	**Gestão Fundamental de Gases Refrigerantes**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução

10		Crédito 1	**Otimização da performance energética**	1 to 19	Projeto de Engenharia
			12% Prédios novos ou 8% Prédios reformados	1	
			14% Prédios novos ou 10% Prédios reformados	2	
			16% Prédios novos ou 12% Prédios reformados	3	
			18% Prédios novos ou 14% Prédios reformados	4	
			20% Prédios novos ou 16% Prédios reformados	5	
			22% Prédios novos ou 18% Prédios reformados	6	
			24% Prédios novos ou 20% Prédios reformados	7	
			26% Prédios novos ou 22% Prédios reformados	8	
			28% Prédios novos ou 24% Prédios reformados	9	
	x		30% Prédios novos ou 26% Prédios reformados	10	
			32% Prédios novos ou 28% Prédios reformados	11	
			34% Prédios novos ou 30% Prédios reformados	12	
			36% Prédios novos ou 32% Prédios reformados	13	
			38% Prédios novos ou 34% Prédios reformados	14	
			40% Prédios novos ou 36% Prédios reformados	15	
			42% Prédios novos ou 38% Prédios reformados	16	
			44% Prédios novos ou 40% Prédios reformados	17	
			46% Prédios novos ou 42% Prédios reformados	18	
			48% Prédios novos ou 44% Prédios reformados	19	
7		Crédito 2	**Geração local de energia renovável**	1 a 7	Projeto de Engenharia
			1% Energia Renovável	1	
			3% Energia Renovável	2	
			5% Energia Renovável	3	
			7% Energia Renovável	4	
			9% Energia Renovável	5	
			11% Energia Renovável	6	
	x		13% Energia Renovável	7	
2		Crédito 3	**Melhoria no comissionamento**	2	Gestão do Projeto, Reforma, Instrução
	1	Crédito 4	**Melhoria na gestão de gases refrigerantes**	1	
	2	Crédito 5	**Medições e Verificações**	2	
2		Crédito 6	**Energia Verde**	2	Projeto de Engenharia

SIM	?	NÃO
7	0	1

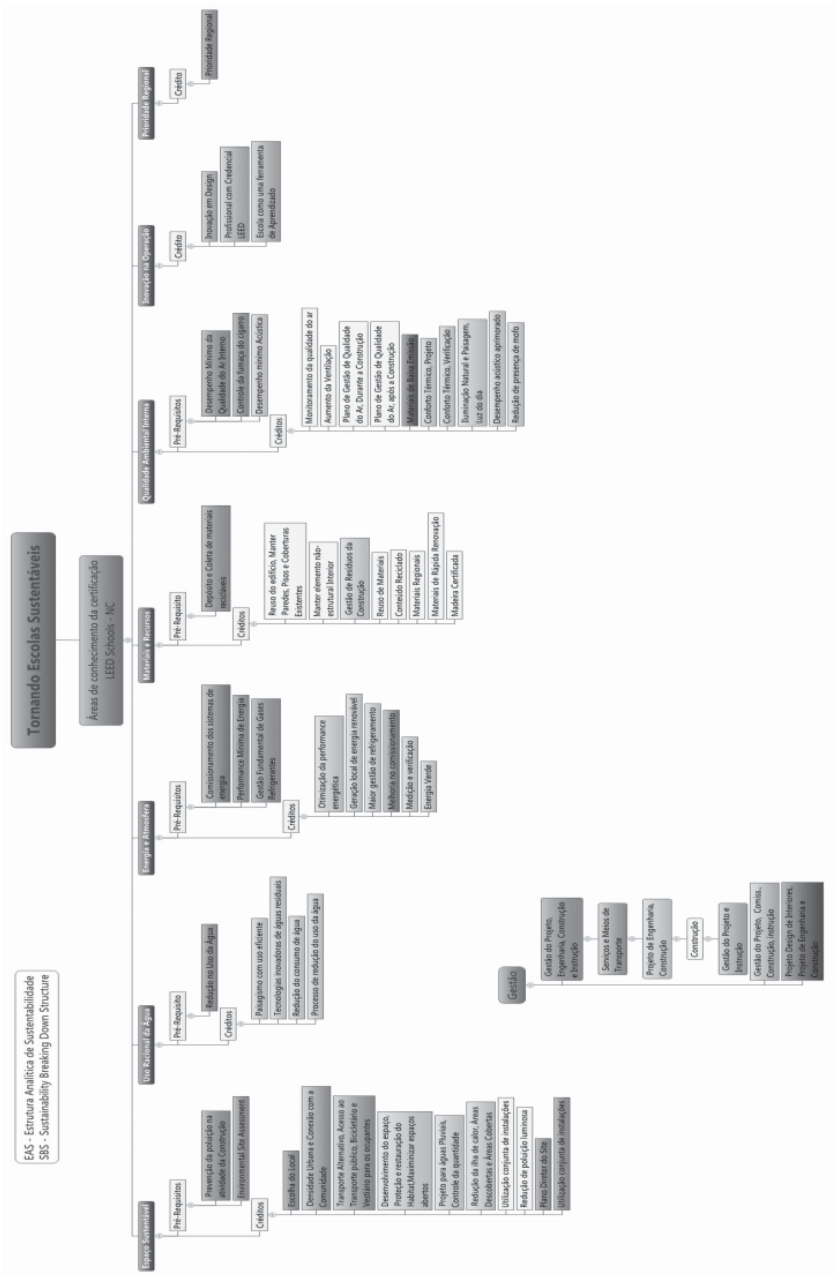
			Materiais e Recursos		**13 Pts**	**Observação**
Y		Pré-Req 1	**Depósito e Coleta de materiais recicláveis**		Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
1		Crédito 1.1	**Reuso do edifício, Manter Paredes, Pisos e Coberturas Existentes**			Reforma
			Reuso de 75%	x	1	
			Reuso de 95%		2	
1		Crédito 1.2	**Manter 50% do Elemento não-estrutural Interior**		1	Reforma
1		Crédito 2	**Gestão de Resíduos da Construção**		1	Projeto de Engenharia
			Destinar 50% para o reuso	x	1	
			Destinar 75% para o reuso		2	
1		Crédito 3	**Reuso de Materiais**			Reforma
			Reuso de 5%	x	1	
			Reuso de 10%		2	
1		Crédito 4	**Conteúdo Reciclado**			Reforma

				x Reciclado em, 10% (pós-consumo + ½ pré-consumo)	1	
				Reciclado em, 20% (pós-consumo + ½ pré-consumo)	2	
1			Credito 5	**Materiais Regionais**		
				x **Regional Materials**, 10% Extraídos, processados e Fabricado Regionalmente	1	Reforma
				Regional Materials, 20% Extraídos, processados e Fabricado Regionalmente	2	
		1	Credito 6	**Materiais de Rápida Renovação**	1	
1			Credito 7	**Madeira Certificada**	1	Reforma
SIM	?	NÃO				
9	0	6		**Qualidade Ambiental Interna**	**19 Pts**	**Observação**
Y			Pré-Req 1	**Desempenho Mínimo da Qualidade do Ar Interno**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
Y			Pré-Req 2	**Controle da fumaça do cigarro**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia, Reforma e Instrução
Y			Pré-Req 3	**Desempenho mínimo Acústica**	Required	Gestão do Projeto, Engenharia
		1	Credito 1	**Monitoração do Ar Externo**	1	
1			Credito 2	**Aumento da Ventilação**	1	Reforma
1			Credito 3.1	**Plano de Gestão de Qualidade do Ar, Durante a Construção**	1	Reforma
		1	Credito 3.2	**Plano de Gestão de Qualidade do Ar, Antes da ocupação**	1	
2			Credito 4	**Materiais de Baixa Emissão**	1 to 4	Projeto Design de Interiores, Projeto de Engenharia e Reform
				Adesivos e Selantes	1	
				x Tintas e Vernizes	1	
				Carpetes e sistemas de piso	1	
				Madeiras Compostas e Produtos de Agrofibras	1	
				x Mobiliário e decoração	1	
		1	Credito 5	**Controle interno de poluentes e produtos químicos**	1	
		1	Credito 6.1	**Sistemas de Iluminação & Controlabilidade**	1	
		1	Credito 6.2	**Controle de Sistemas, Conforto Térmico**	1	
1			Credito 7.1	**Conforto Térmico, Projeto**	1	Projeto de Engenharia, Reforma
1			Credito 7.2	**Conforto Térmico, Verificação**	1	Projeto de Engenharia, Reforma
1			Credito 8.1	**Iluminação Natural e Paisagem, Luz do dia**	1 to 3	Projeto de Engenharia, Reforma
				x 75% of classrooms (*required for either points below*)	1	
				90% of classrooms	2	
				75% of other spaces	1	
		1	Credit 8.2	**Iluminação Natural e Paisagem, Vistas**, Vista de 90%	1	
1			Credito 9	**Desempenho acústico aprimorado**	1	Projeto de Engenharia, Reforma
1			Credito 10	**Redução de presença de mofo**	1	Projeto de Engenharia, Reforma
SIM	?	NÃO				
1	0	5		**Inovação na Operação**	**6 Pts**	**Observação**
		1	Credito 1	**Inovação em Design:** Fornecer Título Específico	1	
		1	Credito 2	**Inovação em Design:** Fornecer Título Específico	1	
		1	Credito 3	**Inovação em Design:** Fornecer Título Específico	1	
		1	Credito 4	**Inovação em Design:** Fornecer Título Específico	1	
		1	Credito 5	**Profissional Acreditado LEED® AP**	1	
1			Credito 6	**Escola como uma ferramenta de Aprendizado**	1	Gestão do Projeto e Instrução
SIM	?	NÃO				
0	0	4		**Créditos Regionais**	**4 Pts**	**Observação**
		4	Credito 1	**Prioridades Regionais**	4	
SIM	?	NÃO				
59	4	26		**Project Totals** (pre-certification estimates)	**100 Pts**	
				Certified: 40-49 points, Silver: 50-59 points, Gold: 60-79 points, Platinum: 80+ points		

Fonte: Os Autores, 2013.

3.5 EAS – Estrutura Analítica de Sustentabilidade (SBS – Sustainability Breakdown Structure)

Figura 22 EAS (Estrutura Analítica de Sustentabilidade)



Fonte: Os Autores, 2013.

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para a realização da análise econômico-financeira do Projeto de Construção da EcoEscola José Goldemberg, foram consideradas as seguintes premissas:

- Investimento de R$ 3.108.250,00;
- Prazo do projeto: um ano e seis meses;
- Taxa mínima de atratividade de 16%;
- Alíquota de impostos de 23%;
- Fluxo de Caixa de Custos do Projeto;
- Despesas (da escola em funcionamento);
- Receitas (da escola em funcionamento).

4.1 Demonstrativo da Análise de Viabilidade do Projeto

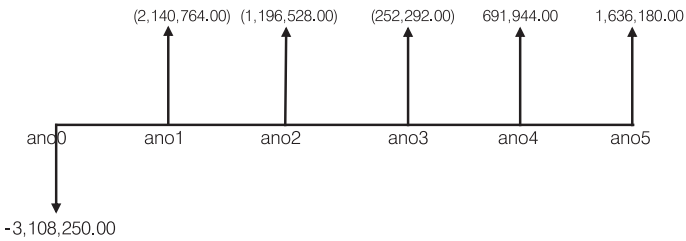
Tabela 10 Demonstrativo de viabilidade do projeto

Análise de Viabilidade do Projeto

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	(3.108.250,00)					
Receita		4.269.000,00	4.269.000,00	4.269.000,00	4.269.000,00	4.269.000,00
Despesas		(3.148.560,00)	(3.148.560,00)	(3.148.560,00)	(3.148.560,00)	(3.148.560,00)
Depreciação		(621.650,00)	(621.650,00)	(621.650,00)	(621.650,00)	(621.650,00)
L.A.I.R		**498.790,00**	**498.790,00**	**498.790,00**	**498.790,00**	**498.790,00**
I.R. (35%)		(174.576,50)	(174.576,50)	(174.576,50)	(174.576,50)	(174.576,50)
Lucro Líquido		**324.213,50**	**324.213,50**	**324.213,50**	**324.213,50**	**324.213,50**
Depreciação		621.650,00	621.650,00	621.650,00	621.650,00	621.650,00
Fluxo de Caixa	**(3.108.250,00)**	**945.863,50**	**945.863,50**	**945.863,50**	**945.863,50**	**945.863,50**

Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 11
Análise de viabilidade do projeto



VPL	**R$ 218.570,67**
TIR	**15,85%**
PayBack	**3 anos**
wacc	**13%**

Fonte: Os Autores, 2013.

4.2 Fluxo de caixa

Tabela 12 Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA – R$ K

Fluxo de caixa R$	Abr/13	Maio/13	Jun/13	Jul/13	Ago/13	Set/13	Out/13	Nov/13	Dez/13	Jan/14	Fev/14
(+) Receitas		**324,00**		**324,00**		**324,00**		**756,00**			**756,00**
(-) Gestão do Projeto	20,52	30,52	30,52	20,52	20,52	20,52	20,52	20,52	20,52	20,52	20,52
(-) Preparação		23,76	21,00	48,97	54,71	74,01	31,17	31,17	11,82	3,67	3,67
(-) Construção			8,51	8,51	8,51	26,90	106,13	134,88	169,40	182,00	248,81
(-) Itens Sustentáveis											
(-) Inauguração											
(-) Total Despesas	**20,52381**	**54,28081**	**60,03808**	**78,00242**	**83,75239**	**121,43357**	**157,82173**	**186,56959**	**201,74442**	**206,19219**	**272,9965**
(-) Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) LAIR	(20,52)	269,72	(60,04)	246,00	(83,75)	202,57	(157,82)	569,43	(201,74)	(206,19)	483,00
(-) IR	(3,08)	40,46	(9,01)	36,90	(12,56)	30,38	(23,67)	85,41	(30,26)	(30,93)	72,45
(=) LUCRO LIQUIDO	(17,45)	229,26	(51,03)	209,10	(71,19)	172,18	(134,15)	484,02	(171,48)	(175,26)	410,55
(+) Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-)Total a pagar	**17,45**	**94,74**	**51,03**	**114,90**	**71,19**	**151,82**	**134,15**	**271,98**	**171,48**	**175,26**	**345,45**
Total a pagar Acumulado	**17,45**	**112,18**	**163,22**	**278,12**	**349,31**	**501,13**	**635,27**	**907,26**	**1.078,74**	**1.254,01**	**1.599,45**
(=) FLUXO	**(17,45)**	**211,816073**	**160,78371**	**369,881648**	**298,6921**	**470,87358**	**336,72511**	**820,74096**	**649,258203**	**473,9948415**	**884,5478165**

Fluxo de caixa R$	Mar/14	Abr/14	Maio/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
(+) Receitas			**756,00**							
(-) Gestão do Projeto	20,52	20,52	44,52	20,52	20,52	20,52	20,52	20,52	38,52	20,52
(-) Preparação	3,67	3,67	3,67	3,67	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
(-) Construção	160,83	129,76	30,75							
(-) Itens Sustentáveis	105,01	278,09	147,57	187,69	101,97	91,85	31,34	12,28		
(-) Inauguração					21,14	21,14	21,14	21,14	6,32	6,32
(-) Total Despesas	**290,03158**	**432,04014**	**226,5078**	**211,88389**	**144,5348**	**134,41215**	**73,89848**	**54,84373**	**45,74598**	**27,74597**
(-) Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) LAIR	(290,03)	(432,04)	529,49	(211,88)	(144,53)	(134,41)	(73,90)	(54,84)	(45,75)	(27,75)
(-) IR	(43,50)	(64,81)	79,42	(31,78)	(21,68)	(20,16)	(11,08)	(8,23)	(6,86)	(4,16)
(=) LUCRO LIQUIDO	(246,53)	(367,23)	450,07	(180,10)	(122,85)	(114,25)	(62,81)	(46,62)	(38,88)	(23,58)
(+) Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-)Total a pagar	**246,53**	**367,23**	**305,93**	**180,10**	**122,85**	**114,25**	**62,81**	**46,62**	**38,88**	**23,58**
Total a pagar Acumulado	**1.845,98**	**2.213,21**	**2.519,14**	**2.699,25**	**2.822,10**	**2.936,35**	**2.999,16**	**3.045,78**	**3.084,67**	**3.108,25**
(=) FLUXO	**638,02097**	**270,7868545**	**720,85522**	**540,753918**	**417,89934**	**303,64901**	**240,8353**	**194,218132**	**155,334049**	**131,7499745**

Fonte: Os Autores, 2013.

4.3 Receitas

Tabela 13 Receita mensal

Receita Mensal

		Alunos	Turnos	Mensal	TOTAL
Escolar		350	2	$ 500,00	$ 350.000,00
Redução no Consumo de Energia e Água					
Energia	20%			$ 10.000,00	$ 2.000,00
Água	15%			$ 25.000,00	$ 3.750,00

TOTAL GERAL..... $ 355.750,00

TOTAL ANUAL..... $ 4.269.000,00

Fonte: Os Autores, 2013.

4.4 Custos variáveis mensais

Tabela 14
Custos variáveis mensais

Custos Variáveis mensais

Descrição	Total	
Material de Apoio Educacional	**R$**	**20.000,00**
Água	**R$**	**10.000,00**
Energia	**R$**	**25.000,00**
Manutenção Operacional	**R$**	**3.000,00**
Tributos Municipais	**R$**	**1.000,00**
Tributos Federais	**R$**	**3.000,00**
Tributos Estaduais	**R$**	**2.000,00**
Encargos Financeiros	**R$**	**500,00**
Outras Despesas	**R$**	**1.000,00**
TOTAL = ...	**R$**	**65.500,00**
TOTAL ANUAL = ...	R$	**786.000,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

4.5 Custos fixos mensais

Tabela 15 Custos mensais fixos

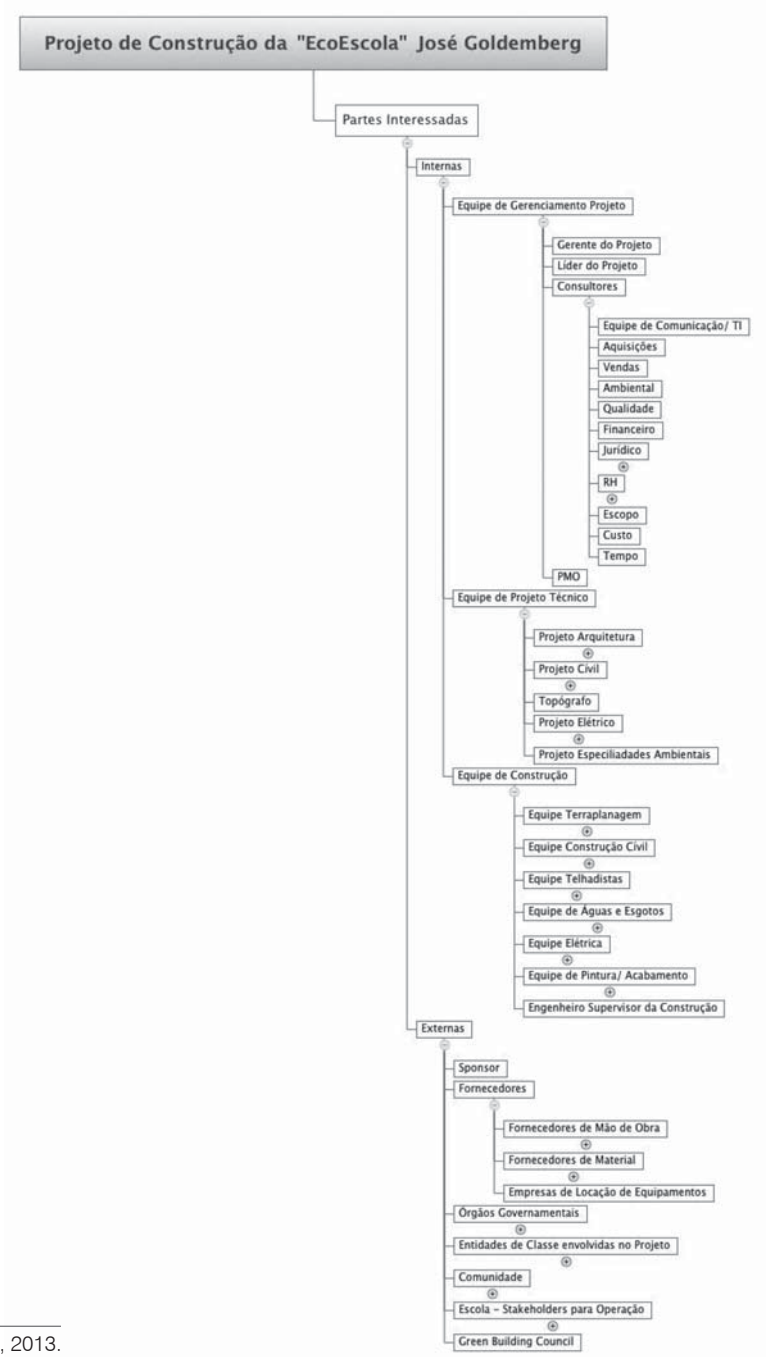
Custos fixos mensais						
Mão de obra fixa	Salário médio		Encargos	Qt	Total	
Atendimento	R$ 1.500,00		80%	2	R$	5.400,00
Limpeza	R$ 1.000,00		100%	3	R$	6.000,00
Manutenção	R$ 1.000,00		70%	2	R$	3.400,00
Professores	R$ 3.000,00		70%	22	R$	112.200,00
Diretor	R$ 8.000,00		70%	1	R$	13.600,00
Funcionários Administrativos	R$ 2.000,00		70%	4	R$	13.600,00
Estagiário	R$ 8.000,00		70%	2	R$	27.200,00
Porteiro	R$ 1.500,00		80%	4	R$	10.800,00
Segurança	R$ 1.300,00		80%	2	R$	4.680,00
Pró-labore (sócios)			0%	2	R$	-
Outros:						
				1	R$	-
				1	R$	-
				1	R$	-
				1	R$	-
TOTAL =					**R$**	**196.880,00**
TOTAL ANUAL =					**R$**	**2.362.560,00**

Fonte: Os Autores, 2013.

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

5.1 Estrutura Analítica de Intervenientes

Figura 23
Estrutura Analítica de Intervenientes



Fonte: Os Autores, 2013.

5.2 Identificação das Partes Interessadas

Tabela 16 Identificação das Partes Interessadas

Nome	Cargo	Interno/ Externo
Renata Morgado	Gerente de Projeto	Interno
João Mardiolli	Consultor Sênior de Negócio	Interno
Natascha Batista	Gerente de TI	Interno
Andréia Moreira	Analista de Sistemas Sênior	Interno
André Rocha	Gerente de Aquisições	Interno
João Roberto	Comprador Sênior	Interno
Renata Fortes	Gerente de Vendas	Interno
Adriano Borges	Consultor de Vendas	Interno
Denis Martins	Gerente Ambiental	Interno
Donizete Cardoso	Engenheiro Ambiental	Interno
Juliana Soares	Gerente da Qualidade	Interno
Beatriz Cardoso	Técnica em Qualidade	Interno
José Antunes	Gerente Financeiro	Interno
Adriana Rodrigues	Consultora Financeira	Interno
Mariana da Silva	Gerente Jurídica	Interno
Mauro Fernandes	Advogado	Interno
Ricardo Marcondes	Analista de Certificações	Interno
Rose Andrade	Gerente de RH	Interno
Patricia Fernandes	Analista de Recrutamento	Interno
Karen da Silva	Analista de Desenvolvimento	Interno
Rogério Salgado	Analista de Treinamento	Interno
José Faria de Almeida	Consultor Sênior de Negócio	Interno
Ronaldo Marques	Consultor Sênior de Negócio	Interno
Joana Fratozoni	Consultor Sênior de Negócio	Interno
Leonardo Gouveia	Gerente de PMO	Interno
José Modena	Arquiteto	Interno
Rafael Pedro	Auxiliar de Arquitetura	Interno
Diego Prates	Calculista Cívil	Interno
Raimundo Cezar	Projetista Cívil	Interno
Daniel Stenberg	Auxiliar Projetista	Interno
Audair Gomes	Topógrafo	Interno
Jair Gomes	Projetista Elétrico	Interno
Joaquim Tavares	Auxiliar Projetista Elétrico	Interno
Miguel de Sousa	Especialista Ambiental	Interno
Líder Terraplanagem	Líder Terraplanagem	Interno
Operador de Máquina	Operador de Máquina	Interno
Oficial de Terrap	Oficial de Terraplanagem	Interno
Ajudante Terrap 1	Ajudante de Terraplanagem	Interno
Ajudante Terrap 2	Ajudante de Terraplanagem	Interno
José Maria Filho	Engenheiro Civil	Interno
Líder Civil	Líder Civil	Interno
Pedreiro 1	Pedreiro	Interno

Pedreiro 2	Pedreiro	Interno
Pedreiro 3	Pedreiro	Interno
Pedreiro 4	Pedreiro	Interno
Pedreiro 5	Pedreiro	Interno
Pedreiro 6	Pedreiro	Interno
Ajudante Cívil 1	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 2	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 3	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cív il 4	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 5	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 6	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 7	Ajudante Cívil	Interno
Ajudante Cívil 8	Ajudante Cívil	Interno
Líder Telhadista	Líder Telhadista	Interno
Carpinteiro 1	Carpinteiro	Interno
Carpinteiro 2	Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 1	Ajudante Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 2	Ajudante Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 3	Ajudante Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 4	Ajudante Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 5	Ajudante Carpinteiro	Interno
Ajudante Carpinteiro 6	Ajudante Carpinteiro	Interno
Líder Encanador	Líder Encanador	Interno
Encanador 1	Encanador	Interno
Encanador 2	Encanador	Interno
Ajudante Encanador 1	Ajudante Encanador	Interno
Ajudante Encanador 2	Ajudante Encanador	Interno
Ajudante Encanador 3	Ajudante Encanador	Interno
Ajudante Encanador 4	Ajudante Encanador	Interno
Robson Almeida	Engenheiro Elétrico	Interno
Líder Elétrico	Líder Elétrico	Interno
Eletricista de Inf ra1	Eletricista de Infra estrutura	Interno
Eletricista de Infra2	Eletricista de Infra estrutura	Interno
Eletricista Instalador 1	Eletricista Instalador	Interno
Eletricista Instalador 2	Eletricista Instalador	Interno
Ajudante Elétrica 1	Ajudante Elétrica	Interno
Ajudante Elétrica 2	Ajudante Elétrica	Interno
Ajudante Elétrica 3	Ajudante Elétrica	Interno
Ajudante Elétrica 4	Ajudante Elétrica	Interno
Líder Acabamento	Líder Acabamento	Interno
Pintor 1	Pintor	Interno
Pintor 2	Pintor	Interno
Serralheiro	Serralheiro	Interno
Ajudante 1	Ajudante Pintura/ Serralheria	Interno
Ajudante 2	Ajudante Pintura/ Serralheria	Interno
Ajudante 3	Ajudante Pintura/ Serralheria	Interno

Marco Perocco	Eng. Supervisor da Construção	Interno
João Francisco Fratelli		Externo
Conservi Serviços	Empresa Externa	Externo
Gelre Serviço	Empresa Externa	Externo
Atual Serviços	Empresa Externa	Externo
D2C Arq&Mkt	Empresa Externa	Externo
Proeco Eng.	Empresa Externa	Externo
Fernandes Topografia	Empresa Externa	Externo
Ideale Proje tos	Empresa Externa	Externo
AGTOP Engenharia	Empresa Externa	Externo
Delicato Mat Construção	Empresa Externa	Externo
Blocos e Lajes Mauá	Empresa Externa	Externo
C&C SBC	Empresa Externa	Externo
Maxel Mat Elétricos	Empresa Externa	Externo
Elétrica Silv eira	Empresa Externa	Externo
Elétrica Neblina	Empresa Externa	Externo
Eletro Incor	Empresa Externa	Externo
Kalunga Comércio	Empresa Externa	Externo
Eletrotel Eletrônicos	Empresa Externa	Externo
Alfamec Ambiental	Empresa Externa	Externo
Alpina Equip Ambiental	Empresa Externa	Externo
Ambiental Equipamentos	Empresa Externa	Externo
Uniserv Locação	Empresa Externa	Externo
Armando Andaimes	Empresa Externa	Externo
MSA Máquinas	Empresa Externa	Externo
Prefeitura de Santo André	Prefeitura de Santo André	Externo
Governo Estadual	Governo Estadual	Externo
Governo Federal	Governo Federal	Externo
Fabiana Del Vecchio	Líder Sincical	Externo
Luis Fraques	Líder Sincical	Externo
Ricardo Tomazini	Líder Sincical	Externo
Livia Costa	Representante dos Moradores	Externo
Joaquim Silva	Representante do Comércio Local	Externo
Alunos em Geral	Alunos em Geral	Externo
Alunos necess. especiais	Alunos com necessidades especiais	Externo
Diretora da Escola	Diretora da Escola	Externo
Professores da Escola	Professores da Escola	Externo
Orientador Educacional da Escola	Orientador Educacional da Escola	Externo
Supervisor de TI	Supervisor de TI	Externo
Funcionários TI	Analistas de TI	Externo
Sup de Manut	Supervisor de Manutenção	Externo
Func. Manutenção	Func do depto Manutenção	Externo
Funcionários da Limpeza	Funcionários da Limpeza	Externo
Comitê GBC	Comitê para Aprovação GBC	Externo

Fonte: Os Autores, 2013.

5.3 Classificação das Partes Interessadas

5.3.1 Partes Interessadas Internas Classificadas por Grau de Importância

Para esta análise foi definido que a Importância = Poder x Interesse x Influência x Impacto, sendo:

- Poder: nível de autoridade; posição hierárquica ou carisma ou liderança pessoal;
- Interesse: nível de preocupação em relação aos resultados do projeto;
- Influência: envolvimento ativo no projeto;
- Impacto: habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou execução do projeto.

Tabela 17 Partes Interessadas Internas Classificadas por Grau de Importância

#	Nome	Posição	Importância	Poder	Interesse	Influência	Impacto	Postura
1	Renata Morgado	Positivo	625	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
2	Leonardo Gouveia	Positivo	500	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
3	João Mardiolli	Positivo	320	4-Alto	5-Muito Alto	4-Alto	4-Alto	Apoi adora
4	Natascha Batista	Positivo	320	4-Alto	4-Alto	4-Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
5	Diego Prates	Positivo	320	4-Alto	4-Alto	4-Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
6	Raimundo Cezar	Positivo	320	4-Alto	4-Alto	4-Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
7	Jair Gomes	Positivo	320	4-Alto	4-Alto	4-Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
8	João Roberto	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
9	Renata Fortes	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
10	Denis Martins	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
11	Ju liana Soares	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
12	José Antunes	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
13	Mariana da Silva	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
14	Rose Andrade	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
15	Miguel de Sousa	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
16	José Maria Filho	Positivo	256	4-Alto	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
17	Donizete Cardoso	Positivo	240	3-Médio	4-Alto	4-Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
18	José Faria de Almeida	Positivo	192	3-Médio	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
19	Ronaldo MarqueÇ.;s	Positivo	192	3-Médio	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
20	Joana Fratozoni	Positivo	192	3-Médio	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
21	Robson Almeida	Positivo	192	3-Médio	4-Alto	4-Alto	4-Alto	Apoiadora
22	José Modena	Positivo	160	4-Alto	4-Alto	2-Baixo	5-Muito Alto	Apoiadora
23	Mauro Fernandes	Positivo	144	4-Alto	3-Médio	3-Médio	4-Alto	Apoiadora
24	Marco Perocco	Positivo	125	1-Muito baixo	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
25	Andréia Moreira	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora

26	André Rocha	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
27	Beatriz Cardoso	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
28	Adriana Rodrigues	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
29	Líder Terraplanagem	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
30	Líder Cívil	Positivo	81	3-Médio	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
31	Rogério Salgado	Positivo	72	3-Médio	2-Baixo	4-Alto	3-Médio	Apoiadora
32	Ricardo Marcondes	Positivo	54	3-Médio	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
33	Patricia Fernandes	Positivo	54	3-Médio	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
34	Karen da Silva	Positivo	54	3-Médio	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
35	Líder Telhadista	Neutro	54	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
36	Líder Encanador	Positivo	54	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
37	Líder Elétrico	Neutro	54	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
38	Líder Acabamento	Neutro	54	2-Baixo	3-Médio	3-Médio	3-Médio	Apoiadora
39	Audair Gomes	Positivo	48	2-Baixo	2-Baixo	4-Alto	3-Médio	Apoiadora
40	Adriano Borges	Positivo	36	3-Médio	3-Médio	2-Baixo	2-Baixo	Apoiadora
41	Rafael Pedro	Positivo	24	2-Baixo	2-Baixo	2-Baixo	3-Médio	Apoiadora
42	Daniel Stenberg	Positivo	16	2-Baixo	2-Baixo	2-Baixo	2-Baixo	Apoiadora
43	Joaquim Tavares	Positivo	16	2-Baixo	2-Baixo	2-Baixo	2-Baixo	Apoiadora

Fonte: Os Autores, 2013.

5.3.2 Partes Interessadas Externas Classificadas por Grau de Importância

Tabela 18 Partes Interessadas Externas Classificadas por Grau de Importância

#	Nome	Posição	Importância	Poder	Interesse	Influência	Impacto	Postura
1	João Francisco Fratelli	Positivo	625	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
2	Prefeitura	Neutro	625	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
3	Comitê para Aprovação GBC	Neutro	625	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
4	Gov. Estadual	Neutro	500	5-Muito Alto	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
5	Gov. Federal	Neutro	500	5-Muito Alto	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Apoiadora
6	Fabiana Del Vecchio	Negativo	500	5-Muito Alto	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Resistente
7	Luis Fraques	Negativo	500	5-Muito Alto	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Resistente
8	Ricardo Tomazini	Negativo	500	5-Muito Alto	4-Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alto	Resistente
9	Conservi Consultoria e Serviços	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
10	Gelre Serviço	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
11	Atual Serviços Empresariais	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
12	D2C Arq&Mkt	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
13	Proeco Engenharia e Arquitetura	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
14	Fernandes Topografia	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
15	Ideale Engenharia de Projetos	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
16	AGTOP Engenharia	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra

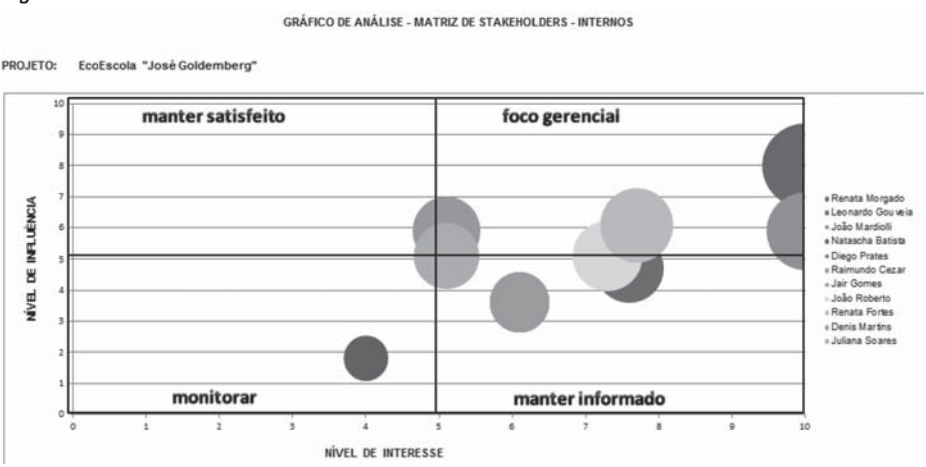
17	Delicato Cia Mat de Contrução	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
18	Blocos e Lajes Mauá	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
19	C&C São Bernado do Campo	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
20	Maxel Materiais Elétricos	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
21	Elétrica Silveira	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
22	Elétrica Neblina	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
23	Eletro Incor	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
24	Kalunga Comércio	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
25	Eletrotel Componentes	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
26	Alfamec Soluções Ambientais	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
27	Alpina Equipamentos Ambientais	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
28	Ambiental Projetos, Equipamentos e Sistemas	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
29	Uniserv Locação de Máquinas	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
30	Armando Andaimes	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
31	MSA Máquinas	Neutro	27	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio	3-Médio	Neutra
32	Alunos com necessidades especiais	Positivo	20	4-Alto	5-Muito Alto	1-Muito baixo	1-Muito baixo	Apoiadora

Fonte: Os Autores, 2013.

5.4 Análise das Partes Interessadas

5.4.1 Matriz das Partes Interessadas Internas

Figura 24 Análise dos *stakeholders* internos



Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 19 Matriz de *stakeholders* internos

PLANILHA DE ANÁLISE - MATRIZ DE STAKEHOLDERS - INTERNOS (TOP 16)

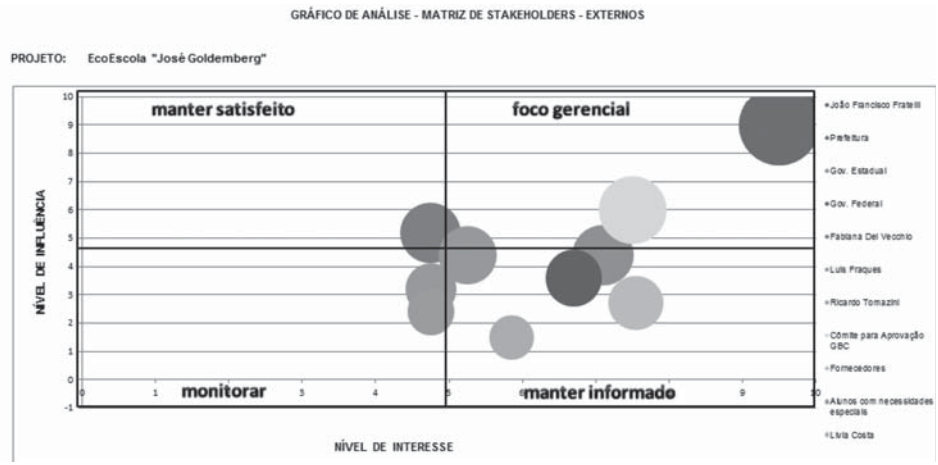
PROJETO: EcoEscola "José Goldemberg" - STAKEHOLDERS - INTERNOS

STAKEHOLDERS		TIPO DE INTERESSE							TIPO DE INFLUÊNCIA						INDICADORES RESULTANTES	
NOME	TIPO	técnico 0,25	econômico 0,25	legal 0,1	político 0,2	sms 0	qualidade 0,2	nível	iniciador 0,1	influenciador 0,3	decisor 0,3	comprador 0,1	usuário 0,2	nível	Coeficiente de Ação	Fator Crítico de Sucesso
Renata Morgado	Gerente de Projeto	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	0	8	8,6	
Leonardo Gouveia	Gerente de PMO	10	6	6	5		10	7,6	8	8	5	0	0	4,7	5,6	
João Mardiolli	Consultor Sênior de Negócio	10	10	10	10		10	10	10	5	8	10	0	5,9	7,1	.
Natascha Batista	Gerente de TI	8	0	0	0		10	4	6	2	2	0	0	1,8	2,5	.
Diego Prates	Calculista Civil	10	4	6	0		10	6,1	0	8	4	0	0	3,6	4,4	.
Raimundo Cezar	Projetista Civil	10	4	6	0		10	6,1	0	8	4	0	0	3,6	4,4	.
Jair Gomes	Projetista Elétrico	10	4	6	0		10	6,1	0	8	4	0	0	3,6	4,4	.
João Roberto	Comprador Sênior	8	10	6	6		5	7,3	5	7	5	10	0	5,1	5,8	.
Renata Fortes	Gerente de Vendas	8	10	6	8		5	7,7	10	9	8	0	0	6,1	6,6	.
Denis Martins	Gerente Ambiental	10	0	6	0		10	5,1	0	9	8	8	0	5,9	5,7	
Juliana Soares	Gerente da Qualidade	10	0	6	0		10	5,1	0	9	8	0	0	5,1	5,1	.
José Antunes	Gerente Financeiro	10	10	8	6		8	8,6	0	9	8	6	0	5,7	6,6	.
Mariana da Silva	Gerente Jurídica	5	10	10	8		0	6,35	5	9	8	6	0	6,2	6,2	.
Rose Andrade	Gerente de RH	0	0	8	5		0	1,8	0	9	5	0	0	4,2	3,5	.
Miguel de Sousa	Especialista Ambiental	10	0	8	0		10	5,3	0	6	2	8	0	3,2	3,8	.
José Maria Filho	Engenheiro Civil	10	0	6	0		10	5,1	0	8	8	10	0	5,8	5,6	.

Fonte: Os Autores, 2013.

5.4.2 Matriz das Partes Interessadas Externas

Figura 25 Análise dos *stakeholders* externos



Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 20 Matriz de stakeholders externos

PLANILHA DE ANÁLISE - MATRIZ DE STAKEHOLDERS - INTERNOS (TOP 16)

PROJETO: EcoEscola "José Goldemberg" - STAKEHOLDERS - EXTERNOS

STAKEHOLDERS		TIPO DE INTERESSE							TIPO DE INFLUÊNCIA						INDICADORES RESULTANTES	
NOME	TIPO	técnico 0,25	econômico 0,25	legal 0,1	político 0,2	sms 0	qualidade 0,2	nível	iniciador 0,1	influenciador 0,3	decisor 0,3	comprador 0,1	usuário 0,2	nível	Coeficiente de Ação	Fator Crítico de Sucesso
João Francisco Fratelli	Sponsor	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10,0	
Prefeitura	Prefeitura	10	8	10	10		10	9,5	5	10	10	5	10	9	9,2	
Gov. Estadual	Gov. Estadual	5	5	10	10		8	7,1	4	8	2	0	5	4,4	5,2	.
Gov. Federal	Gov. Federal	5	5	10	10		6	6,7	2	6	2	0	5	3,6	4,5	.
Fabiana Del Vecchio	Líder Sincical - Professores	0	9	5	10		0	4,75	10	10	0	0	6	5,2	5,1	.
Luis Fraques	Líder Sincical - Trab. Contrução	0	9	5	10		0	4,75	8	8	0	0	0	3,2	3,7	.
Ricardo Tomazini	Líder Sincical - Engenheiros	0	9	5	10		0	4,75	6	6	0	0	0	2,4	3,1	.
Cômite para Aprovação GBC	Cômite para Aprovação GBC	10	0	10	10		10	7,5	0	10	10	0	0	6	6,5	.
Fornecedores	Empresas Externa	5	10	10	8		6	7,55	0	9	0	0	0	2,7	4,2	.
Alunos com necessidades especiais	Alunos com necessidades especiais	6	7	0	0		10	5,25	0	8	0	0	10	4,4	4,7	.
Livia Costa	Representante dos Moradores	0	5	10	10		8	5,85	0	5	0	0	0	1,5	2,8	.
Joaquim Silva	Representante do Comércio Local	0	9	10	10		4	6,05	0	6	0	0	0	1,8	3,1	.
Diretora da Escola	Diretora da Escola	6	8	0	6		10	6,7	0	6	5	0	10	5,3	5,7	.
Professores da Escola	Professores da Escola	6	8	0	5		10	6,5	0	6	0	0	10	3,8	4,6	.
Orientador Educacional da Escola	Orientador Educacional da Escola	6	8	0	5		10	6,5	0	6	0	0	10	3,8	4,6	.
Alunos em Geral	Alunos em Geral	6	7	0	0		10	5,25	0	7	0	0	10	4,1	4,4	.

Fonte: Os Autores, 2013.

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

6.1 Termo de abertura do projeto

Tabela 21 Termo de abertura do projeto

Construção da EcoEscola José Goldemberg		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por:	Renata Fortes Goncalves	Versão: 3.0
Aprovado por:	Aline Sanches	Data: 24-05-2013

1. OBJETIVO DO PROJETO

Construção da EcoEscola José Goldemberg

Consiste na construção da escola pública, denominada "EcoEscola José Goldemberg", localizada na Avenida Professor Luís Inácio de Anhaia Melo, nº 256, no município de Santo André, no estado de São Paulo, apoiada sobre práticas sustentáveis de acordo com as dimensões avaliadas pela Certificação *LEED*. Este projeto será composto por módulos de construção sustentáveis com o objetivo de melhorar a qualidade ambiental oferecida aos alunos, colaboradores e comunidade e reduzir os custos operacionais da instituição de ensino.

2. SPONSOR/PATROCINADOR E NÍVEL DE ATUAÇÃO

Prefeitura de Santo André será responsável por:

- Aprovação de recursos;
- Validação;
- Decisões estratégicas.

3. GERENTE DO PROJETO E NíVEL DE AUTORIDADE

Irá elaborar a estrutura organizacional e desenvolver o plano de projeto, sendo o responsável pelo gerenciamento de recursos e materiais, controlando o orçamento e cronograma, bem como gerenciar as demais áreas de conhecimento do projeto.

4. MOTIVAÇÃO

A principal motivação deste projeto se deve à concessão do selo *LEED* para escolas, um certificado cedido às construções verdes, em que levam em consideração o uso racional da água; a eficiência energética; a redução, a reutilização e reciclagem de materiais e recursos; a qualidade dos ambientes internos da edificação; o espaço sustentável; a inovação e tecnologia, e o atendimento às necessidades locais.

5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

A justificativa deste projeto é implementar ações e módulos físicos a fim de promover a sustentabilidade na instituição, controlando e reduzindo os custos com as contas de consumo (água e energia), reduzindo a produção de resíduos, e consequentemente promovendo o aumento de índices de satisfação dos alunos, pais, funcionários e comunidade em 20%, baseado em um orçamento de R$ 3.240.000,00 e conclusão prevista até 30 de dezembro de 2014.

6. STAKEHOLDERS E INFLUÊNCIA NO PROJETO

- Cliente – Secretaria de Educação de Santo André – Definição de negócio e requisitos necessários;
- Coordenador Responsável – Definições de requisitos e aprovação;
- Patrocinador – Prefeitura de Santo André – Aprovação dos recursos, validação e decisões estratégicas;
- Gerente do Projeto – Planejamento e gestão das atividades;
- Líder do Projeto – Execução e controle do projeto, elaboração de reports para a gerência.

7. PREMISSAS/RESTRIÇÕES INICIAIS DO PROJETO

- A conclusão deverá ocorrer em 21 meses;
- O orçamento não poderá exceder R$ 3.500.000,00;
- O cliente deverá seguir as diretrizes gerais do projeto;
- As mudanças de escopo deverão ser informadas pelo coordenador responsável e submetidas a um conselho de aprovação.

8. RISCOS INICIAIS DO PROJETO

- Não aprovação da obtenção da certificação *LEED*;
- Atraso na construção da escola, impactando o início das aulas em 2015;
- Atraso nos pagamentos parciais aos fornecedores, impactando nas entregas dos pacotes.

9. PRODUTO/RESULTADO DO PROJETO

- Valorização da ventilação, iluminação natural e o conforto ambiental dos alunos e professores;
- Construção de espaços que atendam aos portadores de deficiências;
- Preservação e aproveitamento de áreas ambientais nativas, se existirem;
- Aproveitamento da água da chuva, vento e sol para geração de energia e utilização na manutenção das instalações;
- Reciclagem e reutilização do material empregado nos processos administrativos e educacionais;

- Racionalização de energia, água, papel, impressão, cópias, copos descartáveis etc.;
- Uso de materiais alternativos;
- Coleta seletiva de lixo e resíduos;
- Desenvolvimento do capital humano, interno e da comunidade;
- Melhora e profissionalização das práticas de gestão responsável.

APROVAÇÕES		
Prefeitura de Santo André	[Assinatura]	24-05-2013

Fonte: Os Autores, 2013.

6.2 Declaração de escopo

Tabela 22 Declaração de escopo

Construção da EcoEscola José Goldemberg		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		
Preparado por:	Renata Fortes Gonçalves	Versão: 3.0
Aprovado por:	Abílio Santos, representante da Secretaria da Educação de Santo André Juliana Silva Pontes, representante da Prefeitura de Santo André	24-05-2013

1. OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo deste projeto é construir a escola sustentável, nomeada de "EcoEscola José Goldemberg", localizada na Avenida Professor Luís Inácio de Anhaia Melo, nº 256, no município de Santo André, no Estado de São Paulo. A construção será baseada em ações e módulos físicos a fim de promover a sustentabilidade na instituição, racionalizando os custos com as contas de consumo (água e energia), a redução de produção de resíduos, o aumento de índices de satisfação dos alunos, pais, funcionários e comunidade, baseado em um orçamento de R$ 3.240.000,00 e conclusão prevista até 30 de dezembro de 2014.

2. EQUIPE DO PROJETO

- Gerente do projeto: Renata Carmona
- Consultores: Aline Sanches, Denis Martins, Natasha Batista e Renata Gonçalves
- Líder do projeto: José César Fraques
- Outros recursos serão determinados pelo gerente na fase de planejamento

3. DESCRIÇÃO DAS ÁREAS DA ECOESCOLA

A escola deverá atender 350 alunos por turno (manhã/tarde), considerando 3.000 m2 de área construída e terreno de 80 x 100 metros, no mínimo, para suportar:

- Áreas administrativas:
- Sala da direção;
- Secretaria;
- Sala de reunião;
- Sala da coordenação;
- Dois sanitários.
- Ambientes de uso compartilhado:
- Auditório;
- Biblioteca;
- Sala dos professores;
- Pátio coberto;
- Quatro sanitários (sendo 2 masculinos e 2 femininos).
- Ambientes de aprendizagem:
- Laboratório de ciências e tecnologia;
- Laboratório de informática;
- Doze salas de aula;
- Quadra coberta.

4. SELO LEED

Há uma forte tendência em nossa sociedade de desenvolver projetos ambientalmente sustentáveis devido a grande preocupação com o meio ambiente que vem nos rodeando. Dentre estes projetos, escolhemos a Escola Sustentável por ser uma peça-chave na formação de nossos cidadãos que deve se tornar referência neste quesito. Mesmo assim, verificamos na prática poucas escolas dentro destes padrões, e entendemos que este projeto seja de grande valia à nossa sociedade.

Além disso, outra motivação para este projeto é a obtenção do certificado *LEED*, cedido às construções que levam em consideração o uso racional da água; a eficiência energética; a redução, reutilização e reciclagem de materiais e recursos; a qualidade dos ambientes internos da edificação; o espaço sustentável; a inovação e tecnologia, e o atendimento às necessidades locais.

5. RESTRIÇÕES

a. O orçamento não poderá exceder R$ 3.500.000,00;

b. A conclusão deverá ocorrer em 21 meses, no máximo;

c. O cliente deverá seguir as diretrizes gerais do projeto;

d. As mudanças de escopo deverão ser informadas pelo coordenador responsável e submetidas a um conselho de aprovação.

6. PREMISSAS

a. A Prefeitura de Santo André deverá definir e disponibilizar o local, em condições adequadas para a construção da escola até 27 de maio de 2013, para início dos trabalhos.

b. O local definido deverá estar isento de quaisquer ônus que impossibilitem o início das obras.

c. O terreno escolhido deverá ter as dimensões mínimas de 80 x 100 metros.

d. A representante da Prefeitura de Santo André, Juliana Silva, deverá aprovar todas as entregas do projeto.

7. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

- Projeto civil, elétrico e arquitetônico;
- Projeto dos itens sustentáveis;
- Construção da escola urbana com 12 salas de aula;
- Obtenção da certificação *LEED*.

8. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

Não faz parte deste escopo, a manutenção da construção um ano após a assinatura do Termo de Aceite, bem como o custeio da divulgação do evento de inauguração em quaisquer que sejam as mídias; a aquisição de móveis, equipamentos eletrônicos e outros componentes decorativos.

9. MARCOS PRINCIPAIS DO PROJETO

- Reunião de Kick Off: 01/04/13
- Entrega Plano do Projeto: 24/05/13
- Aprovação do Projeto Técnico: 16/08/13
- Término da Construção: 11/03/14
- Término da instalação dos itens sustentáveis: 05/08/14
- Reunião Kick Off: Certificação *LEED*: 27/05/14
- Entrega da Escola: 11/12/14
- Fim do Projeto: 23/12/14

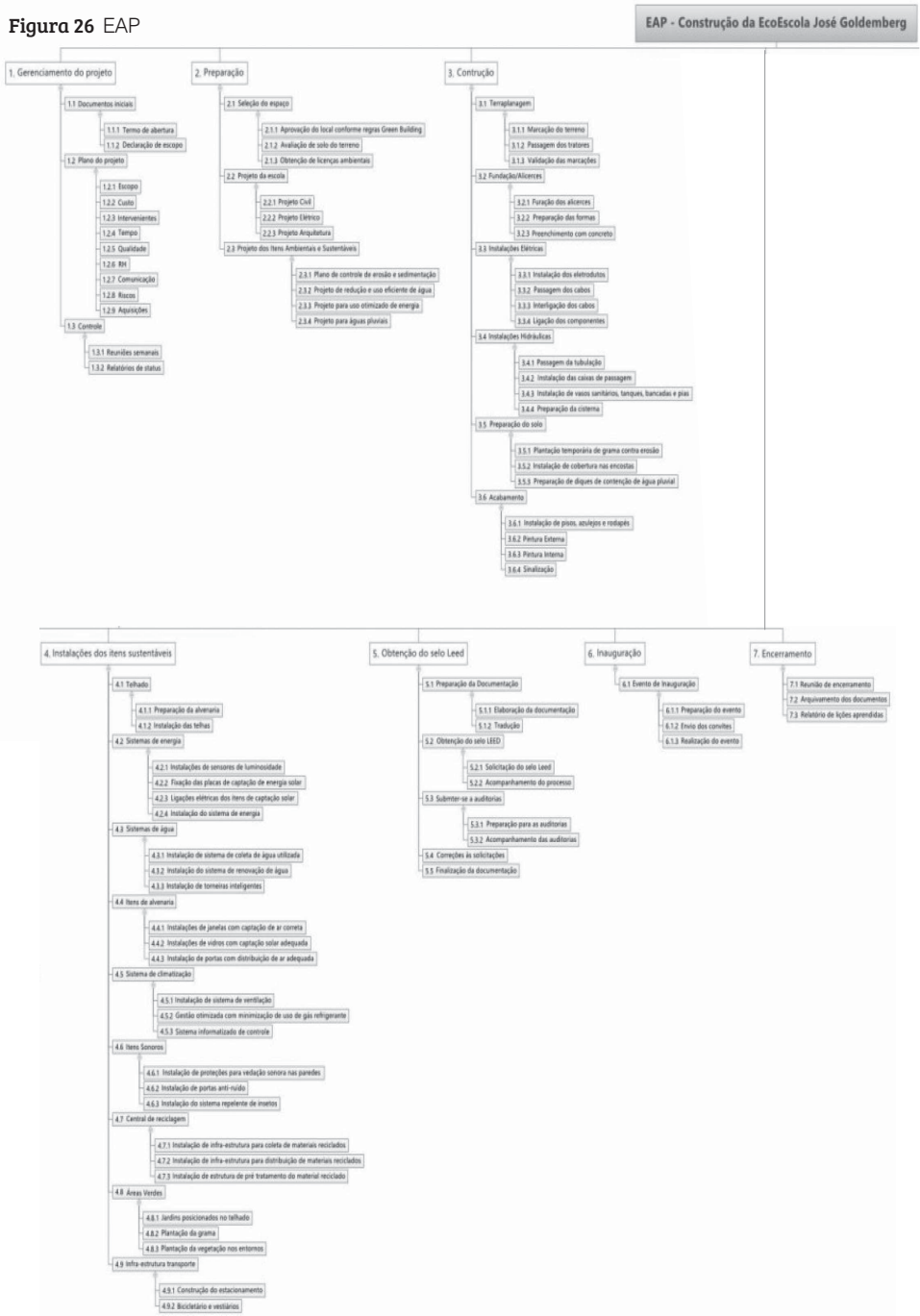
APROVAÇÕES

Abílio Santos	[Assinatura]	24-05-2013
Juliana Silva Pontes	[Assinatura]	24-05-2013

Fonte: Os Autores, 2013.

6.3 EAP

Figura 26 EAP



Fonte: Os Autores, 2013.

6.3.1 Dicionário da EAP

Tabela 23 Dicionário da EAP

ID_EAP	Pacote de trabalho	Descrição
1.1.1	Termo de abertura	Elaborar o termo de abertura baseado nos requisitos do projeto.
1.1.2	Declaração de escopo	Elaborar a declaração de escopo.
1.2.1	Escopo	Elaborar o plano de gerenciamento de escopo.
1.2.2	Custo	Elaborar o plano de gerenciamento de custos.
1.2.3	Intervenientes	Elaborar o plano de gerenciamento de intervenientes.
1.2.4	Tempo	Elaborar o plano de gerenciamento de tempo.
1.2.5	Qualidade	Elaborar o plano de gerenciamento de qualidade.
1.2.6	RH	Elaborar o plano de gerenciamento de recursos humanos.
1.2.7	Comunicação	Elaborar o plano de gerenciamento de comunicação.
1.2.8	Riscos	Elaborar o plano de gerenciamento de riscos.
1.2.9	Aquisições	Elaborar o plano de gerenciamento de aquisições.
1.3.1	Reuniões semanais	Reuniões semanais para acompanhamento do projeto.
1.3.2	Relatórios de status	Relatório apontando o status das entregas do projeto.
2.1.1	Aprovação do local conforme regras do *Green Building*	Aprovar o local para construção da escola, de acordo com as regras do *Green Building* .
2.1.2	Avaliação de solo do local	Aprovar o solo do local para a construção da escola.
2.1.3	Obtenção de licenças	Obter as licenças ambientais necessárias para liberação das obras.
2.2.1	Projeto Civil	Projeto Civil da escola.
2.2.2	Projeto Elétrico	Projeto Elétrico da escola.
2.2.3	Projeto Arquitetura	Projeto Arquitetônico da escola.
2.3.1	Plano de controle de erosão e sedimentação	Elaborar o plano de controle de erosão do solo e sedimentação.
2.3.2	Projeto de redução e uso eficiente de água	Planejar o projeto de redução e uso eficiente da água na escola.
2.3.3	Projeto para uso otimizado de energia	Planejar o projeto para otimização do uso de energia na escola.
2.3.4	Projeto para águas pluviais	Planejar o projeto de tratamento de águas pluviais.
3.1.1	Marcação do terreno	Primeira demarcação do terreno para início da terraplanagem.
3.1.2	Passagem dos tratores	Passagem dos tratores para a terraplanagem.
3.1.3	Validação das marcações	Validar as marcações feitas a fim de aprovar a terraplanagem.
3.2.1	Furação dos alicerces	Furar os pontos de sustentação para início da montagem dos alicerces.
3.2.2	Preparação das formas	Preparar as formas para preenchimento de concreto.
3.2.3	Preenchimento com concreto	Preencher as formas com concreto.
3.3.1	Instalação dos eletrodutos	Instalar a infraestrutura elétrica, caixas de passagem e eletrodutos.
3.3.2	Passagem dos cabos	Passar os cabos pela infraestrutura.
3.3.3	Interligação dos cabos	Interligar os cabos nos interruptores e tomadas.
3.3.4	Ligação dos componentes	Ligar os componentes elétricos, como: luminárias, sensores, motores para portão e bombeamento de água.
3.4.1	Passagem da tubulação	Passar a tubulação para distribuiç ão de água e esgoto.
3.4.2	Instalação das caixas de passagem	Instalar e montar as caixas de passagem necessárias para a água e esgoto.
3.4.3	Instalação de vasos sanitários, tanques, bancadas e pias	Instalação e montagem dos vasos sanitários, tanques, bancadas e pias.
3.4.4	Preparação da cisterna	Confecionar a cisterna para recebimento de água de reúso.

3.5.1	Plantação temporária de grama contra erosão	Análisar os locais e plantio de grama contra erosão do solo, onde necessário.
3.5.2	Instalação de cobertura nas encostas	Análisar os locais e instalação de cobertas nas encostas, onde necessário.
3.5.3	Preparação de diques de contenção de água pluvial	Preparar diques de contenção de água pluvial.
3.6.1	Instalação de pisos, azulejos e rodapés	Instalar acabamentos como pisos, azulejos e rodapés nas dependências da escola.
3.6.2	Pintura externa	Pintura externa da escola.
3.6.3	Pintura interna	Pintura interna da escola.
3.6.4	Sinalização	Aquirir e instalar a sinalização na escola.
4.1.1	Preparação da alvenaria	Executar a alvenaria da construção.
4.1.2	Instalação das telhas	Montar o telhado da construção.
4.2.1	Instalações de sensores de luminosidade	Instalar os sensores de luminosidade para controle da iluminação do ambiente.
4.2.2	Fixação das placas de captação de energia solar	Fixar as placas de captação de energia solar no telhado.
4.2.3	Ligações elétricas dos itens de captação solar	Ligações elétricas dos componentes para captação solar: placas, baterias, central eletrônica e aquecedores.
4.2.4	Instalação do sistema de energia	Instalar o sistema elétrico para medição de fator de potência e harmônicas e posterior controle utilizando banco de capacitores, contribuindo para economia de eletricidade.
4.3.1	Instalação de sistema de coleta de água utilizada	Instalar sistema de coleta de água para re úso.
4.3.2	Instalação do sistema de renovação de água	Montar e instalar a estrutura que contará com a cisterna para reúso da água de chuva e água utilizada na escola.
4.3.3	Instalação de torneiras inteligentes	Instalar torneiras inteligentes para controle de desperdício de água.
4.4.1	Instalações de janelas com captação de ar correta	Instalar janelas na escola que propiciem a captação de ar correta.
4.4.2	Instalações de vidros com captação solar adequada	Instalar vidros que propiciem iluminação natural na escola.
4.4.3	Instalação de portas com distribuição de ar adequada	Instalar portas que propiciem a distribuição de ar adequada na escola.
4.5.1	Instalação de sistema de ventilação	Instalar sistema de ventilação para otimizar a circulação de ar pelo prédio evitando o uso de ar-condicionado.
4.5.2	Gestão otimizada com minimização de uso de gás refrigerante	Instalar sistema de ar-condicionado otimizado para minimização de uso de gás refrigerante.
4.5.3	Sistema informatizado de controle	Implementar sistema informatizado personalizado para controlar os componentes de captação de energia solar, da central de iluminação e de ar-condicionado.
4.6.1	Instalação de proteções para vedação sonora nas paredes	Instalar proteções sonoras nas paredes.
4.6.2	Instalação de portas anti rruído	Instalar portas anti rruído.
4.6.3	Instalação do sistema repelente de insetos	Instalar sistema de emissão de ruído repelente a insetos e outros animais, que não afeta o equilíbrio ambiental.
4.7.1	Instalação de infraestrutura para coleta de materiais reciclados	Montar central de reciclagem para receber os materiais a serem reciclados.
4.7.2	Instalação de infraestrutura para distribuição de materiais reciclados	Montar infraestrutura para a distribuição dos materiais que serão enviados à usina de reciclagem.

4.7.3	Instalação de estrutura de pré-tratamento do material reciclado	Instalar estrutura para pré-tratamento do material reciclado a ser enviado à usina de reciclagem.
4.8.1	Jardins posicionados no telhado	Plantar jardins posicionados estrategicamente sobre os telhados da escola.
4.8.2	Plantação da grama	Plantar grama conforme áreas pré-determinadas.
4.8.3	Plantação da vegetação nos entornos	Plantar vegetação conforme áreas pré-determinadas.
4.9.1	Construção do estacionamento	Construir estacionamento.
4.9.2	Bicicletário e vestiários	Construir bicicletário e vestiários, próximos às quadras de esporte.
5.1.1	Elaboração da documentação	Preparar documentação para entrega ao conselho responsável pela certificação *LEED*.
5.1.2	Tradução	Traduzir para o inglês o documento.
5.2.1	Solicitação do selo *LEED*	Preencher o formulário e enviar a documentação ao *Greenbuild Council.*
5.2.2	Acompanhamento do processo	Acompanhar o processo no *Greenbuild Council* para certificação *LEED*.
5.3.1	Preparação para as auditorias	Preparar -se para as eventuais auditorias que o *Greenbuild Council* possa solicitar ou executar.
5.3.2	Acompanhamento das auditorias	Acompanhar as eventuais auditorias que o *Greenbuild Council* possa solicitar ou executar.
5.4	Correções às solicitações	Corrigir as solicitações feitas pelas auditorias, se existirem .
5.5	Finalização da documentação	Finalizar os documentos com todas as solicitações registradas.
6.1.1	Preparação do evento	Preparar o evento para inauguração da escola.
6.1.2	Envio dos convites	Adquirir e entregar os convites para evento de inauguração.
6.1.3	Realização do evento	Organizar e realizar o evento de inauguração da escola sustentável.
7.1	Reunião de encerramento	Realizar reunião para entrega final do projeto com demonstrativos do que foi alcançado.
7.2	Arquivamento dos documentos	Arquivar todos os documentos gerados no projeto.
7.3	Relatório de lições aprendidas	Confeccionar o relatório das lições aprendidas no projeto.

Fonte: Os Autores, 2013.

6.4 Controle do escopo

Nenhuma alteração poderá ser implementada sem a aprovação do Gerente do Projeto, incluindo a análise de impacto no projeto, seja em custos, prazos ou qualidade.

Além da aprovação do Gerente do Projeto, a alteração solicitada deverá ser autorizada pelo patrocinador, via aceite formal do Formulário para alteração do escopo, garantindo a continuidade da execução dos serviços e dos compromissos financeiros.

A gerência deverá responsabilizar-se por manter toda a equipe informada sobre os deferimentos das solicitações de alterações de escopo.

6.4.1 Formulário para solicitações de mudanças

No caso de solicitação de alterações no escopo, será necessário avaliar o impacto das mudanças solicitadas no projeto e aprovação dos representantes nomeados pelos *stakeholders* participantes do Comitê de Mudanças para prosseguimento das alterações.

Tabela 24 Formulário para solicitações de mudanças

Análise de Impacto para Solicitações de Mudanças		
Mudança nº.:		Data:
Solicitada por:		
Descrição e motivo da solicitação de mudança:		
Análise dos impactos em:		
a. Escopo		
b. Tempo		
c. Custos		
d. Qualidade		
Altera linha de base?	Sim ☐	Não ☐
Aprovada ☐	Rejeitada ☐	
Observações:		
[Responsável]	[Assinatura]	[Data]
[Responsável]	[Assinatura]	[Data]
[Responsável]	[Assinatura]	[Data]

Fonte: Os Autores, 2013.

6.4.2 Registro das solicitações de mudanças

A cada solicitação de mudança aprovada, esta constará no Registro das solicitações de mudanças do projeto, a fim de condensar as alterações e avaliar o impacto no custo ao término do projeto, como podemos ver na planilha a seguir.

Tabela 25 Registro das solicitações de mudanças

Registro das Solicitações de Mudanças				[Data]	Análise de Impacto		
Referência	Solicitante	Data da Solicitação	Descrição da Solicitação	Justificativa	Esforço Estimado (Horas)	Custo Estimado (R$)	Impacto no Prazo (Dias)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fonte: Os Autores, 2013.

6.5 Termo de aceite de entrega

Tabela 26 Termo de aceite de entrega

Construção da EcoEscola José Goldemberg		
TERMO DE ACEITE		
Preparado por:	Renata Fortes Goncalves	Versão: 3.0
Aprovado por:	Aline Sanches	Data: 01-12-2014

1. OBJETIVO DO TERMO DE ACEITE

Este documento formaliza o aceite do projeto que consiste na construção da escola pública, denominada "EcoEscola José Goldemberg", localizada na Avenida Professor Luís Inácio de Anhaia Melo, nº 256, no município de Santo André, no Estado de São Paulo, apoiada sobre práticas sustentáveis de acordo com as dimensões avaliadas pela Certificação *LEED*, considerando-o entregue integralmente.

2. ENTREGAS DAS ÁREAS DA ECOESCOLA

A escola deverá atender 350 alunos por turno (manhã/tarde), considerando 3.000 m2 de área construída e terreno de 80 x 100 metros, no mínimo, para suportar:

- Áreas administrativas:
  - Sala da direção
  - Secretaria
  - Sala de reunião
  - Sala da coordenação
  - Dois sanitários

- Ambientes de uso compartilhado:
  - Auditório
  - Biblioteca
  - Sala dos professores
  - Pátio coberto
  - Quatro sanitários (sendo 2 masculinos e 2 femininos)

- Ambientes de aprendizagem:
  - Laboratório de ciências e tecnologia
  - Laboratório de informática
  - 12 salas de aula
  - Quadra coberta

3. PENDÊNCIAS

Caso haja alguma questão em aberto, pendente, em relação à entrega, favor descrevê-la, incluindo o responsável e a previsão de entrega.

Pendência	Responsável	Previsão de entrega

4. OBSERVAÇÕES

ACEITE DA ENTREGA		
Abílio Santos	[Assinatura]	[Data]
Juliana Silva Pontes	[Assinatura]	[Data]

Fonte: Os Autores, 2013.

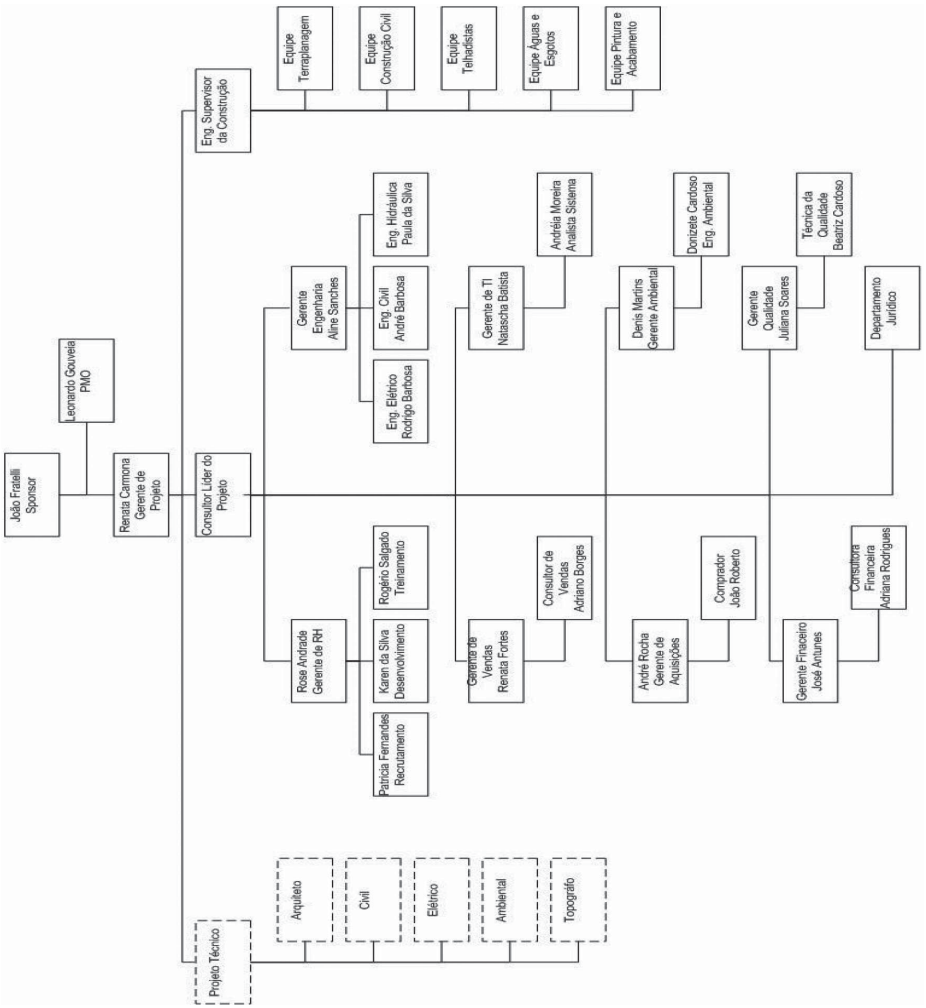
7. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

No plano de gerenciamento de Recursos Humanos serão identificados os recursos, documentados papéis, responsabilidades e habilidades necessárias para o êxito da implantação (planejamento e construção) da EcoEscola José Goldemberg.

7.1 Organograma

O organograma do projeto está ilustrado a seguir.

Figura 27 Organograma



Fonte: Os Autores, 2013.

Após seis meses do início do projeto será efetuada uma análise para verificar a necessidade de aumentar ou diminuir os recursos humanos do projeto.

7.2 Matriz de Responsabilidades

A matriz de responsabilidades para este projeto está apresentada a seguir.

Tabela 27 Matriz de Responsabilidades

A - Aprova C - Consulta E- Executa AP - Apoia GERÊNCIAS	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES									
	PROJETO	VENDAS	ENGENHARIA	TI	AQUISIÇÕES	AMBIENTAL	FINANCEIRO	QUALIDADE	JURIDICO	RH
COMITÊ PATROCINADOR Instituto de Educação Goldemberg	A/C	-	A/C	-	-	A/C	-	A/C	-	-
GERENTE PROJETO Renata Morgado	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C
PMO Leonardo Gouveia	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP	C/AP
GERENTE VENDAS Renata Fortes	C	A/E/C	C	C	C	C	C	C	C	C
GERENTE ENGENHARIA Aline Sanches	C	C	A/E/C	AP/C	AP/C	C	AP/C	C	C	C
GERENTE TI Natasha Batista	C	C	AP/C	A/E/C	C	C	C	C	C	C
GERENTE AQUISIÇÕES André Rocha	C	C	C	C	A/E/C	C	C	C	C	C
GERENTE AMBIENTAL Denis Martins	C	AP/C	C	C	C	A/E/C	C	C	C	C
GERENTE FINANCEIRO José Antunes	C	AP/C	C	C	C	C	A/E/C	C	C	C
GERENTE QUALIDADE Juliana Soares	C	C	C	C	C	C	C	A/E/C	C	C
GERENTE JURIDICO Mariana da Silva	C	C	C	C	C	C	C	C	A/E/C	C
GERENTE RH Rose Andrade	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A/E/C

Fonte: Os Autores, 2013.

7.3 Descrição e responsabilidade das funções

A descrição e responsabilidade das funções estão apresentadas a seguir.

Tabela 28 Descrição e responsabilidade das funções

GERÊNCIA	RECURSO	CARGO	FUNÇÃO
PROJETOS	Renata Morgado	Gerente	Ser o ponto focal, garantir o processo de engajamento entre os participantes, validar o conteúdo das propostas apresentadas pelos coordenadores e equipes de execução. Participar de todos os comitês.
	Leonardo Gouveia	PMO	Desenvolver,implementar e manter o plano de gerenciamento do projeto, devendo manter os custos,cronograma,escopo e padrões de qualidade estabelecidos; Estabelecer a comunicação entre as partes interessadas do projeto; Fornecer relatórios precisos e oportunos das métricas do projeto.
VENDAS	Renata Fortes	Gerente	Manter a linha de relacionamento com o cliente.
	Adriano Borges	Consultor de Vendas	
ENGENHARIA	Aline Sanches	Gerente	Desenvolver, implementar todos os itens do plano de gerenciamento de escopo, tendo como objetivo principal de definir e controlar os itens inclusos e não inclusos no projeto.
	Rodrigo Barbosa	Engenheiro Elétrico Sênior	
	André Barbosa	Engenheiro Civil Sênior	
	Paula da Silva	Engenheira Hidráulico Sênior	
TI	Natasha Batista	Gerente	Desenvolver, implementar as necessidades sistêmicas geradas pelas demandas do projeto.
	Andréia Moreira	Analista de Sistema Sênior	
AQUISIÇÕES	André Rocha	Gerente	Desenvolver, implementar e manter a plano de gerenciamento de aquisições, visando o controle dos contratos e compras de serviços ou produtos.
	João Roberto	Comprador Sênior	
AMBIENTAL	Denis Martins	Gerente	Atuar nos processos ambientais legais do projeto. Desenvolver e implementar os requisitos ambientais exigidos pela *LEED Schools*.
	Donizete Cardoso	Engenheiro Ambiental	
FINANCEIRO	José Antunes	Gerente	Desenvolver, implementar e manter o plano de gerenciamento de custo envolvendo os processos de estimativa, orçamento e controle de custos do projeto.
	Adriana Rodrigues	Consultor Financeiro	
QUALIDADE	Juliana Soares	Gerente	Desenvolver, implementar e manter o plano de gestão de qualidade que garanta aderência aos parâmetros das normas nacionais e internacionais e as exigências da certificação *LEED Schools*.
	Beatriz Cardoso	Técnica em Qualidade	
JURIDICO	Mariana da Silva	Gerente	Atuar nos processos legais do projeto. Elaboração e protocolo do pedido da certificação LEED Schools.
	Mauro Fernandes	Advogado	
	Ricardo Marcondes	Analista de Certificações	
RH	Rose Andrade	Gerente	Desenvolver, implementar e manter o plano de gestão de recursos humanos visando o aspecto de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, facilitando o trabalho das equipes.
	Patrícia Fernandes	Analista de Recrutamento	
	Karen da Silva	Analista de Desenvolvimento	
	Rogério Salgado	Analista de Treinamento	

Fonte: Os Autores, 2013.

7.4 Matriz de competências

A seguir apresentamos a matriz de competências. O gerente de projetos poderá solicitar realocação ou substituição dos recursos humanos de acordo com a necessidade do projeto, visando garantir o foco da equipe na entrega das atividades.

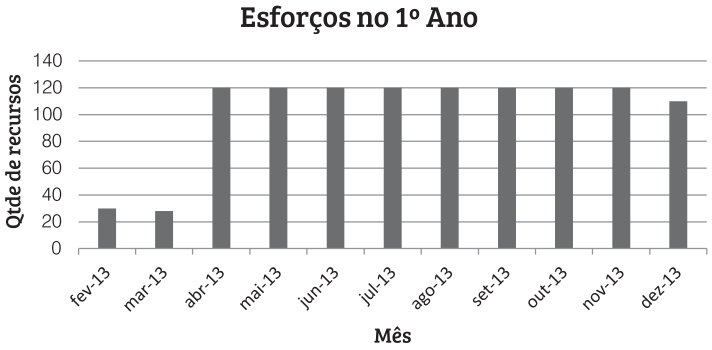
Tabela 29 Matriz de competências

RECURSO		COMPETÊNCIAS					
		Criatividade	Liderança	Foco Resultado	Trabalho em Equipe	Gestão de Prioridade	Auto Desenvolvimento
Gerente	Renata Morgado	2	1	2	1	2	2
PMO	Leonardo Gouveia	2	2	2	2	2	3
Gerente	Renata Fortes	1	2	2	2	2	2
Consultor de Vendas	Adriano Borges	2	3	3	3	3	2
Gerente	Aline Sanches	1	2	2	2	2	2
Engenheiro Elétrico Sênior	Rodrigo Barbosa	2	1	2	1	2	2
Engenheiro Civil Sênior	André Barbosa	2	2	2	2	2	3
Engenheira Hidráulico Sênior	Paula da Silva	1	2	2	2	2	2
Gerente	Natasha Batista	2	3	3	3	3	2
Analista de Sistema Sênior	Andréia Moreira	1	2	2	2	2	2
Gerente	André Rocha	3	2	2	2	2	2
Comprador Sênior	João Roberto	2	1	2	1	2	2
Gerente	Denis Martins	2	2	2	2	2	3
Engenheiro Ambiental	Donizete Cardoso	1	2	2	2	2	2
Gerente	José Antunes	2	3	3	3	3	2
Consultor Financeiro	Adriana Rodrigues	1	2	2	2	2	2
Gerente	Juliana Soares	2	1	2	1	2	2
Técnica em Qualidade	Beatriz Cardoso	2	2	2	2	2	3
Gerente	Mariana da Silva	1	2	2	2	2	2
Advogado	Mauro Fernandes	2	3	3	3	3	2
Analista de Certificações	Ricardo Marcondes	1	2	2	2	2	2
Gerente	Rose Andrade	3	2	2	2	2	2
Analista de Recrutamento	Patrícia Fernandes	2	3	3	3	3	2
Analista de Desenvolvimento	Karen da Silva	1	2	2	2	2	2
Analista de Treinamento	Rogério Salgado	2	1	2	1	2	2
LEGENDA		1 - Acima da Expectativa		2 - Atende às Expectativas		3 - Abaixo das Expectativas	

Fonte: Os Autores, 2013.

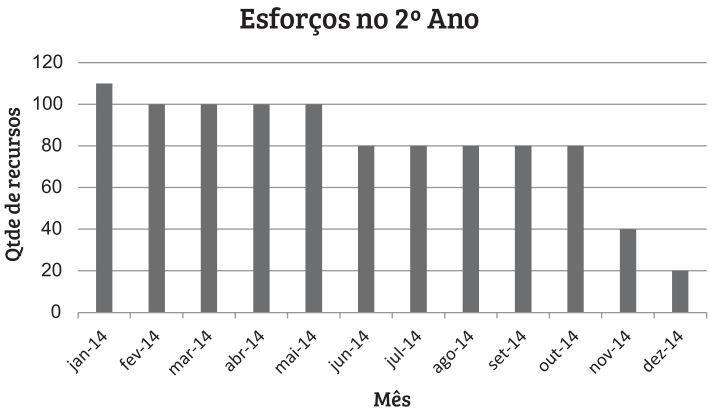
7.5 Estimativa de recursos

Figura 28
Estimativa de recursos no 1º ano



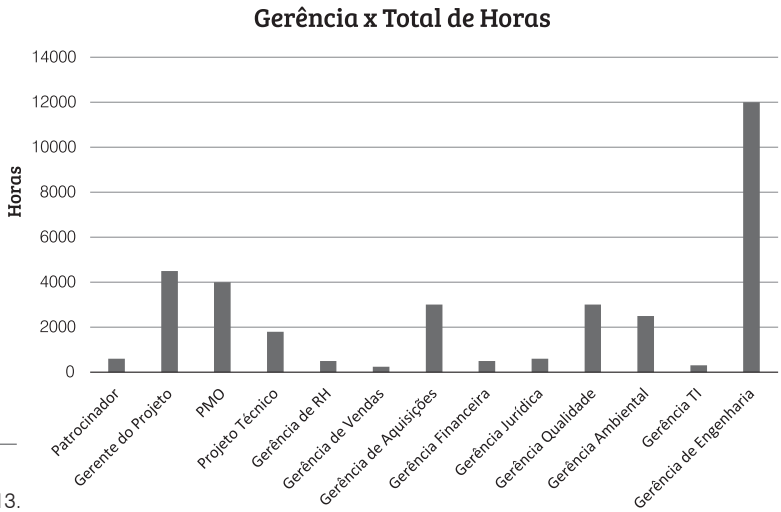
Fonte:
Os Autores, 2013.

Figura 29
Estimativa de recursos no 2º ano



Fonte:
Os Autores, 2013.

Figura 30
Estimativa de horas por gerência



Fonte:
Os Autores, 2013.

7.6 Treinamento da Equipe

Os gerentes de cada frente do projeto identificarão a necessidade de capacitação dos recursos que vão atuar no projeto. Os treinamentos para a equipe do projeto deverão seguir a matriz de capacitação apresentada ao lado.

Tabela 30
Matriz de capacitação

CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO - CONSTRUÇÃO DA ECOESCOLA JOSE GOLDEMBERG																					
		TREINAMENTO																			
		SUSTENTABILIDADE					APLICAÇÃO DE FONTES E EQUIPAMENTOS SUSTENTÁVEIS NA						INSTRUÇÕES DA CERTIFICAÇÃO LEED SCHOOLS								
ÁREA	CARGA HORÁRIA	DATA	LOCAL	QTD PESSOAS	CUSTO		CARGA HORÁRIA	DATA	LOCAL	QTD PESSOAS	CUSTO		CARGA HORÁRIA	DATA	LOCAL	QTD PESSOAS	CUSTO				
PROJETO	12	20/02/2013 e 21/02/2013	TEATRO DA EMPRESA	2	R$ 7.000,00		24	01/03/2013, 02/03/2013 e 03/03/2013	TEATRO DA EMPRESA	2	R$ 15.000,00		6	18/03/2013	TEATRO DA EMPRESA	2	R$ 10.000,00				
PROJETO TÉCNICO				5						8						5					
RH				4						0						4					
VENDAS				2						0						2					
AQUISIÇÕES				2						2						2					
FINANCEIRO				2						0						2					
ENGENHARIA				12						22						12					
TI				2						2						2					
MEIO AMBIENTE				2						2						2					
QUALIDADE				2						2						2					
JURIDICO				2						0						2					

Fonte: Os Autores, 2013.

7.7 Critérios de Avaliação e Desempenho

A avaliação de desempenho será um processo anual e sistemático que, enquanto processo de aferição individual do mérito do funcionário, tem por objetivos:

- Oferecer ao profissional a oportunidade de conhecer os aspectos objetivos de sua atuação, seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aprimoramento específico;

- Criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vistas ao planejamento do crescimento profissional e interpessoal dos funcionários;

- Possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão;

- Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional;

- Desenvolver a relação de cooperação, no intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes; aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo;

- Reforçar a identificação das necessidades de treinamento, desenvolvimento, reciclagem e readaptação do grupo.

O formulário de avaliação de desempenho está apresentado a seguir. Os critérios de punição e reconhecimento deverão ser descritos na avaliação de desempenho, no item de observações, e aprovados com o gerente do projeto para que entre em vigor.

Tabela 31 Formulário de Avaliação de Desempenho

Nome do Gestor:	**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**	**Para uso do RH**
		Nota Final

Nome do Avaliado:	Cargo:	
Registro funcional:	Diretoria / Gerência:	Data da Avaliação:

Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com "x" o número correspondente.
A: SEMPRE B: FREQUENTEMENTE C: ÀS VEZES D: RARAMENTE E: NUNCA

	A	B	C	D	E
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL É comprometido com Programas e Projetos Institucionais, cumpre normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e utiliza de forma racional de seus recursos.					
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas.					
CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos à sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.					
SEGURANÇA NO TRABALHO Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.					
RESPONSABILIDADE Percebe a importância de suas funções na estrutura, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.					
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.					
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.					
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tem capacidade de organização no trabalho, administrando prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou demanda excessiva de trabalho.					
COMUNICAÇÃO Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.					
COMPROMETIMENTO Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas.					
EFICIÊNCIA Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como busca alternativas, a fim de cumprir suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.					

Observação:

ASSINATURAS	
Superior hierárquico do Avaliador:	Data:
Avaliador:	Data:
Avaliado:	Data:

Fonte: Os Autores, 2013.

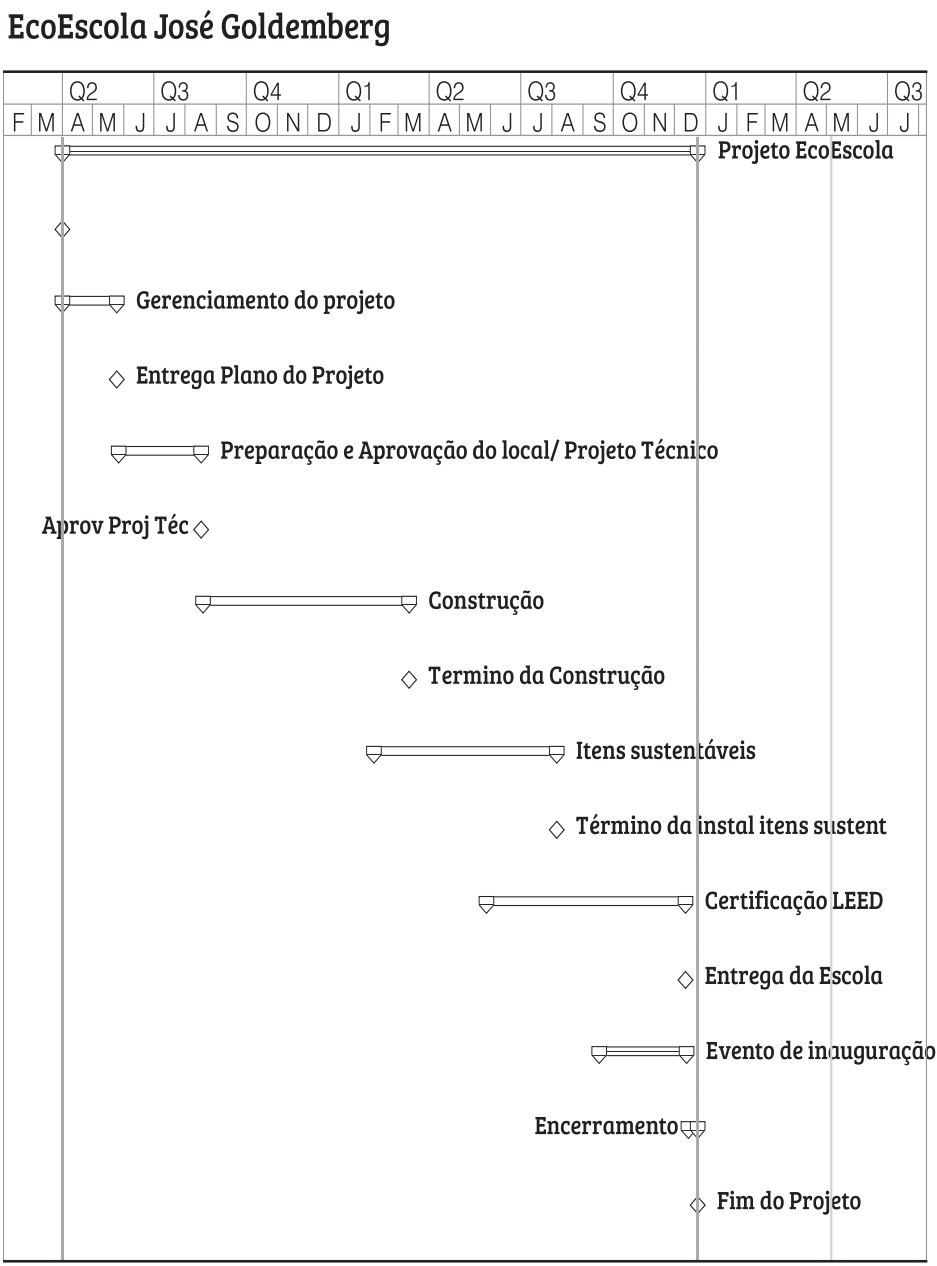
8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

8.1 Cronograma

Tabela 32 Cronograma

Projeto Construção

ID	Task Name	Duration Q1
1	Projeto EcoEscola	452 days
2	Reunião de Kick Off	0 days
3	Gerenciamento do projeto	40 days
13	Entrega Plano do Projeto	0 days
14	Preparação e Aprovação do local/ Projeto Técnico	60 days
21	Aprov Proj Téc	0 days
22	Construção	147 days
41	Termino da Construção	0 days
42	Itens sustentáveis	130 days
66	Término da instal itens sustent	0 days
67	Certificação LEED	142 days
78	Entrega da Escola	0 days
79	Evento de inauguração	63 days
83	Encerramento	7 days
88	Fim do Projeto	0 days



Fonte: Os Autores, 2013.

8.2 Cronograma de marcos do projeto

Tabela 33 Cronograma de marcos do projeto

Tarefa	Data
Reunião de *Kick Off*	01/04/13
Entrega Plano do Projeto	24/05/13
Aprovação do Projeto Técnico	16/08/13
Término da Construção	11/03/14
Término da instalação dos itens sustentáveis	05/08/14
Reunião *Kick Off* : Certificação LEED	27/05/14
Entrega da Escola	11/12/14
Fim do Projeto	23/12/14

Fonte: Os Autores, 2013.

8.3 Controle do cronograma

Por meio de reuniões semanais de acompanhamento e controle, a equipe e a gerência discutirão os avanços e entraves existentes, comparando a *baseline*, os prazos previstos e os realizados.

De posse destas informações a gerência irá atualizar os progressos no cronograma e os desvios, caso existam, bem como avaliar, registrar e implementar planos de ação, considerando os riscos e impactos gerados ao projeto.

8.3.1 Planilha para controle do cronograma

Durante as reuniões, a equipe utilizará uma planilha de base para registrar as atividades concluídas, em andamento, atrasadas, futuras e pontos de atenção.

Tabela 34 Planilha para controle do cronograma

Construção da EcoEscola José Goldemberg		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por:	Renata Fortes Goncalves	Versão: 1.0
Aprovado por:	Aline Sanches	[Data]
Período compreendido entre:	[Data] e [Data]	
Status	□ Conforme planejado □ Riscos gerenciáveis □ Situação crítica	

Atividades concluídas no período

Atividade	Início	Término	Recursos envolvidos

Atividades em andamento no período

Atividade	Início	Término	Recursos envolvidos

Atividades para o próximo período

Atividade	Início	Término	Recursos envolvidos

Pontos de atenção

Descrição do problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Data de previsão

Observações:

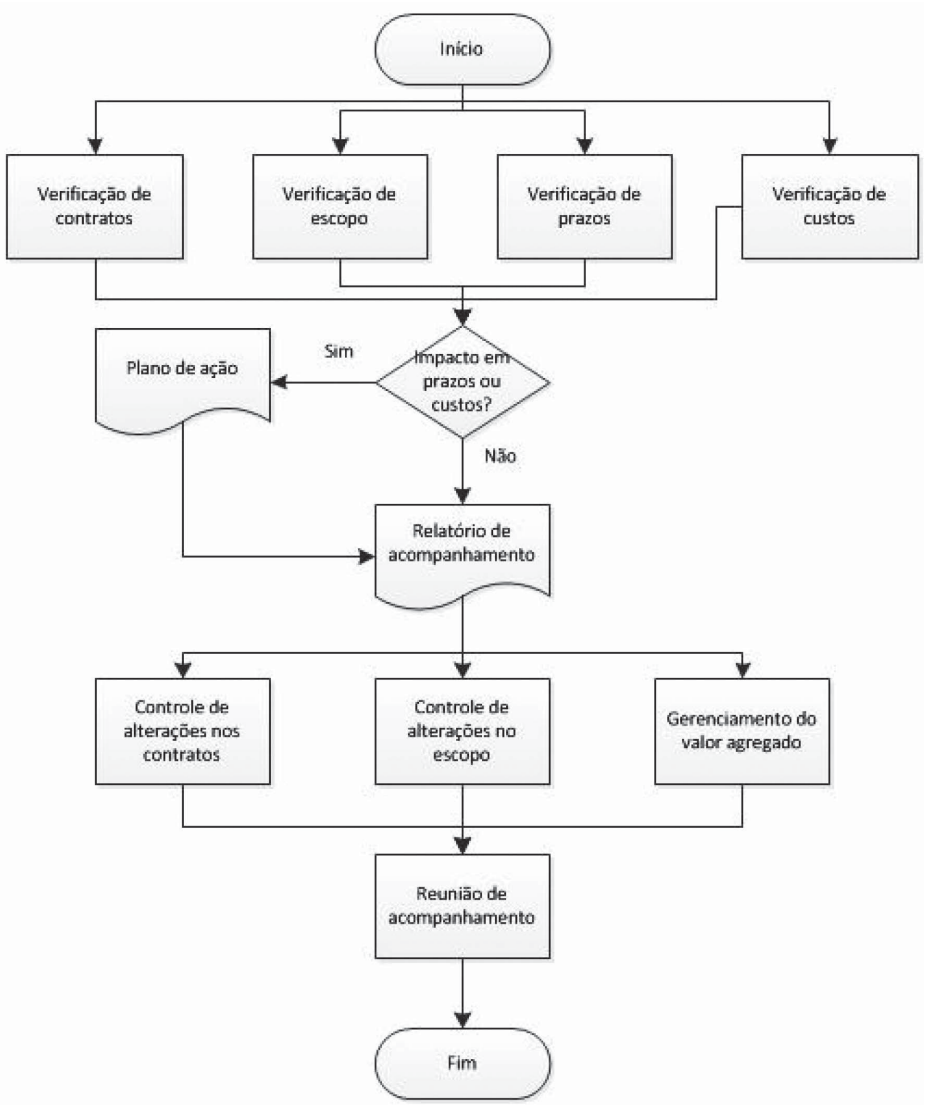
Controle do Cronograma

Gerente do projeto	[Assinatura]	[Data]
Participante 1	[Assinatura]	[Data]
Participante 2	[Assinatura]	[Data]
Participante 3	[Assinatura]	[Data]

Fonte: Os Autores, 2013.

8.3.2 Fluxograma para controle do cronograma

Figura 31 Fluxograma para controle do cronograma



Fonte: Os Autores, 2013.

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

9.1 Orçamento Resumido

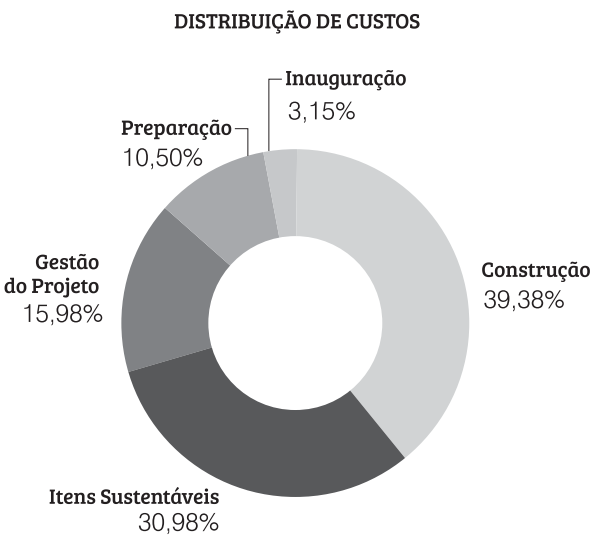
Tabela 35 Orçamento Resumido

Descrição	Custo	% Item	% Acumulado
3 – CONSTRUÇÃO	R$ 1.215.000,00	39,38%	39,38%
4 – ITENS SUSTENTÁVEIS	R$ 955.800,00	30,98%	70,36%
1 – GESTÃO DO PROJETO	R$ 493.000,00	15,98%	86,34%
2 – PREPARAÇÃO	R$ 324.000,00	10,50%	96,85%
5 – INAUGURAÇÃO	R$ 97.200,00	3,15%	100,00%
Custo Total da Construção	**R$ 3.085.000,00**	**100,00%**	

Fonte: Os Autores, 2013.

9.2 Distribuição de Custos

Figura 32 Distribuição de custos



Fonte: Os Autores, 2013.

9.3 Estimativa de Custos

Tabela 36 Estimativa de Custos

Item		Serviço	Un.	Qtd	Custo Unitário	Custo Total	%Item	%Total
1. Gestão do Projeto	1.1. Gerenciamento do Projeto	Equipe de Gerenciamento	VB	1,00	R$298.000,00	R$298.000,00	60,45%	9,66%
		Infraestrutura de Comunicações	VB	1,00	R$8.000,00	R$8.000,00	1,62%	0,26%
		Treinamento	VB	1,00	R$20.000,00	R$20.000,00	4,06%	0,65%
		Gestão da Qualidade	VB	1,00	R$18.000,00	R$18.000,00	3,65%	0,58%
		Resposta aos Riscos	VB	1,00	R$45.000,00	R$45.000,00	9,13%	1,46%
		Estratégia de Abordagem das Partes Interessadas	VB	1,00	R$80.000,00	R$80.000,00	16,23%	2,59%
		Gestão para Obtenção do selo LEED	VB	1,00	R$24.000,00	R$24.000,00	4,87%	0,78%
		CUSTO TOTAL DO ITEM 1				**R$493.000,00**	**100,00%**	**15,98%**
2. Preparação	2.1. Serviços Técnicos/ Licenças	Levantamento Topográfico	VB	1,00	R$6.000,00	R$6.000,00	33,33%	0,19%
		Obtenção de licenças ambientais/ municipais	VB	1,00	R$12.000,00	R$12.000,00	66,67%	0,39%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 2.1				**R$18.000,00**	**5,56%**	**0,58%**
	2.2. Projeto Geral	Projeto Civil	VB	1,00	R$50.000,00	R$50.000,00	54,95%	1,62%
		Projeto Elétrico	VB	1,00	R$24.000,00	R$24.000,00	26,37%	0,78%
		Projeto Arquitetura	VB	1,00	R$17.000,00	R$17.000,00	18,68%	0,55%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 2.2				**R$91.000,00**	**28,09%**	**2,95%**
	2.3. Projeto dos Itens Ambientais/ Sustentáveis	Plano de Controle de erosão e Sedimentação	VB	1,00	R$11.232,00	R$11.232,00	16,85%	0,36%
		Projeto Redução e uso eficiente de água	VB	1,00	R$11.250,00	R$11.250,00	16,87%	0,36%
		Projeto para uso otimizado de energia	VB	1,00	R$8.750,00	R$8.750,00	13,12%	0,28%
		Seleção dos Equipamentos para não uso de gás refrigerante não permitido	VB	1,00	R$10.000,00	R$10.000,00	15,00%	0,32%
		Projeto para Águas Pluviais	VB	1,00	R$8.768,00	R$8.768,00	13,15%	0,28%
		Projeto para descontaminação do solo (Se contaminado)	VB	1,00	R$16.677,00	R$16.677,00	25,01%	0,54%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 2.3				**R$66.677,00**	**20,58%**	**2,16%**
	2.4. Montagem do Canteiro de Obras	Tapumes	VB	1,00	R$3.567,00	R$3.567,00	13,09%	0,12%
		Fossa Séptica	VB	1,00	R$5.687,00	R$5.687,00	20,87%	0,18%
		Agua/ Luz/ Telefone - Temporário	VB	1,00	R$18.000,00	R$18.000,00	66,05%	0,58%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 2.4				**R$27.254,00**	**8,41%**	**0,88%**
	2.5. Equipamentos	Containers - Escritório e Almoxarifado	PÇ	2,00	R$5.750,00	R$11.500,00	9,50%	0,37%
		Betoneiras	VB	1,00	R$17.505,00	R$17.505,00	14,46%	0,57%
		Trator	VB	1,00	R$31.796,00	R$31.796,00	26,26%	1,03%
		Geradores	VB	1,00	R$27.659,00	R$27.659,00	22,85%	0,90%
		Guindaste	VB	1,00	R$32.609,00	R$32.609,00	26,93%	1,06%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 2.5				**R$121.069,00**	**37,37%**	**3,92%**
		CUSTO TOTAL DO ITEM 2				**R$324.000,00**	**100,00%**	**10,50%**

3. Construção	3.1. Terraplanagem	Marcadores de terreno	VB	1,00	R$18.182,00	R$18.182,00	29,93%	0,59%
		Passagem dos tratores	VB	1,00	R$42.568,00	R$42.568,00	70,07%	1,38%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.1				**R$60.750,00**	**5,00%**	**1,97%**
	3.2. Preparação contra Erosão do solo e Sedimentação	Grama Temporária	VB	1,00	R$27.885,00	R$27.885,00	45,90%	0,90%
		Cobertura para Encostas	VB	1,00	R$19.878,00	R$19.878,00	32,72%	0,64%
		Diques de contenção	VB	1,00	R$12.987,00	R$12.987,00	21,38%	0,42%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.2				**R$60.750,00**	**5,00%**	**1,97%**
	3.3. Fundação/ Alicerces	Vigas	VB	1,00	R$82.230,00	R$82.230,00	21,96%	2,67%
		Formas para Concreto	VB	1,00	R$23.433,00	R$23.433,00	6,26%	0,76%
		Concreto	VB	1,00	R$168.794,00	R$168.794,00	45,07%	5,47%
		Blocos	PÇ	1,00	R$100.043,00	R$100.043,00	26,71%	3,24%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.3				**R$374.500,00**	**30,82%**	**12,14%**
	3.4. Parte Elétrica	Eletrodutos	VB	1,00	R$47.698,00	R$47.698,00	16,24%	1,55%
		Caixas de Passagem	VB	1,00	R$29.056,00	R$29.056,00	9,89%	0,94%
		Cabos	VB	1,00	R$70.709,00	R$70.709,00	24,07%	2,29%
		Interruptores	VB	1,00	R$19.000,00	R$19.000,00	6,47%	0,62%
		Tomadas Elétricas	VB	1,00	R$11.989,00	R$11.989,00	4,08%	0,39%
		Luminárias	VB	1,00	R$23.056,00	R$23.056,00	7,85%	0,75%
		Cabo Telefônico/ Tomadas Telefônicas	VB	1,00	R$40.989,00	R$40.989,00	13,95%	1,33%
		Cabo de Rede/ Pontos de Rede	VB	1,00	R$51.253,00	R$51.253,00	17,45%	1,66%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.4				**R$293.750,00**	**24,18%**	**9,52%**
	3.5. Tubulações	Tubos	VB	1,00	R$55.214,00	R$55.214,00	30,30%	1,79%
		Conexões	VB	1,00	R$18.970,00	R$18.970,00	10,41%	0,61%
		Soldas/ Uniões	VB	1,00	R$22.980,00	R$22.980,00	12,61%	0,74%
		Vasos Sanitários	VB	1,00	R$34.299,00	R$34.299,00	18,82%	1,11%
		Pias	VB	1,00	R$30.009,00	R$30.009,00	16,47%	0,97%
		Tanques	VB	1,00	R$20.778,00	R$20.778,00	11,40%	0,67%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.5				**R$182.250,00**	**15,00%**	**5,91%**
	3.6. Acabamento	Gesso (Acabamento Interno)	VB	1,00	R$35.342,00	R$35.342,00	14,54%	1,15%
		Reboco (Acabamento Externo)	VB	1,00	R$27.808,00	R$27.808,00	11,44%	0,90%
		Azulejos	VB	1,00	R$57.598,00	R$57.598,00	23,70%	1,87%
		Pisos	VB	1,00	R$68.987,00	R$68.987,00	28,39%	2,24%
		Rodapés	VB	1,00	R$8.970,00	R$8.970,00	3,69%	0,29%
		Tintas	VB	1,00	R$20.897,00	R$20.897,00	8,60%	0,68%
		Vidros	VB	1,00	R$23.398,00	R$23.398,00	9,63%	0,76%
		CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 3.6				**R$243.000,00**	**20,00%**	**7,88%**
		CUSTO TOTAL DO ITEM 3				**R$1.215.000,00**	**100,00%**	**39,38%**

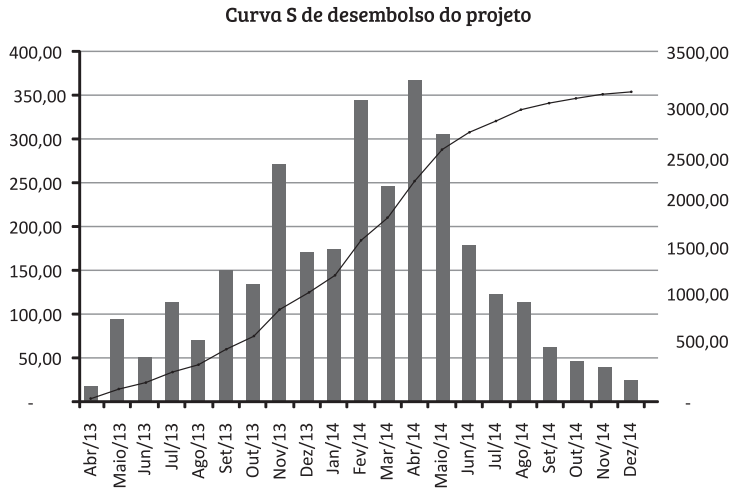
4. Itens sustentáveis	4.1. Telhado	Madeiras para estruturas do Telhado	VB	1,00	R$58.679,00	R$58.679,00	27,27%	1,90%
		Telhas antirreflexivas	VB	1,00	R$93.457,00	R$93.457,00	43,43%	3,03%
		Impermeabilizante	VB	1,00	R$35.498,00	R$35.498,00	16,50%	1,15%
		Calhas coletoras de água da chuva	VB	1,00	R$27.565,00	R$27.565,00	12,81%	0,89%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.1	**R$215.199,00**	**22,52%**	**6,98%**
	4.2. Sistemas de Energia	Sensores de Luminosidade	PÇ	14,00	R$1.262,00	R$17.668,00	8,58%	0,57%
		Placas de captação de Energia Solar	VB	1,00	R$85.768,00	R$85.768,00	41,66%	2,78%
		Sistema de Armazenamento e distribuição da Energia Solar	VB	1,00	R$102.434,00	R$102.434,00	49,76%	3,32%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.2	**R$205.870,00**	**21,54%**	**6,67%**
	4.3. Áreas Verdes	Grama	VB	1,00	R$16.989,00	R$16.989,00	34,79%	0,55%
		Flores	VB	1,00	R$9.878,00	R$9.878,00	20,23%	0,32%
		Jardineiras	VB	1,00	R$7.876,00	R$7.876,00	16,13%	0,26%
		Árvores	VB	1,00	R$14.097,00	R$14.097,00	28,86%	0,46%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.3	**R$48.840,00**	**5,11%**	**1,58%**
	4.4. Infra Estrutura Transporte	Placas para Piso do Estacionamento com furação para infiltração de água da chuva	VB	1,00	R$18.767,00	R$18.767,00	62,45%	0,61%
		Estrutura metálica para Suporte de Bicicletas	VB	1,00	R$11.283,00	R$11.283,00	37,55%	0,37%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.4	**R$30.050,00**	**3,14%**	**0,97%**
	4.5. Sistemas de água	Tubulação para recolhimento e distribuição de água reutilizada	VB	1,00	R$23.545,00	R$23.545,00	27,52%	0,76%
		Equipamento de renovação de água	VB	1,00	R$46.575,00	R$46.575,00	54,43%	1,51%
		Torneiras Inteligentes	PÇ	12,00	R$1.287,42	R$15.449,00	18,05%	0,50%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.5	**R$85.569,00**	**8,95%**	**2,77%**
	4.6. Itens de alvenaria	Janelas especiais para circulação de ar e proteção solar	VB	1,00	R$23.532,00	R$23.532,00	33,57%	0,76%
		Vidros especiais com captação solar adequada	VB	1,00	R$22.353,00	R$22.353,00	31,89%	0,72%
		Portas especiais para circulação de ar adequada	VB	1,00	R$24.211,00	R$24.211,00	34,54%	0,78%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.6	**R$70.096,00**	**7,33%**	**2,27%**
	4.7. Sistema de Climatização	Instalação de sistema de ventilação que otimize circulação do ar	VB	1,00	R$75.443,00	R$75.443,00	41,06%	2,45%
		Gestão otimizada com minimização de uso de gás refrigerante	VB	1,00	R$20.838,00	R$20.838,00	11,34%	0,68%
		Sistema informatizado de controle	VB	1,00	R$87.443,00	R$87.443,00	47,59%	2,83%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.7	**R$183.724,00**	**19,22%**	**5,96%**
	4.8. Itens Sonoros	Manta para paredes de proteção sonora	VB	1,00	R$22.343,00	R$22.343,00	43,63%	0,72%
		Portas antirruído	VB	1,00	R$22.354,00	R$22.354,00	43,65%	0,72%
		Equipamentos ultrassônicos Repelentes de insetos	VB	1,00	R$6.512,00	R$6.512,00	12,72%	0,21%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.8	**R$51.209,00**	**5,36%**	**1,66%**
	4.9. Deposito e coleta de materiais recicláveis	Lixeiras para Lixo Reciclável	VB	1,00	R$3.450,00	R$3.450,00	5,29%	0,11%
		Tambores para Armazenamento de Lixo Reciclável	VB	1,00	R$3.689,00	R$3.689,00	5,65%	0,12%
		Caçambas para recebimento de Lixo e Entulho para destinação correta	VB	1,00	R$8.980,00	R$8.980,00	13,76%	0,29%
		Equipamentos para Pré Tratamento de Lixo Reciclado	VB	1,00	R$49.124,00	R$49.124,00	75,29%	1,59%
					CUSTO TOTAL DO SUB ITEM 4.9	**R$65.243,00**	**6,83%**	**2,11%**
					CUSTO TOTAL DO ITEM 4	**R$955.800,00**	**100,00%**	**30,98%**

5. Inauguração	5.1 Festa de Inauguração	Preparação de evento de inauguração	VB	1,00	R$17.465,00	R$17.465,00	17,97%	0,57%
		Locação de Espaço para Evento de Inauguração	VB	1,00	R$9.982,00	R$9.982,00	10,27%	0,32%
		Convites	VB	1,00	R$5.765,00	R$5.765,00	5,93%	0,19%
		Locação de Material para Evento de Inauguração	VB	1,00	R$26.055,00	R$26.055,00	26,81%	0,84%
		Comidas/ Bebidas	VB	1,00	R$37.933,00	R$37.933,00	39,03%	1,23%
					CUSTO TOTAL DO ITEM 5	**R$97.200,00**	**100,00%**	**3,15%**
					CUSTO TOTAL DA OBRA	**R$3.085.000,00**		

Fonte: Os Autores, 2013.

9.4 Curva S

Figura 33 Curva S



Fonte: Os Autores, 2013.

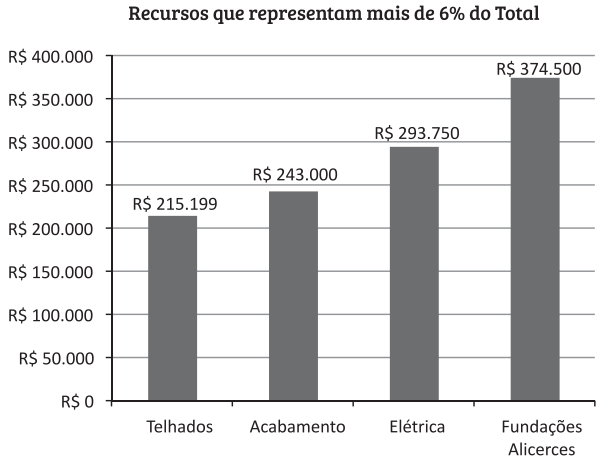
Tabela 37
Desembolso mensal e agregado

Mês	Desembolso mensal		Desembolso agregado	
abr/13	R$	17,45	R$	17,45
mai/13	R$	94,74	R$	112,19
jun/13	R$	51,03	R$	163,22
jul/13	R$	114,90	R$	278,12
ago/13	R$	71,19	R$	349,31
set/13	R$	151,82	R$	501,13
out/13	R$	134,15	R$	635,28
nov/13	R$	271,98	R$	907,26
dez/13	R$	171,48	R$	1.078,74
jan/14	R$	175,26	R$	1.254,00
fev/14	R$	345,45	R$	1.599,45
mar/14	R$	246,53	R$	1.845,98
abr/14	R$	367,23	R$	2.213,21
mai/14	R$	305,93	R$	2.519,14
jun/14	R$	180,10	R$	2.699,24
jul/14	R$	122,85	R$	2.822,09
ago/14	R$	114,25	R$	2.936,34
set/14	R$	62,81	R$	2.999,15
out/14	R$	46,62	R$	3.045,77
nov/14	R$	38,88	R$	3.084,65
dez/14	R$	23,60	R$	3.108,25

Fonte: Os Autores, 2013.

9.5 Recursos custosos

Figura 34
Recursos que representam mais de 6% do Total



Fonte: Os Autores, 2013.

9.6 Valor Agregado

O Gerenciamento do Valor Agregado será aplicado para medição do desempenho do projeto. Dessa forma, uma visão integrada das medidas de escopo, custos e cronograma irá auxiliar a equipe de gerenciamento.

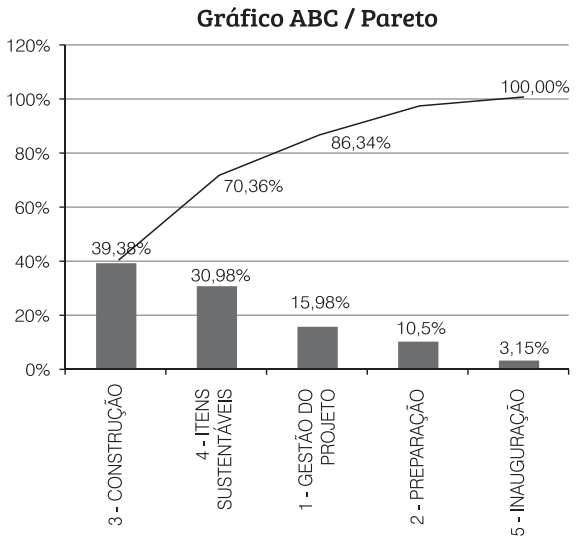
Tabela 38 Gerenciamento do valor agregado

Gerenciamento Valor Agregado	Valores			Variação		Índices Desempenho	
Elemento da EAP	Planejado (VP)	Agregado (VA)	Custo Real (CR)	Custo Real (VA-CR)	Prazo (VA-VP)	Custo Real (VA-CR))	Prazo (VA-VP)
Construção	R$ 1.215.000,00						
Itens Sustentáveis	R$ 955.800,00						
Gestão do Projeto	R$ 493.000,00						
Preparação	R$ 324.000,00						
Inauguração	R$ 97.200,00						
TOTAIS	**R$ 3.085.000,00**						

Fonte: Os Autores, 2013.

9.7 Gráfico ABC / Pareto

Figura 35
Gráfico ABC / Pareto



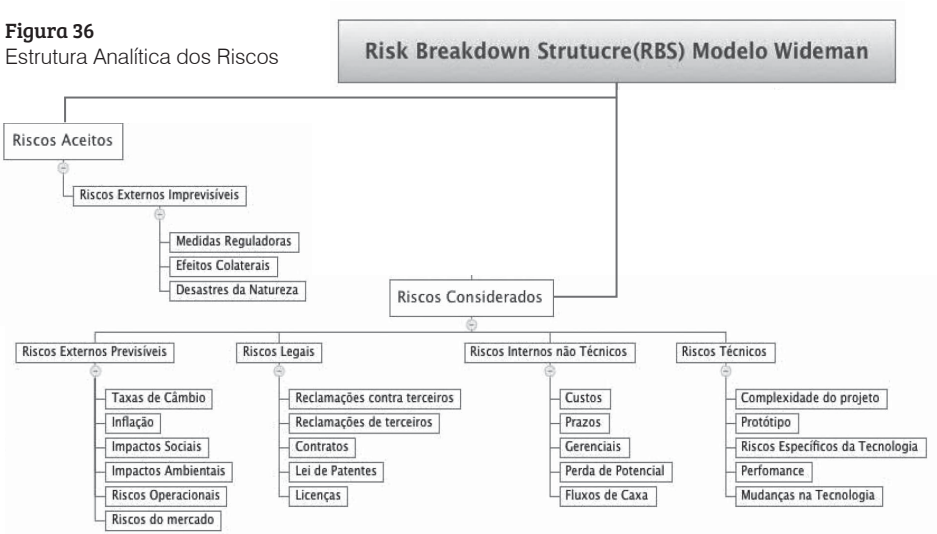
Fonte: Os Autores, 2013.

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Este plano tem por objetivo documentar e classificar os riscos encontrados para o projeto, e programar suas respostas.

10.1 Estrutura Analítica dos Riscos

Figura 36
Estrutura Analítica dos Riscos



Fonte: Os Autores, 2013.

10.2 Qualificação, probabilidade e impacto dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência em qualidade, custo e prazo.

Tabela 39
Qualificação dos riscos

Probabilidade	% Associada	Descrição
1-Muito baixa	Até 10%	O impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, tanto em termos de custo, quanto de prazos, podendo ser facilmente resolvido.
2-Baixa	Entre 10% e 20%	O impacto do evento de risco é mínimo para o projeto, tanto em termos de custo, quanto de prazos, podendo ser resolvido.
3-Média	Entre 20% e 50%	O impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso, sob pena de prejudicar os seus resultados.
4-Alta	Entre 50% e 80%	O impacto do evento de risco é elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados poderão ser comprometidos.
5-Muito Alta	A partir de 80%	O impacto do evento de risco é extremamente elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.

Fonte:
Os Autores, 2013.

Os riscos também irão receber notas de 0 a 5, zero corresponde ao impacto irrelevante e cinco quando o impacto é muito relevante no projeto, nos quesitos qualidade, custo e prazo. Combinando estas informações, obteremos o impacto total do risco.

Tabela 40 Identificação dos riscos

Cód.	Severidade	Descrição do risco	Ameaça / Oportunidade	Probabilidade	Valor % Probabilidade	Qualidade	Custo	Prazo	Consolidado (Q*C*P)	Prob. x Imp.	Impacto	Categoria (Nível 1)	Categoria (Nível 2)	Descrição da ação
1	10	Não aprovação do Local para Construção	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	3	5	53,33%	10,67	5-Muito Alto	Risco Externo	Licenças	Mobilizar equipe para encontrar novo terreno
2	15	Atraso de Projeto Técncos(Civil/ Elétrico/ Arq)	Ameaça	3-Média	50,00%	-	3	5	53,33%	26,67	5-Muito Alto	Risco Externo	Fornecedores	Lidar com Atraso
3	10	Erro de Projeto Técnico	Ameaça	2-Baixa	20,00%	5	4	4	86,67%	17,33	5-Muito Alto	Risco Externo	Fornecedores	Retrabalho
4	10	Não obtenção de licenças para começo da obra	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	3	5	53,33%	10,67	5-Muito Alto	Risco Externo	Licenças	Fazer levantamento de todas as licenças necessárias para obra e suas exigências, preparar *check-list* de verificação de documetação.
5	5	Topografia revela que é inviável construção no terreno	Ameaça	-Muito baixa	10,00%	-	5	5	66,67%	6,67	5-Muito Alto	Risco Externo	Técnico	Mobilizar equipe para encontrar novo terreno
6	16	Atrasos na Execução da Construção por chuvas	Ameaça	4-Alta	80,00%	-	3	5	53,33%	42,67	4-Alto	Risco Externo	Forças da Natureza	Destinar verbas e tempo para atrasos por conta da chuva

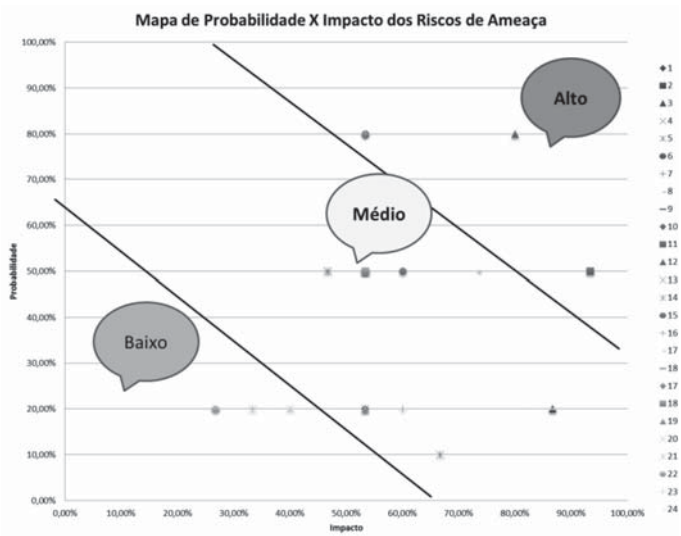
7	12	Falta de Material para Execução	Ameaça	3-Média	50,00%	-	2	5	46,67%	23,33	4-Alto	Risco Interno	Planejamento	*TaskForce* para compra de material e ajustar planos de aquisições para que não ocorre novamente
8	6	Problemas de Relacionamento com Comércio Local	Ameaça	2-Baixa	20,00%	3	1	-	26,67%	5,33	3-Médio	Risco Externo	Legal	Ações para melhorar imagem/ relacionamento
9	6	Problemas de sindicato, bem-estar, desempenhar, aquisição, levantamento, às necessidades, contingência, inauguração, simbiótica, imobiliária, atualizar(várias) com Imagem da Obra na Comunidade	Ameaça	2-Baixa	20,00%	3	1	-	26,67%	5,33	3-Médio	Risco Externo	Legal	Ações para melhorar imagem/ relacionamento
10	6	Reclamações da Comunidade na Prefeitura pela Obra	Ameaça	3-Média	50,00%	5	2	1	53,33%	26,67	2-Baixo	Risco Externo	Legal	Ações para minimizar e resolver problemas e analisar para que não ocorram outros relacionados
11	15	Greve dos trabalhadores por intervenção dos Sindicatos	Ameaça	3-Média	50,00%	5	4	5	93,33%	46,67	5-Muito Alto	Risco Externo	Legal	Gerenciar atrasos e negociar com sindicato fim da greve
12	20	Acidentes de Trabalho	Ameaça	-Alta	80,00%	5	4	3	80,00%	64,00	5-Muito Alto	Risco Interno	Pessoas	Tomar medidas preventivas para que os acidentes não aconteçam e caso aconteçam apontar causas e riscos para mitigar o problema, além de tomar as providencias para o bem-estar do funcionário
13	12	Atraso ou inviabilidade de locação de equipamentos	Ameaça	3-Média	50,00%	-	3	4	46,67%	23,33	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	Desenvolver vários fornecedores para que se um deles não puder atender outro possa desempenhar o papel
14	12	Atraso na Entrega de Material	Ameaça	3-Média	50,00%	-	3	4	46,67%	23,33	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	Programar compras e gerenciar aquisição para acompanhar as entregas. Alterar cronograma para tentar gerenciar os atrasos de forma a não comprometer a data de entrega do projeto
15	15	Não Aprovação do Green Building	Ameaça	3-Média	50,00%	5	2	2	60,00%	30,00	5-Muito Alto	Risco Interno	Qualidade	Fazer novo levantamento para atender às necessidades do GreenBuilding
16	8	Não conseguir elaborar documento do Green Building a tempo	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	4	5	60,00%	12,00	4-Alto	Risco Interno	Tempo	Atualizar todos os eventos que sucedem a entrega tentando prorrogá-los para que atendam aos prazos
17	16	Ter problemas na auditoria do Green Building	Ameaça	-Alta	80,00%	-	4	4	53,33%	42,67	4-Alto	Risco Interno	Qualidade	Mobilizar equipe e planejamento para replanejar e reparar problemas com a auditoria
18	15	Escola não estar pronta para inauguração	Ameaça	3-Média	50,00%	-	3	5	53,33%	26,67	5-Muito Alto	Risco Interno	Tempo	Atualizar todos os eventos que sucedem a inauguração tentando os prorrogar para que atendam os prazos
19	10	Escola não ter selo Green Building até a Inauguração	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	3	5	53,33%	10,67	5-Muito Alto	Risco Interno	Tempo	Atualizar todos os eventos que sucedem a inauguração tentando os prorrogar para que atendam os prazos
20	8	Problema com contrato de Fornecedor	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	4	2	40,00%	8,00	4-Alto	Risco Externo	Legal	Desenvolver vários fornecedores para que se um deles não puder atender outro possa desempenhar o papel
21	10	Dificuldades para implantar itens relacionados ao GreenBuilds no quesito tecnologia	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	3	2	33,33%	6,67	5-Muito Alto	Risco Interno	Técnico	Entrar em contato com consultores especializados

22	8	Variação do dólar pode afetar preço de equipamentos importados	Ameaça	2-Baixa	20,00%	-	4	-	26,67%	5,33	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	Planejar aquisições para minimizar problema
23	8	Escola apresentar dificuldades a pessoas com dificuldades de locomoção	Ameaça	2-Baixa	20,00%	3	2	1	40,00%	8,00	4-Alto	Risco Interno	Técnico	Executar retrabalho para que o problema seja resolvido
24	12	Alteração nos Projetos Técnicos para não inviabilizar projeto	Ameaça	3-Média	50,00%	3	4	4	73,33%	36,67	4-Alto	Risco Interno	Escopo	Utilizar verba de contingência e planejar ações para minimizar o problema
25	16	Desenvolver parcerias com fornecedores que pode ir além deste projeto, inclusive.	Oportunidade	4-Alta	80,00%	3	3	3	60,00%	48,00	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	Administrar as aquisições para desenvolver relação simbiótica com o fornecedor
26	16	Conquistar boa reputação na Comunidade como Empreendimento Organizado e bem Gerenciado, atuando inclusive como cartão de visitas da nova escola	Oportunidade	4-Alta	80,00%	5	2	2	60,00%	48,00	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	Observar atendimento das regras de limpeza, geração de resíduos e ruídos da obra para que não incomodem a comunidade
27	9	Desenvolver parcerias com o Comércio local de forma a conquistar o seu apoio, onde relações comerciais futuras possam ser formadas	Oportunidade	3-Média	50,00%	4	3	2	60,00%	30,00	3-Médio	Risco Externo	Fornecedores	NA
28	9	Valorização imobiliária da área de construção	Oportunidade	3-Média	50,00%	-	5	1	40,00%	20,00	3-Médio	Risco Externo	Fornecedores	NA
29	16	Desenvolver novos talentos na equipe	Oportunidade	4-Alta	80,00%	5	4	2	73,33%	58,67	4-Alto	Risco Externo	Fornecedores	NA

Fonte: Os Autores, 2013.

10.3 Mapa de probabilidade x impacto dos riscos de ameaças

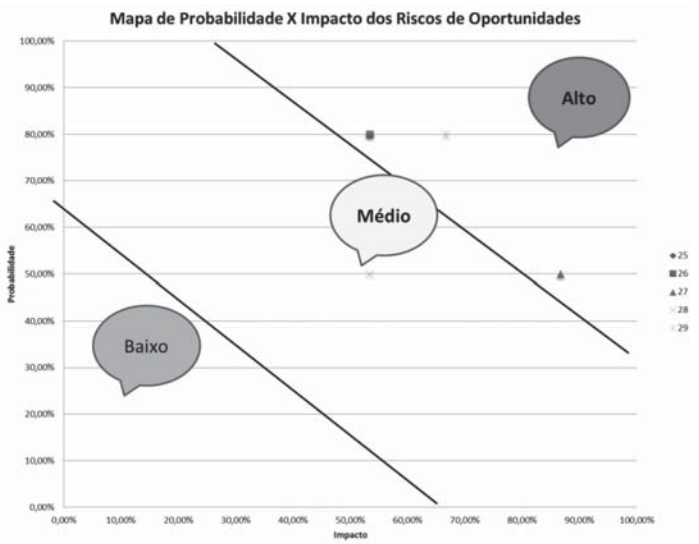
Figura 37
Mapa de probabilidade x impacto dos riscos de ameaças



Fonte: Os Autores, 2013.

10.4 Mapa de probabilidade x impacto dos riscos de oportunidades

Figura 38
Mapa de probabilidade x impacto dos riscos de oportunidades



Fonte: Os Autores, 2013.

11. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O objetivo do plano de gerenciamento da qualidade da EcoEscola José Goldemberg é proporcionar informações para a realização dos processos que permitam o acompanhamento e a melhoria contínua do projeto e do produto do projeto.

O gerenciamento da qualidade será feito com base na nossa Política de Qualidade, nas legislações aplicáveis e vigentes e nos requisitos técnicos do *Leed Schools,* previstos em contrato.

O plano de qualidade será desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os principais critérios de aceitação das entregas/marcos e gerenciar os processos de projeto aprovados.

11.1 Documentos de Referência

- NBR ISO 9001: 2008 – Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.
- NBR ISO 14001:2004 – Normas de Gestão Ambiental.
- OHSAS: 18001 – Normas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional.

11.2 Ciclo PDCA

A equipe do projeto utilizará o PDCA como método de melhoria.

Figura 39 Ciclo PDCA



Fonte: Os Autores, 2013.

11.3 Indicadores e requisitos de qualidade

Os requisitos de qualidade a serem atingidos pelo projeto estão descritos a seguir.

Tabela 41 Indicadores e requisitos de qualidade

PACOTE	REQUISITOS\INDICADORES (TIPO E DESCRIÇÃO)	FORMA DE MEDIÇÃO (RACIONAL DE CÁLCULO)	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
Termo de Abertura	Obtenção da licença pelo Instituto de Educação Goldemberg	Data do protocolo do pedido (1º dia) + Data de liberação da licença (em dias)	3 meses antes do inicio previsto da construção
Reunião de Encerramento	Duração Máxima de 1 hora e 30 minutos	Hora Inicio - Hora Fim	Tolerância de 10 minutos antes e depois do término
Certificação LEED	Atualização dos relatórios de documentos da Obra	Atualização da Asbuilt (documentos de execução da obra)	90% das informações de acordo com o andamento da obra
Encerramento	Pesquisa de Satisfação	Aplicação de pesquisa de satisfaçao após 30 dias da entrega da Obra	90% de satisfação
Certificação LEED	Pontuação da Certificação	Pontuação Obtida \ Pontuação prevista x 100	Variação máxima de 10% na pontuação prevista
Preparação	Autuações em órgãos ambientais	Nº de autuações emitidas por vialoção da legislação ambiental	Zero autuações
Itens Sustentáveis	Utilização de Energia Solar	Total de Consumo de Energia Solar = Total de Consumo - Total de Energia Elétrica	60 % do consumo deverá ser gerado pela captação de energia solar
Itens Sustentáveis	Utilização de Aguá de Chuva	Total de Consumo de Aguá = Total de Consumo - Total de uso de água encanada	40% do consumo de água deverá ser gerado pela captação de água da chuva
Itens Sustentáveis	Reciclagem	Total de lixo produzido (KG)	Reciclar 100% da produção da escola
Termo de Abertura	Cumprimento do Orçamento	Valores Gastos \ Valores Previstos x 100	90% de acordo com o previsto
Termo de Abertura	Cumprimento do Cronograma	Cumprimento das etapas previstas no cronograma	90% das etapas deverão ser realizadas no tempo previsto

Fonte: Os Autores, 2013.

11.4 Avaliação e responsáveis pelos requisitos de qualidade

Tabela 42
Responsáveis pelos requisitos de qualidade

PACOTE	ATIVIDADES DE MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS	RESPONSÁVEL	FREQUÊNCIA
Termo de Abertura	Licenças Necessárias para Utilização do Terreno	Patrocinador	Uma vez antes do inicio do projeto
Reunião de Encerramento	Reunião de Encerramento	Gerente do Projeto	Uma vez no encerramento do projeto
Certificação Leed	Relatórios da obra atualizados	Gerente de Engenharia	Quinzenalmente no decorrer do projeto
Encerramento	Pesquisa de satisfação do Cliente	Gerente do Projeto	Uma vez, 30 dias após o encerramento do projeto
Certificação Leed	Pontos Obtidos na Certificação Leed	Gerente de Engenharia	Uma vez no encerramento do projeto
Preparação	Verificação da existência de autuações ambientais	Gerente Jurídico	Mensalmente
Itens Sustentáveis	Utilização de Energia Solar	Gerente de Engenharia	Uma vez, 30 dias após o encerramento do projeto
Itens Sustentáveis	Utilização de Água de Chuva	Gerente de Engenharia	Uma vez, 30 dias após o encerramento do projeto
Itens Sustentáveis	Reciclagem	Gerente de Engenharia	Uma vez, 30 dias após o encerramento do projeto
Termo de Abertura	Cumprimento do Orçamento	Gerente Financeiro	Mensalmente
Termo de Abertura	Cumprimento do Cronograma	Gerente de Projetos	Quinzenalmente no decorrer do projeto

Fonte: Os Autores, 2013.

12. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O plano de gerenciamento de aquisições pretende contemplar o planejamento de controle de compra de suprimentos e contratação de serviços para o desenvolvimento da escola José Goldemberg; administrar e fiscalizar as aquisições de acordo com a obtenção de respostas dos fornecedores, sua seleção e adjudicação dos contratos; controle no processo de finalização de cada aquisição do projeto, verificando se os trabalhos entregues são aceitáveis de acordo com as normas da certificação LEED, a qual serve de apoio à fase de encerramento do projeto.

12.1 Administração do plano de gerenciamento das aquisições

Quanto aos responsáveis:

- Natascha Batista – Gerente de Suprimentos;
- Denis Francisco – Comprador Responsável.

A frequência de avaliação dos processos de aquisições para os equipamentos será no ato da entrega e para os serviços ocorrerão vistorias semanais durante a execução do serviço e vistoria final na entrega.

A frequência de atualização do plano de gerenciamento das aquisições será quinzenal ou sempre que houver alteração no escopo.

12.1.1 Mudanças no plano de gerenciamento de aquisições

O formulário a seguir deve ser utilizado para registrar todas as alterações ocorridas no plano de gerenciamento de suprimentos e enviadas aos envolvidos.

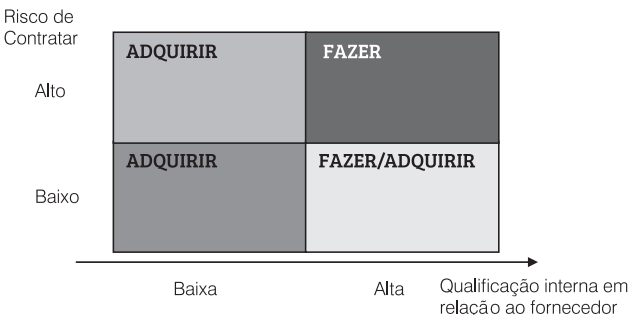
Tabela 43 Registro de mudanças no plano de gerenciamento de aquisições

Registro de Mudanças do Plano de Gerenciamento de Suprimentos							
#	Descrição da Mudança do Plano	Prioridade (B/M/A)	Data	Modificado por	Aprovador		
					Nome	Cargo	Data

Fonte: Os Autores, 2013.

12.2 Análise Make or Buy

Figura 40 Análise *Make or Buy*



Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 44 Análise *Make or Buy*

Item		Serviço	Risco Estratégico de Tercerizar	Qualificação da equipe em relação ao melhor Fornecedor	Resultado
1. Gestão do Projeto	1.1. Gerenciamento do Projeto	Equipe de Gerenciamento	Alto	Alto	Fazer
		Infra estrutura de Comunicações	Alto	Baixo	Comprar
		Treinamento	Alto	Alto	Fazer
		Gestão da Qualidade	Alto	Alto	Fazer
		Resposta aos Riscos	Alto	Alto	Fazer
		Estratégia de Abordagem das Partes Interessadas	Alto	Alto	Fazer
		Gestão para Obtenção do selo LEED	Alto	Alto	Fazer
2. Preparação	2.1. Serviços Técnicos/ Licenças	Levantamento Topográfico	Alto	Baixo	Comprar
		Obtenção de licenças ambientais/ municipais	Alto	Baixo	Comprar
	2.2. Projeto Geral	Projeto Civil	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto Elétrico	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto Arquitetura	Alto	Baixo	Comprar
	2.3. Projeto dos Itens Ambientais/ Sustentáveis	Plano de Controle de erosão e Sedimentação	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto Redução e uso eficiente de água	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto para uso otimizado de energia	Alto	Baixo	Comprar
		Seleção dos Equipamentos para não uso de gás refrigerante não permitido	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto para Águas Pluviais	Alto	Baixo	Comprar
		Projeto para descontaminação do solo (se contanimado)	Alto	Baixo	Comprar
	2.4. Montagem do Canteiro de Obras	Tapumes	Baixo	Alto	Fazer
		Fossa Séptica	Baixo	Alto	Fazer
		Água/ Luz/ Telefone – Temporário	Baixo	Alto	Fazer
	2.5. Equipamentos	Containers - Escritório e Almoxarifado	Baixo	Alto	Comprar
		Betoneiras	Alto	Baixo	Comprar
		Trator	Alto	Baixo	Comprar
		Geradores	Alto	Baixo	Comprar
		Guindaste	Alto	Baixo	Comprar
3. Construção	3.1. Terraplanagem	Marcadores de terreno	Alto	Baixo	Comprar
		Passagem dos tratores	Alto	Baixo	Comprar
	3.2. Preparação contra Erosão do solo e Sedimentação	Grama Temporária	Alto	Alto	Fazer
		Cobertura para Encostas	Alto	Alto	Fazer
		Diques de contenção	Alto	Alto	Fazer
	3.3. Fundação/ Alicerces	Vigas	Alto	Alto	Fazer
		Formas para Concreto	Alto	Alto	Fazer
		Concreto	Alto	Alto	Fazer
		Blocos	Alto	Alto	Fazer
	3.4. Parte Elétrica	Eletrodutos	Alto	Alto	Fazer
		Caixas de Passagem	Alto	Alto	Fazer
		Cabos	Alto	Alto	Fazer
		Interruptores	Alto	Alto	Fazer
		Tomadas Elétricas	Alto	Alto	Fazer
		Luminárias	Alto	Alto	Fazer
		Cabo Telefônico/ Tomadas Telefônicas	Alto	Alto	Fazer
		Cabo de Rede/ Pontos de Rede	Alto	Alto	Fazer
	3.5. Tubulações	Tubos	Alto	Alto	Fazer
		Conexões	Alto	Alto	Fazer
		Soldas / Uniões	Alto	Alto	Fazer
		Vasos Sanitários	Alto	Alto	Fazer
		Pias	Alto	Alto	Fazer
		Tanques	Alto	Alto	Fazer

	3.6. Acabamento	Gesso (Acabamento Interno)	Alto	Alto	Fazer
		Reboco (Acabamento Externo)	Alto	Alto	Fazer
		Azulejos	Alto	Alto	Fazer
		Pisos	Alto	Alto	Fazer
		Rodapés	Alto	Alto	Fazer
		Tintas	Alto	Alto	Fazer
		Vidros	Alto	Alto	Fazer
4. Itens sustentáveis	4.1. Telhado	Madeiras para estruturas do Telhado	Alto	Alto	Fazer
		Telhas Anti rreflexivas	Alto	Alto	Fazer
		Impermeabilizante	Alto	Alto	Fazer
		Calhas coletoras de água da chuva	Alto	Alto	Fazer
	4.2. Sistemas de Energia	Sensores de Luminosidade	Alto	Alto	Fazer
		Placas de captação de Energia Solar	Alto	Alto	Fazer
		Sistema de Armazenamento e distribuição da Energia Solar	Alto	Alto	Fazer
	4.3. Áreas Verdes	Grama	Baixo	Alto	Fazer
		Flores	Baixo	Alto	Fazer
		Jardineiras	Baixo	Alto	Fazer
		Árvores	Baixo	Alto	Fazer
	4.4. Infra Estrutura Transporte	Placas para Piso do Estacionamento com furação para infiltração de água da chuva	Baixo	Alto	Fazer
		Estrutura metálica para Suporte de Bicicletas	Baixo	Alto	Fazer
	4.5. Sistemas de água	Tubulação para recolhimento e distribuição de água reutilizada	Alto	Alto	Fazer
		Equipamento de renovação de água	Alto	Alto	Fazer
		Torneiras Inteligentes	Alto	Alto	Fazer
	4.6. Itens de alvenaria	Janelas especiais para circulação de ar e proteção solar	Alto	Alto	Fazer
		Vidros especiais com captação solar adequada	Alto	Alto	Fazer
		Portas especiais para circulação de ar adequada	Alto	Alto	Fazer
	4.7. Sistema de Climatização	Instalação de sistema de ventilação que otimize circulação do ar	Alto	Alto	Fazer
		Gestão otimizada com minimização de uso de gás refrigerante	Alto	Alto	Fazer
	4.8. Itens Sonoros	Sistema informatizado de controle	Alto	Alto	Fazer
		Manta para paredes de proteção sonora	Alto	Alto	Fazer
		Portas Antirruído	Alto	Alto	Fazer
		Equipamentos ultrassônicos Repelentes de insetos	Alto	Alto	Fazer
	4.9. Depósito e coleta de materiais recicláveis	Lixeiras para Lixo Reciclável	Alto	Alto	Fazer
		Tambores para Armazenamento de Lixo Reciclável	Alto	Alto	Fazer
		Caçambas para recebimento de Lixo e Entulho para destinação correta	Alto	Alto	Fazer
		Equipamentos para Pré -Tratamento de Lixo Reciclado	Alto	Alto	Fazer
5. Inauguração	5.1 Festa de Inauguração	Preparação de evento de inauguração	Baixo	Baixo	Comprar
		Locação de Espaço para Evento de Inauguração	Baixo	Baixo	Comprar
		Convites	Baixo	Baixo	Comprar
		Locação de Material para Evento de Inauguração	Baixo	Baixo	Comprar
		Comidas/ Bebidas	Baixo	Baixo	Comprar

Fonte: Os Autores, 2013.

12.3 Preparação de Pedidos (RFI, RFP, RFQ)

Para todo fornecedor será enviado por e-mail e por correio o formulário de requerimento de informações (RFI) visando obter informações sobre porte da empresa, estabilidade econômica, restrições jurídicas, volume de negócios, principais clientes

e questões referentes ao projeto. Após a avaliação da RFI, serão encaminhados ao fornecedor os formulários de requerimento de propostas e de cotações de serviços e/ou produtos.

Tabela 45 Formulário de requerimento de informações (RFI)

GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA			
REQUEST FOR INFORMATION			
RFI No	001	**RFI DATA**	__/__/___
Prioridade	Padrão	Potencial Impacto em Custos	**Sim**
Prazo de Resposta da RFI	__/__/___	Potencial Impacto em Prazos	**Sim**
Para	**Endereço**		
Maxel Mat Elétricos	R. Dom Pedro I, 296 - Vila Pires - Santo André, 09110-000		
Cidade/Estado/CEP	**Telefone**		
SP/ 09110-000	(11) 4972-9000		
Anexos: Junto a esta RFI estão, em anexo, o escopo do projeto e o cronograma de entregas de aquisições (serviços e suprimentos)			
Informações solicitadas: O Departamento de aquisições gostaria de receber os pontos de vista, opiniões e comentários dos entrevistados e os convida a apresentar suas perspectivas, como os aspectos técnicos, os termos financeiros, comercial entre outros. Por favor, responda qualquer ou todas as perguntas que considerem relevantes para a sua empresa. O Departamento pretende usar as informações obtidas por meio de suas respostas a esta RFI para a escolha de seus fornecedores. Agradecemos antecipadamente a sua participação.			
Questões Gerais 1. Por favor, forneça uma breve descrição da história da sua empresa com projetos que envolvam sustentabilidade. 2. Descreva qual o porte da empresa, estabilidade econômica, restrições jurídicas, volume de negócios, principais clientes e contratos. 3. Que tipo de empresa que você representa? Por exemplo, o projeto ou empresa de engenharia & construção, empresa de operações e manutenção, entre outros. 4. Comparando-se os dois métodos alternativos de entrega, qual é preferível à sua empresa. • Identificar as vantagens e desvantagens de cada método para completar o projeto. • Existem impedimentos com o modelo? Se sim, como eles poderiam ser superados? • Existe outro modelo de entrega de sua empresa para o projeto? 5. Por favor, comente sobre o cronograma de aquisição do projeto em anexo. É este um período de tempo aceitável para conseguir uma proposta de melhor valor? 6. Por favor, comente sobre a sua experiência de construção em áreas de projetos que incluem sustentabilidade.			

7. Por favor, comente sobre sua experiência com a assumir a responsabilidade, obrigação e risco referentes a serviços prestados e/ou suprimentos.
8. Por favor, descreva o seu processo de troca ou substituição de mão de obra e/ou suprimentos.
9. Caso tenhamos orçamentos com melhores formas de pagamento e de valores, qual é a estratégia que a sua empresa adotaria?
10. Descreva os processos de qualidade dos serviços e suprimentos referentes a armazenamento, manutenções e trocas, entre outros.

Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 46 Formulário de Solicitação de Proposta (RFP)

SOLICITAÇÃO DE PROPOSTA
GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA

REQUEST FOR PROPOSAL (RFP)
Construção de uma Escola

ESC CSS 2013/001 – Construção Civil

Item Conteúdo

1. Regras Gerais
2. Especificações do Escopo do Projeto
3. Expectativa de Prazo e Cronograma de Implantação
4. Responsabilidades da Escola José Goldemberg
5. Tipo de Contrato e Condições de Pagamento
6. Critérios de Avaliação
7. Minuta de Contrato
8. Agradecimentos
9. Anexos

1. REGRAS GERAIS

CONCORRÊNCIA

O Instituto José Goldemberg convoca as empresas brasileiras e estrangeiras devidamente estabelecidas no Brasil, a participar de uma CONCORRÊNCIA de nossa empresa, concorrência esta identificada como "ESC CSS 2013/001 – Construção Civil".

O objetivo deste documento, elaborado pelo instituto José Goldemberg, é fornecer todas as informações necessárias para que as empresas, cuja ati-

vidade-fim seja o fornecimento de materiais e suprimentos, possam elaborar suas propostas, a fim de que possamos estabelecer um contrato.
Este documento contém todas as regras necessárias para a participação desta concorrência, a qual terá como base de avaliação "preço e qualidade".

CREDENCIAMENTO DOS FORNECEDORES

O credenciamento dos fornecedores estará aberto até o dia __/__/____ às __:__ hs, quando as empresas interessadas deverão entregar uma carta manifestando o interesse em participar dessa concorrência, assinada em nome dos representantes legais da empresa, junto com o Termo de Confidencialidade anexo.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Haverá uma reunião para esclarecimentos de dúvidas da RFP com todos os proponentes no dia __/__/____ às __:__.

Após a reunião, os fornecedores poderão esclarecer dúvidas enviando-as para o e-mail grproj@construções.com.br. As dúvidas de um fornecedor serão compartilhadas entre as demais.

ENTREGA DOS ORÇAMENTOS

A entrega dos "Orçamentos" deverá se dar até as __:__ horas do dia __/__/____.

FORMATO DA ENTREGA DOS ORÇAMENTOS

A entrega dos orçamentos deverá ser feita em mãos, disposta em 3 (três) envelopes devidamente identificados com o nome da empresa de fornecimento e o nome dos seus representantes legais em cada envelope, sendo:

- ORÇAMENTO GERAL
- ORÇAMENTO DETALHADO
- DESCRIÇÃO DE FORMAS DE PAGAMENTO

DIVULGAÇÃO DO FORNECEDOR ESCOLHIDO

A análise e a escolha do fornecedor vão se realizar até o dia __/__/____.

2. ESPECIFICAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

OBJETIVO

O projeto consiste na construção da escola, localizada no município de Santo André/SP, com base em práticas sustentáveis e de acordo com as di-

mensões avaliadas pela Certificação *LEED Schools*, conforme as especificações a seguir:


Fachada da escola

A escola conterá 3.000 m² de área construída e terreno de 80 x 100 metros. Com uma secretaria, três salas administrativas, um auditório, uma biblioteca, uma sala da professores, quatro sanitários(2 masculinos e 2 femininos), um laboratório de ciências e um laboratório de informática, 12 salas de aula, um pátio coberto e uma quadra poliesportiva.

Construção
Terraplanagem
- Marcadores de terreno
- Passagem dos tratores

Preparação contra Erosão do solo e Sedimentação
- Grama Temporária
- Cobertura para Encostas
- Diques de contenção

Fundação/ Alicerces
- Vigas
- Formas para Concreto
- Concreto
- Blocos

Parte Elétrica
- Eletro dutos
- Caixas de Passagem
- Cabos
- Interruptores
- Tomadas Elétricas
- Luminárias
- Cabo Telefônico/ Tomadas Telefônicas
- Cabo de Rede/ Pontos de Rede

Tubulações
- Tubos
- Conexões
- Soldas/ Uniões
- Vasos Sanitários
- Pias
- Tanques

Acabamento
- Gesso (Acabamento Interno)
- Reboco (Acabamento Externo)
- Azulejos
- Pisos
- Rodapés
- Tintas
- Vidros

Itens sustentáveis
Telhado
- Madeiras para estruturas do Telhado
- Telhas Antirreflexivas
- Impermeabilizante
- Calhas coletoras de água da chuva

Sistemas de Energia
- Sensores de Luminosidade
- Placas de captação de Energia Solar
- Sistema de Armazenamento e distribuição da Energia Solar

Áreas Verdes
- Grama
- Flores
- Jardineiras
- Árvores

Infraestrutura Transporte
- Placas para Piso do Estacionamento com furação para infiltração de água da chuva
- Estrutura metálica para Suporte de Bicicletas

Sistemas de água
- Tubulação para recolhimento e distribuição de água reutilizada
- Equipamento de renovação de água
- Torneiras Inteligentes

Itens de alvenaria
- Janelas especiais para circulação de ar e proteção solar
- Vidros especiais com captação solar adequada
- Portas especiais para circulação de ar adequada

Sistema de Climatização
- Instalação de sistema de ventilação que otimize circulação do ar
- Gestão otimizada com minimização de uso de gás refrigerante
- Sistema informatizado de controle

Itens Sonoros
- Manta para paredes de proteção sonora
- Portas Antirruído
- Equipamentos ultrassônicos Repelentes de insetos

Depósito e coleta de materiais recicláveis
- Lixeiras para Lixo Reciclável
- Tambores para Armazenamento de Lixo Reciclável
- Caçambas para recebimento de Lixo e Entulho para destinação correta
- Equipamentos para pré-tratamento de Lixo Reciclado

3. EXPECTATIVA DE PRAZO E CRONOGRAMA DE ENTREGA

Devem ser entregues com o orçamento, os *deliverables*, com suas respectivas datas (baseados nos quais os pagamentos serão atrelados).

4. RESPONSABILIDADES DO GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA.

4.1 PESSOAL

O INSTITUTO JOSÉ GOLDEMBERG disponibilizará as pessoas necessárias para detalhamento, acompanhamento e validação do projeto. Entretanto, se faz necessário especificar na proposta quais recursos a proponente irá necessitar, quantidade de horas em que momento do projeto.

4.2 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

A empresa contratada para terraplenagem será responsável pela disponibilização das máquinas e equipamentos necessários para a realização deste item.

5. TIPO DE CONTRATO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

5.1 TIPO DE CONTRATO

Preço fechado, fixo e irreajustável. No preço devem estar incluídos todos os impostos e quaisquer despesas adicionais para a execução dos serviços, estadias e alimentação, nada mais podendo a empresa contratada pleitear a título de reembolso além do preço total especificado.

5.2 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

O pagamento será feito mediante a entrega dos *deliverables*, conforme planejamento a ser apresentado com o orçamento nessa proposta, mediante sua aprovação e validação por escrito, emitido pela GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA, com vencimento para 15 dias corridos da data de recepção da nota fiscal pelo gerente do Projeto da Escola Goldemberg.

Penalidades

Em casos de pagamentos posteriores ao contratado, a GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA se compromete a pagar multa de 2% sobre o valor da fatura, mais juros de mora de 1% ao mês pro rata die, desde o vencimento até a efetiva liquidação do débito.

Contratada: Multa de 0.5% a cada dia de atraso de cada integrável, com limite máximo de 10% do valor total em caso de atraso e descumprimento do prazo de término dos serviços – a cada *deliverable.*

6. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Conforme Anexo denominado 1 – Critérios de Avaliação

6.1 REFERENTE À CAPACITAÇÃO TÉCNICA

O Fornecedor dos materiais deverá descrever a sua experiência em fornecer suprimentos relacionados à sustentabilidade. Deve apresentar *feedback* de retorno de pelo menos três clientes.

7. MINUTA DE CONTRATO

O fornecedor deverá antecipar-se quanto à parte jurídica, analisando o Contrato padrão, anexo, de modo que, caso este fornecedor seja escolhido, essa parte já deverá estar em comum acordo e ajustada aos contratos, viabilizando o início em, no máximo, dez dias úteis após a nossa comunicação formal de empresa escolhida. Caso a empresa escolhida não disponibilize os contratos assinados no prazo, iniciaremos as tratativas com a segunda empresa escolhida.

8. AGRADECIMENTO

A GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA desde já agradece o desempenho dos fornecedores na elaboração do orçamento e espera poder sempre tê-lo como um de nossos parceiros de trabalho.

Colocamo-nos à sua inteira disposição para dirimir quaisquer dúvidas a respeito desse documento.

Sem mais,

Agradecemos,

9. ANEXOS

1 Critérios de Avaliação

Fonte: Os Autores, 2013.

)

Tabela 47 Formulário de Solicitação de Cotação (RFQ)

RFQF - Request of Quotation	SOW 1
GRPROJ Construções Sustentáveis LTDA	
Pacote de Trabalho: Obra Civil - Anexo Memorial Descritivo	

Local de Entrega: Depto. de Compras em dois envelopes - 1 técnico e 1 Preço

Data da Entrega: 15/04/2013

Data da Divulgação do Vencedor desta Licitação em: 21/04/2013

Dúvidas Técnicas: Engenheiro

Nome do Fornecedor: Rocha Construções

Endereço: Rua Veloso de Espinha, No. 264 - São Paulo - SP

CNPJ: 236785/1000 -45

Telefone: (11) 2739 -4556

E-mail:comercial@rochaconstrucoes.com.br

Confidencialidade
Sem autorização prévia:
Não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
Não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
Não apropriar-se para si ou para outrem de material confidencial e/ou sigiloso da tecnologia que venha a ser disponível;
Não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando -se por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por seu inter médio, e obrigando-se, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.
Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

Pagamento:		15/08/2013	15/01/2014	15/05/2014
Preço Fixo em 4 vezes		1509/2014		

Meio Ambiente: O contratado deverá seguir as normas, conforme manual do selo LEED entregue na reunião de visita técnica.

Segurança: O contratado deverá atender às normas de Segurança do trabalho conforme lei em vigor.

Garantia: O contratado deverá garantir a qualidade de todos os materiais fornecidos e atender aos seus prazos de entrega. Tan to para os serviços bem como para a qualidade dos materiais que não forem de acordo com o escopo do projeto fica a cargo do contratado a pagar multa de 50% e sob responsabilidade do fornecedor os custos de remoção, troca, entre outros.

Prazos: O Contratado deverá entregar os serviços e materiais de acordo com os prazos estipulados no cronograma do projeto. Para o não cumprimento dos prazos será cobrada multa de 50% sobre o valor do serviço ou do material .

Preço - Obra Civil				
Recursos	**Quantidade**	**R$/um**	**Tempo Meses**	**R$ Total**
Chefe de Obra	1	R$ 3.150,00	4	R$ 12.600,00
Azulejista	2	R$ 2.876,00	2	R$ 11.504,00
Pedreiro	3	R$ 1.200,00	4	R$ 14.400,00
Ajudante	2	R$ 800,00	4	R$ 6.400,00
Carpinteiro	1	R$ 3.400,00	2	R$ 6.800,00
Encanador	2	R$ 2.890,00	2	R$ 11.560,00
Eletricista	2	R$ 1.769,00	1	R$ 3.538,00
Gesseiro	4	R$ 2.300,00	1	R$ 9.200,00
Pintor	3	R$ 2.430,00	1	R$ 7.290,00
Jardineiro	1	R$ 1.985,00	1	R$ 1.985,00
Total				**R$ 85.277,00**

Encargos e Benefícios				
Adicional Noturno/Extra	6	R$ 96,21		R$ 577,26
Encargos Sociais e Trabalhistas	60	R$ 82,50		R$ 4.950,00
Transporte Coletivo	60	R$ 11.648,24		R$ 698.894,40
Refeição	60	R$ 40,00		R$ 2.400,00
Plano Médico/Odontológico	60	R$ 146,00		R$ 8.760,00
Seguro de Vida	60	R$ 5,87		R$ 352,20
Vale / Cesta Básica	60	R$ 50,00		R$ 3.000,00
Total				**R$ 718.933,86**

Seguro e Taxas				
Gerenciamento de contrato 7%	50	R$ 1.115,72		R$ 55.786,00
Lucro 6%	50	R$ 1.245,00		R$ 62.250,00
Total				**R$ 118.036,00**

Impostos				
PIS - 1.65%	50	R$ 386,00		R$ 19.300,00
CONFINS - 3%	50	R$ 1.635,00		R$ 81.750,00
ISS - 2%	50	R$ 450,00		R$ 22.500,00
IRRF - 15%	50	R$ 1.000,00		R$ 50.000,00
CSSL - 12%	50	R$ 265,00		R$ 13.250,00
Total				R$ 186.800,00

Total Geral.....	**R$ 1.109.046,86**

Fonte: Os Autores, 2013.

12.4 Processos de gerenciamento de suprimentos

12.4.1 Especificação Técnica

Deverão ser entregues no formulário de especificações técnicas, ao departamento de suprimentos, devidamente aprovados: EPI's, equipamentos, telefonia/redes, sistema de energia, sistema de incêndio, sistema hidráulico (água e esgoto), itens de alvenaria, itens de telhado, itens de acabamento, climatização, itens sonoros, vigilância, limpeza, central de reciclagem, obtenção do selo LEED e evento de inauguração.

Tabela 48 Formulário de especificações técnicas

Formulário de Especificações Técnicas									
#	Data	Serviço	Produto	Tipo	Especificação	Aprovador			
						Nome	Cargo	Assinatura	Data

Fonte: Os Autores, 2013.

12.4.2 Recepção de propostas

Devem ser encaminhadas em envelopes lacrados ao responsável da área de suprimentos que vai avaliar com o gerente de projeto.

12.4.3 Formas de Contratação de serviços

Preço fixo, tempo e material com pagamento conforme negociado em compras. Em casos com preço fixo mais bonificação, estarão sujeitos à negociação entre compras e fornecedor. O formulário deve ser preenchido pela área técnica e entregue ao responsável da área de suprimentos.

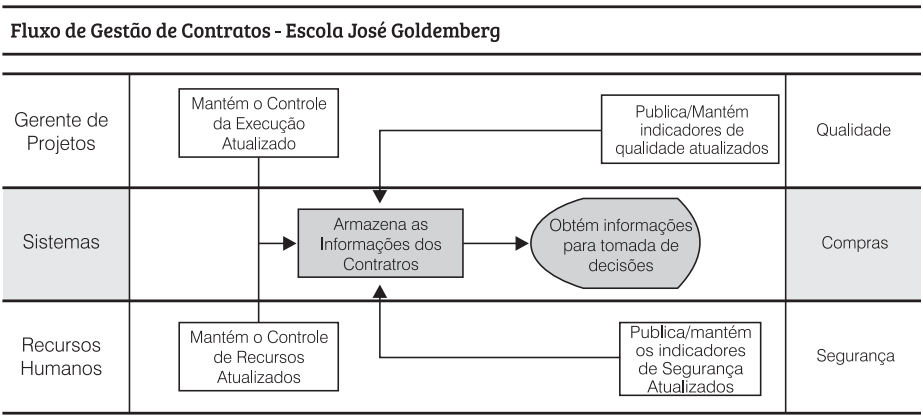
12.4.4 Fechamento do contrato

O departamento de suprimentos, em conjunto com o departamento jurídico, deve preparar o contrato para assinatura entre as partes e início dos serviços.

12.5 Contratos

12.5.1 Fluxo de Gestão de Contratos

Figura 41 Fluxo da Gestão de Contratos



Fonte: Os Autores, 2013.

12.5.2 Cronograma para fechamento de contratos

Tabela 49 Cronograma de atividades para fechamento de contratos

Aquisições - Cronograma de Atividades para Fechamento de contratos

Início da Construção

		ABR				MAI				JUN				JUL				AGO				SET				OUT				NOV				DEC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PACOTE 1 - PROJETO CIVIL	Escopo do Projeto																																				
	Contactar Fornecedores																																				
	Reniões																																				
	Análise das Propostas																																				
	Elaboração do Contrato																																				
	Assinatura do Contrato																																				
	Fechamento do Contrato																																				
PACOTE 2 - ITENS SUSTENTÁVEIS	Escopo do Projeto																																				
	Contactar Fornecedores																																				
	Reniões																																				
	Análise das Propostas																																				
	Elaboração do Contrato																																				
	Assinatura do Contrato																																				
	Fechamento do Contrato																																				
PACOTE 3 SELO LEED	Escopo do Projeto																																				
	Contactar Fornecedores																																				
	Reniões																																				
	Análise das Propostas																																				
	Elaboração do Contrato																																				
	Assinatura do Contrato																																				
	Fechamento do Contrato																																				
PACOTE 4 - INAGURAÇÃO	Escopo do Projeto																																				
	Contactar Fornecedores																																				
	Reniões																																				
	Análise das Propostas																																				
	Elaboração do Contrato																																				
	Assinatura do Contrato																																				
	Fechamento do Contrato																																				

Fonte: Os Autores, 2013.

12.5.3 Contrato de fornecimento

O contrato de fornecimento deve ser preenchido pelo departamento de suprimentos com o fornecedor e validado pelo departamento jurídico.

Tabela 50 Contrato de fornecimento

CONTRATO DE FORNECIMENTO PARA ENTREGA FUTURA

Por este instrumento particular de CONTRATO DE FORNECIMENTO, que entre si fazem e assinam, de um lado como:

I-CONTRATADO

_____, inscrita no CNPJ/MF no. xx.xxx.xxx/xxx-xx, com sede à _____

_____

II- REPRESENTANTE DO CONTRATADO

Sr. _____, brasileiro, casado, Administrador de empresas, RG xx.xxx.xxx e CPF xxx.xxx.xxx-xx

E, por outro, como:

III – REPRESENTANTE DO CONTRATANTE

_____, RG xxxxxx.xx CFP xxx.xxx.xxx-xx

Cláusula 1o. – Do Objeto

O CONTRATADO compromete-se a entregar no prazo de ____dias a partir da assinatura desse contrato, o objeto conforme descrito abaixo:

Xx

Cláusula 2o. – Da Condição de Pagamento

O COMPRADOR,efetuará o pagamento de R$0,00 (reais), em duas parcelas sendo X% para confirmação do pedido e x% na entrega do arquivo adquirido.

Caso o pagamento seja efetuado em cheque, será aguardada a compensação para que a quitação seja confirmada.

Cláusula 3o. – Disposições Especiais

O presente contrato passa a vigorar entre as partes a partir da sua assinatura, as quais elegem o foro da cidade de São Paulo para dirimir quaisquer dúvidas provenientes da sua execução e cumprimento.

Fonte: Os Autores, 2013.

12.5.4 Acompanhamento do contrato

Tabela 51 Formulário de acompanhamento de contrato

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATO								
EcoEscola José Goldemberg								
PEDIDO DE COMPRAS:								
Datas do Contrato		Dias						
					HORAS		VIAGENS DESPESAS	TOTAL EM R$
inicio	Fim	Faltando						
__/__/____	__/__/____		TOTAIS NÃO EXCEDER BALANÇO FALTANDO					
FATURA			VALOR	HORAS	HORAS	VIAGENS E	VIAGEMS E	VALOR
NÚMERO	DATA	PERÍODO	EM R$	FATURADAS	FALTANDO	DESPESAS	DESPESAS	TOTAL
TOTAL								

Fonte: Os Autores, 2013.

12.5.5 Encerramento do contrato

O processo de encerramento das aquisições será baseado no término das atividades do contrato e, com o pleno cumprimento das obrigações para ambas as partes, será emitido o termo de aceitação definitivo e o pagamento das últimas parcelas e liberação de garantias dos produtos e serviços adquiridos.

Tabela 52 Encerramento do contrato

Encerramento de Contrato	
Escola José Goldemberg	
Pedido:	
	Fornecedor
Comprador	Endereço
E-mail	Fone
Fone	Contato
Descrição do Serviço Contratado	
Modelo de Contrato	
Valor	
Prazo de Entrega	
Condições de Pagamento	
Não havendo pendências por parte das empresas, o contrato encerra-se nesta data	
Contratado: xxxxxx	Contratante: xxxxxx

Fonte: Os Autores, 2013.

Tabela 53 Termo de aceite da entrega

Termo de Aceite da Entrega

Objetivos deste documento
O objetivo deste documento é a confirmação do encerramento dos contratos e das atividades do projeto efetuada por ambas as partes no contexto de aquisições e suprimentos do projeto bem como as atividades que foram executadas.

Entrega
Foram entregues os pacotes e subpacotes referentes ao contrato e solicitações descritas em contratos e compras .

Questões em Aberto

Questão em aberto	Responsável	Previsão

Informações adicionais

Aceite da Entrega

Os participantes abaixo autorizam o encerramento do Projeto e atestam o cumprimento dos requisitos.

Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto	Grupo Goldemberg	
Gerente do Projeto	Renata Carmona	

Fonte: Os Autores, 2013.

12.6 Fornecedores

A planilha, a seguir, lista os potenciais fornecedores selecionados nos quesitos de qualidade, melhor preço, rapidez na entrega ou na execução de serviço por referência.

Tabela 54 Lista de potenciais fornecedores

Nome	Tipo	Subgrupo	Contato	e-mail	Observação
Conservi Serviços	Mão de obra	Empresa de Sub - contratação de M.O.	Joana		Boas referências
Gerente de Serviço	Mão de obra	Empresa de Sub - contratação de M.O.	Francisco		Bom preço
Atual Serviços	Mão de obra	Empresa de Sub - contratação de M.O.	Maria Lucia		Bons profissionais

D2C Arq&Mkt	Mão de obra	Consultoria de Projetos Arquitetura	Luiz Carlos		Projetos com bom nível de detalhamento acabamento
Proeco Eng.	Mão de obra	Consultoria de Projetos Cívil	Jonatan		Projetos com bom embasamento técnico
Fernandes Topografia	Mão de obra	Consultoria de Topografia	Rui Carlos	ramossilvafer@gmail.com	Atendimento personalizado, aberto para visitas ao cliente
Ideale Projetos	Mão de obra	Consultoria de Projetos Elétricos	Fernando	idealeprojetos@gmail.com	Bom atendimento
AGTOP Engenharia	Mão de obra	Consultoria de Projetos Terraplanagem	Fonseca	agtop@agtopcom.b	Pouca Flexibilidade
Delicato Mat Construção	Material	Fornecedor de Material de Contrução	Amarildo		Qualidade
Blocos e Lajes Mauá	Material	Fornecedor de Material de Construção	Diego	blocosmaua@uol.com.br	Bom preço
C&C SBC	Material	Fornecedor de Material de Construção	Carlos	centralderelacionamento@cec.com.br	Qualidade
Maxel Mat Elétricos	Material	Fornecedor de Material Elétrico	Luisa		Boa localização/ Qualidade
Eletrica Silveira	Material	Fornecedor de Material Elétrico	Tatiana	contato@eletricasilveira.com.br	Boa localização
Elétrica Neblina	Material	Fornecedor de Material Elétrico	Rafael	neblina@neblina.com.br	Diversidade e bom preço
Eletro Incor	Material	Fornecedor de Material TI	Núbia		Diversidade
Kalunga Comércio	Material	Fornecedor de Material TI	Juliana		Bom preço
Eletrotel Eletrônicos	Material	Fornecedor de Material TI	Vinicius		Boa localização
Alfamec Ambiental	Material	Fornecedor de Material Específico	Mauricio	contato@alfamec.com.br	Qualidade e bom preço
Alpina Equip Ambiental	Material	Fornecedor de Material Específico	Renata		Diversidade e tempo de atendimento
Ambiental Equipamentos	Material	Fornecedor de Material Específico	Bruno		Pouca Disponibilidade para Vendas
Uniserv Locação	Locação de Equipamentos	Locação de Equipamentos	José Carlos		Pós-Venda
Armando Andaimes	Locação de Equipamentos	Locação de Equipamentos	Ronan		Empresa Sólida
MSA Máquinas	Locação de Equipamentos	Locação de Equipamentos	Fábio		Boas referências

Fonte: Os Autores, 2013

12.6.1 Critérios de Avaliação

Os critérios de avaliação de fornecedores serão verificados de acordo com o atendimento das especificações técnicas desejadas para atender ao *check list* de requisitos e critérios descritos nesse projeto para obter a certificação LEED, menor prazo, menor custo, *know how* e equipe bem treinada.

Tabela 55 Critérios de escolha do fornecedor

Critérios de Escolha			
Pré-Requisitos			
Critérios		Atente	Não Atende
Referências Corporativas			
Capacidade Financeira			
Planilha de custos Preenchida e Assinada			
Critérios de Pontuação			
Critérios			
	Peso Máximo=3	Peso Máximo=10	Total Peso x Nota
Entendimento da Especificação Técnica	3		
Prazo	2		
Custo	2		
Condições de Pagamento	1		
Atendimento a Norma LEED	3		
TOTAL	10		

Fonte: Os Autores, 2013

A planilha, a seguir, demonstra a distribuição de valores para três fornecedores e o resultado final da escolha do contratado para realizar e executar os pacotes descritos na EAP. O formulário deve ser utilizado para demonstrar a capacidade do fornecedor em atender à solicitação com pré-requisitos e critérios de pontuação mínimos e máximos a serem empregados na avaliação.

Tabela 56 Planilha de avaliação de fornecedor

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES			PESO	FORN 1		FORN 2		FORN 3	
				NOTA (0 - 10)	TOTAL PESO X NOTA	NOTA (0 - 10)	TOTAL PESO X NOTA	NOTA (0 - 10)	TOTAL PESO X NOTA
2.1 Terraplanagem	2.1.1 Demolições	Entendimento da Especificação Técnica	3	2	6	6	18	2	36
	2.1.2 Limpeza e aterro do terreno	Prazo	2	3	6	8	16	3	48
	2.1.3 Máquinas e ferramentas (betoneira, vibrador, bomba e guincho)	Custo	2	2	4	4	8	4	32
	2.1.4 Transportes	Condições de Pagamento	1	5	5	3	3	3	9

PACOTE 1 - PROJETO CIVIL		2.1.5 Instalações provisórias (tapumes, barracão, ligações provisórias de água, luz e telefone).	Atendimento à Norma LEED	3	7	21	6	18	1	18
	2.2 Fundação/ Alicerces	2.2.1 Furação dos alicerces	Entendimento da Especificação Técnica	3	4	12	2	6	2	12
		2.2.2 Escoramento do terreno vizinho	Prazo	2	2	4	4	8	5	40
		2.2.3 Vigas e baldrames	Custo	2	1	2	6	12	4	48
		2.2.4 Preenchimento com concreto	Condições de Pagamento	1	3	3	8	8	3	24
			Atendimento á Norma LEED	3	4	12	2	6	7	42
	2.3 Elétrica	2.3.1 Instalação dos eletrodutos	Entendimento da Especificação Técnica	3	3	9	1	3	5	15
		2.3.2 Cabos	Prazo	2	6	12	4	8	4	32
		2.3.3 Componentes	Custo	2	7	14	7	14	3	42
			Condições de Pagamento	1	2	2	6	6	7	42
			Atendimento à Norma LEED	3	3	9	4	12	5	60
			Entendimento da Especificação Técnica							
	2.4 Tubulações	2.4.1 Hidráulicas, gás e incêndio	Prazo	3	2	6	8	24	8	192
		2.4.2 Esgoto	Custo	2	3	6	0	0	3	0
		2.4.3 Caixas/ Cisternas	Condições de Pagamento	2	4	8	9	18	2	36
			Atendimento à Norma LEED	1	2	2	3	3	5	15
	2.5 Estrutura	2.5.1 Concreto armado	Entendimento da Especificação Técnica	3	2	6	7	21	5	105
		2.5.2 Pré -moldados	Prazo	2	4	8	8	16	3	48
		2.5.3 Bloco estrutural	Custo	2	5	10	5	10	9	90
			Condições de Pagamento	1	3	3	4	4	3	12
			Atendimento à Norma LEED	3	1	3	3	9	6	54
	2.6 Acabamento	2.6.1 Pintura interna	Entendimento da Especificação Técnica	3	2	6	6	18	2	36
		2.6.2 Pintura externa	Prazo	2	5	10	8	16	3	48
		2.6.3 Jardinagem e paisagismo	Custo	2	4	8	9	18	0	0
		2.6.4 Sinalização	Condições de Pagamento	1	6	6	0	0	1	0
			Atendimento à Norma LEED	3	2	6	2	6	4	24
	2.7 Revestimento	2.7.1 Revestimentos internos (Gesso)	Entendimento da Especificação Técnica	3	4	12	3	9	2	18
		2.7.2 Revestimentos externos (Reboco)	Prazo	2	3	6	4	8	3	24
		2.7.2 Contrapiso	Custo	2	2	4	5	10	6	60
		2.7.3 Pisos internos	Condições de Pagamento	1	5	5	6	6	4	24

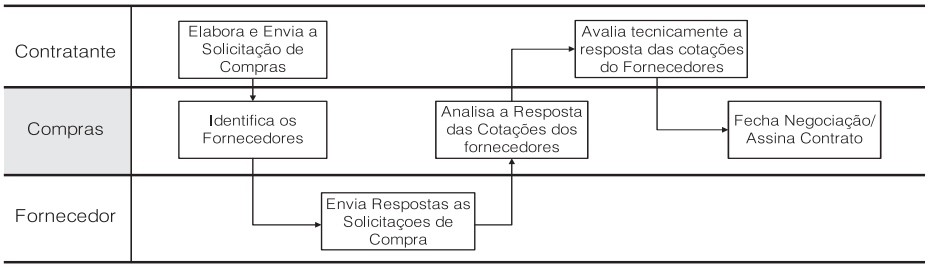
		2.7.4 Pisos externos	Atendimento à Norma LEED	3	1	3	3	9	2	18
		2.7.5 Rodapé								
PACOTE 2 - ITENS SUSTENTÁVEIS	3.1 Telhado	3.1.1 Estrutura para o telhado	Entendimento da Especificação Técnica	3	5	15	2	6	7	42
		3.1.2 Calhas	Prazo	2	4	8	3	6	0	0
		3.1.3 Jardineiras	Custo	2	3	6	6	12	3	36
		3.1.4 Caixa Coletora de águas pluviais	Condições de Pagamento	1	7	7	7	7	4	28
			Atendimento à Norma LEED	3	1	3	6	18	7	126
	3.2 Energia	3.2.1 Sensores de luminosidade	Entendimento da Especificação Técnica	3	2	6	3	9	3	27
		3.2.2 Placas de aquecimento solar	Prazo	2	3	6	7	14	2	28
		3.2.3 Sistema de correção	Custo	2	4	8	8	16	6	96
			Condições de Pagamento	1	3	3	1	1	7	7
			Atendimento à Norma LEED	3	2	6	7	21	2	42
	3.3 Sistema de água	3.3.1 Caixa de retenção da água	Entendimento da Especificação Técnica	3	4	12	4	12	3	36
		3.3.2 Filtros e caixa d'água de reuso	Prazo	2	6	12	2	4	5	20
		3.3.3 Torneira inteligente	Custo	2	4	8	0	0	3	0
		3.3.4 Vaso sanitário econômico	Condições de Pagamento	1	2	2	7	7	0	0
			Atendimento à Norma LEED	3	4	12	4	12	1	12
	3.4 Alvenaria	3.4.1 Janelas	Entendimento da Especificação Técnica	3	5	15	2	6	2	12
		3.4.2 Vidros	Prazo	2	6	12	8	16	5	80
			Custo	2	3	6	1	2	3	6
			Condições de Pagamento	1	2	2	7	7	2	14
			Atendimento à Norma LEED	3	4	12	0	0	2	0
	3.5 Climatização	3.5.1 Horta	Entendimento da Especificação Técnica	3	3	9	2	6	2	12
		3.5.2 Esquadrias	Prazo	2	2	4	5	10	1	10
			Custo	2	7	14	3	6	3	18
			Condições de Pagamento	1	5	5	7	7	1	7
			Atendimento à Norma LEED	3	3	9	5	15	2	30
	3.6 Sonoros	3.6.1 Proteção Sonora para paredes	Entendimento da Especificação Técnica	3	1	3	8	24	4	96
		3.6.2 Portas antirruído	Prazo	2	4	8	6	12	3	36
		3.6.3 Sistema de repelente de insetos	Custo	2	3	6	9	18	2	36
			Condições de Pagamento	1	2	2	2	2	6	12
			Atendimento à Norma LEED	3	1	3	1	3	3	9
	3.7 Central de Reciclagem	3.7.1 Caçambas identificadas por item	Entendimento da Especificação Técnica	3	4	12	0	0	8	0

			Prazo	2	4	8	3	6	2	12
			Custo	2	3	6	2	4	1	4
			Condições de Pagamento	1	4	4	5	5	4	20
			Atendimento à Norma LEED	3	5	15	7	21	2	42
PACOTE 3 SELO LEED	4.1 Documentação	4.1.1 Serviços de Consultoria	Entendimento da Especificação Técnica	3	7	21	8	24	8	192
		4.1.2 Tradução de documentos	Prazo	2	8	16	3	6	5	30
	4.2 Aprovação	4.2.1 Custos de autorização e aprovação do Selo Leed	Custo	2	1	2	2	4	4	16
		4.2.2 Serviços de auditoria	Condições de Pagamento	1	2	2	5	5	8	40
-			Atendimento à Norma LEED	3	5	15	8	24	3	72
-										
PACOTE 4 - INAGURAÇÃO	5.1 Limpeza	5.1.1 Limpeza final	Entendimento da Especificação Técnica	3	3	9	2	6	0	0
		5.1.2 Outras despesas	Prazo	2	0	0	4	8	2	16
			Custo	2	4	8	6	12	3	36
			Condições de Pagamento	1	3	3	6	6	2	12
			Atendimento a Norma LEED	3	6	18	2	6	1	6
	5.2 Festa de Inauguração	5.2.1 Confecção de convites e envio	Entendimento da Especificação Técnica	3	4	12	5	15	6	90
		5.2.2 Decoração	Prazo	2	2	4	6	12	3	36
		5.2.3 Serviço de Bufê	Custo	2	9	18	9	18	3	54
			Condições de Pagamento	1	1	1	1	1	2	2
			Atendimento à Norma LEED	3	1	3	7	21	6	126
	5.3 Publicidade	5.3.1 Logo da escola	Entendimento da Especificação Técnica	3	5	15	4	12	3	36
		5.3.2 Prospecto da escola	Prazo	2	7	14	3	6	2	12
		5.3.3 Campanha publicitária	Custo	2	2	4	0	0	8	0
			Condições de Pagamento	1	1	1	0	0	4	0
			Atendimento à Norma LEED	3	2	6	0	0	3	0
			RESULTADOS		**680**		**852**		**3036**	

Fonte: Os Autores, 2013

12.7 Pedido de compras

Figura 42 Fluxo de compras



Fonte: Os Autores, 2013

Para execução da compra, o formulário a seguir deve ser preenchido pelo departamento de suprimentos.

Tabela 57 Formulário de pedido de compras

PEDIDO DE COMPRAS

EcoEscola José Goldemberg

PEDIDO DE COMPRAS __/__/____	FORNECEDOR	
SOLICITANTE:	ENDEREÇO:	
E-MAIL:	FONE:	
DESCRIÇÃO DA COMPRA	Modelo do contrato: Preço Fixo	
	Valor s/ impostos	
	Valor c/ Impostos	

Impostos	
PIS	1,65%
CONFINS	
ISS	
IRRF	
CSSL	

Prazo para entrega:

Condições de Pagamento:

Assinaturas:

nome 1 nome 2

Fonte: Os Autores, 2013

Para efeito de controle das solicitações de compras, o formulário a seguir deve ser preenchido pelo departamento de suprimentos.

Tabela 58 Controle das solicitações de compras

Controle das Solicitações de Compras

#	Data	Serviço	Produto	Tipo	Valor R$	Fornecedor	Condições Pagamento	Solicitante	Descrição

Aprovador			
Nome	Cargo	Assinatura	Data

Fonte: Os Autores, 2013

13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

13.1 Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

O processo de Gerenciamento de Comunicações dispõe das seguintes técnicas e ferramentas:

- Link específico do projeto, utilizando software GED para Gerenciamento da Documentação, na intranet e documentos impressos;
- Correio eletrônico;
- Reuniões;
- Atas de reunião;
- Contratos;
- Notas diárias e Boletins semanais (divulgados em mensagens eletrônicas e atualizações na intranet).

Haverá um link específico na intranet da empresa com as principais informações sobre a implantação do sistema GED, como cronogramas, setores envolvidos, partes interessadas, dentre outros. Os funcionários da empresa poderão enviar sugestões e reclamações, utilizando a opção "Avaliação do Projeto". Apenas o Gerente do Projeto terá acesso a esses dados.

Os membros da equipe do projeto poderão enviar sugestões para a Pasta Particular, relacionada ao projeto, onde os níveis de acesso às informações serão definidos pelo Gerente do Projeto, tendo apenas a Diretoria da empresa a prerrogativa para acessar qualquer informação.

As reuniões serão realizadas *on line*, quando não for possível fazer reuniões presenciais, sendo estas definidas pelo GP e semanalmente na modalidade presencial, realizadas às sextas-feiras, nas quais constará previamente a pauta dos assuntos a serem discutidos pelo time do projeto, o objetivo, os participantes e a definição de seus papéis, cabendo ao GP as possíveis alterações no cronograma, pauta e sua periodicidade.

As atas de reunião serão padronizadas, e nelas constarão o dia, horário, local e participantes, além da citação na íntegra dos temas elencados.

13.2 Matriz de Comunicações

As comunicações planejadas para o projeto, suas partes envolvidas, e sua periodicidade são descritas na tabela a seguir.

Tabela 59 Matriz de comunicações

Item	Objetivo/ Conteudo da Mensagem	Alvo	Canal/ Evento	Periodicidade	Responsabilidade	Materiais Relacionados
1	Levantar os stakeholders envolvidos no Projeto para planilhamento dos Stakeholders e seus interesses/ Informações sobre os Stakeholders	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilha com Stakeholders e seus interesses
2	Coletar informações sobre detalhes do escopo do projeto, para definição da EAP/ Detalhes do Escopo	Gerentes / Sponsor	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilha com detalhes do escopo/ EAP
3	Coletar informações detalhadas sobre as etapas do Projeto, quais seus recursos disponíveis e necessários e sua duração/ Informações sobre passo a passo do projeto	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilha com Cronograma Atualizado
4	Levantar informações sobre os custos do Projeto para determinação do Orçamento/ Informações das condições financeiras do projeto	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Orçamento do Projeto Atualizado
5	Riscos	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilha de Riscos atualizada
6	Aquisições	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilhas de Aquisições atualizadas
7	Comunicação	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Planilha de Comunicações atualizada
8	RH	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Plano de RH atualizado
9	Qualidade	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata Reunião/ Plano de Qualidade Atualizado
10	Integrar informações dos itens 1,2,3,4,5,6,7,8,9 e 10 para elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto	Gerentes	Reunião de Planejamento	No início do Projeto	GP	Ata de Reunião/ Plano de Gerenciamento do Projeto atualizado
11	Enviar informações sobre andamento das atividades	GP	Documento Word/ Excel através de Email	Diariamente	Gerentes/ Engenheiros	Documento relatando dados das atividades que seu grupo está desenvolvendo, como vai com o cronograma e quais são as ameças que a equipe enfrenta

12	Distribuir Informações	Toda equipe	Document o Word/ Excel através de Email	Diariamente	GP	Documento consolidado com todas as informações do projeto
13	Reunião de Status Report	Gerentes / Engenhei ros	Reunião de Status	Semanalme nte	GP	Ata de Reunião/ Documento com dados consolidados do andamento do projeto/
14	Reunião sobre andamento Global do Projeto e apresentação de Projeções	Sponsor	Reunião de Status	Semanalme nte	GP	Apresentação PPT Documento com dados consolidados do andamento do projeto/ Apresentação PPT
15	Dados sobre a qualidade do Projeto	GP	Document o Word/ Excel através de Email	Semanalme nte	Equipe Qualida de	Documento com informações da qualidade
16	Ações a serem tomadas para controle da Qualidade	Gerentes	Document o Word/ Excel através de Email	Diariamente	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle da qualidade
17	Informações sobre expectativas das partes interessadas	GP	Document o Word/ Excel através de Email	Diariamente	Gerent es	Documento com informações da espectativas dos Stakeholders
18	Gerenciar e xpectativas das partes interessadas/ Ações para gerenciar as partes interessadas	Gerentes	Reunião de Posiciona mento estratégico	Semanalme nte	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle dos Stakeholders
19	Realizar Aquis ições	GP	Ordem de Compra	Quando houver necessidade	Equipe de Aquisiç ões	Documento com informações das Aquisições
20	Administrar as Aquisições	Equipe de Aquisiçõ es	Document o Word/ Excel	Quando houver necessidade	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para as Aquisições
21	Monitorar e controlar os riscos	GP	Document o Word/ Excel	Semanalme nte	Equipe de Riscos	Documento com informações de Riscos
22	Monitorar e controlar os riscos	Equipe de Riscos	Document o Word/ Excel	Semanalme nte	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle dos Riscos
23	Controlar o cronograma	GP	Document o Word/ Excel	Semanalme nte	Gerent es/ Engenh eiros	Documento com informações do cumprimento do cronograma
24	Controlar o cronograma	Gerentes / Engenhei ros	Document o Word/ Excel	Semanalme nte	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o andamento do projeto segundo o Cronograma
25	Controlar os custos	GP	Document o Word/ Excel	Semanalme nte	Gerent es/ Engenh eiros	Documento com informações da qualidade

26	Controlar os custos	Gerentes / Engenheiros	Documento Word/ Excel	Semanalmente	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle da qualidade
27	Encerrar as Aquisições	GP	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	Equipe de Aquisições	Documento com informações da qualidade
28	Encerrar as Aquisições	Equipe de Aquisições	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle da qualidade
29	Encerrar o Projeto	GP	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	Gerentes/ GP	Documento com informações da qualidade
30	Encerrar o Projeto	Gerentes / GP	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle da qualidade
31	Lições Aprendidas	GP	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	Gerentes/ GP	Documento com informações da qualidade
32	Lições Aprendidas	Gerentes / GP	Documento Word/ Excel	No fim do projeto	GP	Documento com direções a ações a serem tomadas para garantir o controle da qualidade
33	Avaliações Pessoais	Toda equipe	Documento Word/ Excel através de E-mail e Reunião Informal	No fim do projeto ou quando um recurso for alocado a outro projeto	Gerentes/ GP	Documento de avaliação 360
34	Solicitação de mudanças/ Dados com informações sobre necessidades ou expectativas de mudanças no baseline do Projeto	Comitê de Mudanças	Documento Word/ Excel através de E-mail	Quando houver necessidade	Gerentes/ Engenheiros	Documento de Solicitação de Mudanças
35	Reunião para autorizar ou não mudanças requisitadas	Comitê de Mudanças	Reunião de Análise de mudanças	Semanalmente	GP	Documento com Status Alterado e devidamente assinado sobre autorização ou não da mudança
36	Dados sobre mudanças e seu impacto nas áreas do projeto	Gerentes / Engenheiros	Documento Word/ Excel através de E-mail	Quando houver necessidade	GP	Documento informando o impacto de mudanças autorizadas
37	Dados sobre mudanças e seu impacto nas áreas do projeto	Toda equipe	Documento Word/ Excel	Quando houver necessidade	GP	Revisão de todos documentos relacionados com a mudança do Projeto
38	Pedido de informações para cadastro do fornecedor no projeto	Fornecedores	Documento Word/ Excel através de E mail	No início do Projeto	Equipe de Aquisições	RFI
39	Informações sobre o fornecedor para Cadastro	Equipe de Aquisições	Documento Word/ Excel através de E mail	No início do Projeto	Fornecedores	Resposta a RFI

40	Lista de fornecedores Cadastrados	Gerentes / GP	Document o Word/ Excel através de E-mail	No início do Projeto	Equipe de Aquisiç ões	Documento com lista de fornecedores cadastrados
41	Documento com Pedido de Compra	Equipe de Aquisiçõ es	Document o Word/ Excel através de E mail	Quando houver necessidade	Todas Equipe s	Documento oficializando pedido de compra de algum recurso
42	RFQ com dados do pedido de compra	Forneced or	Document o Word/ Excel através de E-mail	Quando houver necessidade	Equipe de Aquisiç ões	RFQ
43	Proposta	Equipe de Aquisiçõ es	Document o Word/ Excel através de E-mail	Quando houver necessidade	Fornec edor	Proposta com informações sobre produto/ serviço solicitados
44	Ordem de Compra para oficialização da compra de serviço ou produto solicitado na RFQ	Forneced or	Document o Word/ Excel através de E-mail	Quando houver necessidade	Equipe de Aquisiç ões	Ordem de Compra
45	Cadastro de documentação do Projeto no Banco de Dados de Controle de Documentos	Banco de Dados de Controle de Docume ntos	Website/ Envio de informação	Quando houver necessidade	Toda Equipe	Arquivo a ser anexado ou informação sobre evento
46	Arquivamento de documentação do Projeto em arquivo Físico	Arquivo físico de Docume ntos	Papel impresso	Quando houver necessidade	Toda Equipe	Documento impresso relacionado a atividade

Fonte: Os Autores, 2013

13.3 Diretório da Equipe

A seguir temos o diretório com os contatos dos principais recursos da equipe.

Tabela 60 Diretório da equipe

Recurso	Nome	Equipe	E-mail	Telefone
Sponsor (Comitê Representante)	João Francisco Fratelli	*Sponsor*	comite@eescola.com.br	+55(11) 4475 4580
Gerente de Projeto	Renata Morgado	Equipe Gerenciamento Projeto	rmorgado@eescola.com.br	+55(11) 2896 8798
Consultor Sênior de Negócio	João Mardiolli	Equipe Gerenciamento Projeto	jmardiolli@eescola.com.br	+55(11) 2896 8799
Gerente de TI	Natascha Batista	Equipe Gerenciamento Projeto	nbatista@eescola.com.br	+55(11) 2896 8800
Analista de Sistemas Sênior	Andréia Moreira	Equipe Gerenciamento Projeto	amoreira@eescola.com.br	+55(11) 2896 8801
Gerente de Aquisições	André Rocha	Equipe Gerenciamento Projeto	arocha@eescola.com.br	+55(11) 2896 8802
Comprador Sênior	João Roberto	Equipe Gerenciamento Projeto	jrorberto@eescola.com.br	+55(11) 2896 8803
Gerente de Vendas	Renata Fortes	Equipe Gerenciamento Projeto	rfortes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8804

Consultor de Vendas	Adriano Borges	Equipe Gerenciamento Projeto	aborges@eescola.com.br	+55(11) 2896 8805
Gerente Ambiental	Denis Martins	Equipe Gerenciamento Projeto	dmartins@eescola.com.br	+55(11) 2896 8806
Engenheiro Ambiental	Donizete Cardoso	Equipe Gerenciamento Projeto	dcardoso@eescola.com.br	+55(11) 2896 8807
Gerente da Qualidade	Juliana Soares	Equipe Gerenciamento Projeto	jsoares@eescola.com.br	+55(11) 2896 8808
Técnica em Qualidade	Beatriz Cardoso	Equipe Gerenciamento Projeto	bcardoso@eescola.com.br	+55(11) 2896 8809
Gerente Financeiro	José Antunes	Equipe Gerenciamento Projeto	jantunes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8810
Consultora Financeira	Adriana Rodrigues	Equipe Gerenciamento Projeto	arodrigues@eescola.com.br	+55(11) 2896 8811
Gerente Jurídica	Mariana da Silva	Equipe Gerenciamento Projeto	msilva@eescola.com.br	+55(11) 2896 8812
Advogado	Mauro Fernandes	Equipe Gerenciamento Projeto	mfernandes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8813
Analista de Certificações	Ricardo Marcondes	Equipe Gerenciamento Projeto	rmarcondes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8814
Gerente de RH	Rose Andrade	Equipe Gerenciamento Projeto	randrade@eescola.com.br	+55(11) 2896 8815
Analista de Recrutamento	Patricia Fernandes	Equipe Gerenciamento Projeto	pfernandes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8816
Analista de Desenvolvimento	Karen da Silva	Equipe Gerenciamento Projeto	ksilva@eescola.com.br	+55(11) 2896 8817
Analista de Treinamento	Rogério Salgado	Equipe Gerenciamento Projeto	rsalgado@eescola.com.br	+55(11) 2896 8818
Consultor Sênior de Negócio	José Faria de Almeida	Equipe Gerenciamento Projeto	jalmeida@eescola.com.br	+55(11) 2896 8819
Consultor Sênior de Negócio	Ronaldo Marques	Equipe Gerenciamento Projeto	rmarques@eescola.com.br	+55(11) 2896 8820
Consultor Sênior de Negócio	Joana Fratozoni	Equipe Gerenciamento Projeto	jfratozoni@eescola.com.br	+55(11) 2896 8821
Gerente de PMO	Leonardo Gouveia	Equipe Gerenciamento Projeto	lgouveia@eescola.com.br	+55(11) 2896 8822
Arquiteto	José Modena	Equipe Projeto Técnico	jmodena@eescola.com.br	+55(11) 2896 8823
Calculista Cívil	Diego Prates	Equipe Projeto Técnico	dprates@eescola.com.br	+55(11) 2896 8824
Projetista Cívil	Raimundo Cezar	Equipe Projeto Técnico	rcezar@eescola.com.br	+55(11) 2896 8825
Projetista Elétrico	Jair Gomes	Equipe Projeto Técnico	jgomes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8826
José Maria Filho	Engenheiro Cívil	Equipe Construção	jfilho@eescola.com.br	+55(11) 2896 8827
Robson Almeida	Engenheiro Elétrico	Equipe Construção	ralmeida@eescola.com.br	+55(11) 2896 8828
Marco Perocco	Eng. Supervisor da Construção	Equipe Construção	mperocco@eescola.com.br	+55(11) 2896 8829
Projetista Cívil	Raimundo Cezar	Equipe Projeto Técnico	rcezar@eescola.com.br	+55(11) 2896 8830
Projetista Elétrico	Jair Gomes	Equipe Projeto Técnico	jgomes@eescola.com.br	+55(11) 2896 8831
José Maria Filho	Engenheiro Cívil	Equipe Construção	jfilho@eescola.com.br	+55(11) 2896 8832
Robson Almeida	Engenheiro Elétrico	Equipe Construção	ralmeida@eescola.com.br	+55(11) 2896 8833
Marco Perocco	Eng. Supervisor da Construção	Equipe Construção	mperocco@eescola.com.br	+55(11) 2896 8834

Fonte: Os Autores, 2013

13.4 Software de Gerenciamento de Documentos (GED)

O GED é um sistema que converte informações em voz, texto ou imagem para a plataforma digital. Funciona com *softwares* e *hardwares* específicos que permitem a captação, o armazenamento, a localização e o gerenciamento de versões digitais das informações.

13.4.1 Grupos de usuários do software de Gerenciamento de Documentos

Tabela 61
Grupos de usuários do GED

Nome	Cargo	Adm.	GP	Gerente	Eng.	Eq. Risco	Eq. Qual	Eq. Finan	Eq. Aquis	Eq. RH	Comite Aprovação Mudança
Renata Morgado	Gerente de Projeto	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
João Mardiolli	Consultor Sênior de Negócio	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Natascha Batista	Gerente de TI	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Andréia Moreira	Analista de Sistemas Sênior	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
André Rocha	Gerente de Aquisições	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
João Roberto	Comprador Sênior	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Renata Fortes	Gerente de Vendas	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Adriano Borges	Consultor de Vendas	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Denis Martins	Gerente Ambiental	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Donizete Cardoso	Engenheiro Ambiental	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Juliana Soares	Gerente da Qualidade	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Beatriz Cardoso	Técnica em Qualidade	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
José Antunes	Gerente Financeiro	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Adriana Rodrigues	Consultora Financeira	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Mariana da Silva	Gerente Jurídica	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Mauro Fernandes	Advogado	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Ricardo Marcondes	Analista de Certificações	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Rose Andrade	Gerente de RH	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Patrícia Fernandes	Analista de Recrutamento	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Karen da Silva	Analista de Desenvolvimento	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Rogério Salgado	Analista de Treinamento	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
José Faria de Almeida	Consultor Sênior de Negócio	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Ronaldo Marques	Consultor Sênior de Negócio	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Joana Fratozoni	Consultor Sênior de Negócio	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Leonardo Gouveia	Gerente de PMO	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
José Maria Filho	Engenheiro Civil	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Robson Almeida	Engenheiro Elétrico	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Marco Perocco	Eng. Supervisor da Construção	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
João Francisco Fratelli	Sponsor	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Cômite para Aprovação	Comite para Aprovação	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Os Autores, 2013

13.5 Plano de Reuniões

Serão executadas as seguintes reuniões no projeto:

Tabela 62 Plano de reuniões

ID	Evento	Responsável	Objet ivo	Canal (mídia)	Registro	Frequência
1	Reunião de Abertura	Gerente de Projeto	Oficializar o começo do Projeto	Reunião	Ata de Reunião	Uma vez, no início do projeto
2	Apresentação do Plano de Gerenciamento de Projeto	Gerente de Projeto	Apresentar as pessoas chave o Plano de Gerenciamento	Reunião	Ata de Reunião	Uma vez, no início do projeto
3	Reunião de Apresentação do Local da Obra	Gerente de Projeto	Apresentar o Local da Obra para reconhecimento	Reunião/ Visita a Obra	Ata de Reunião	Uma vez, depois de definido o local da obra
4	Reunião de Treinamento Recursos-Chave	Gerente de Recursos Humanos/ Gerente de TI/ Gerente de RH	Reunião para Treinamento da Ferramenta Web de controle de Documentos	Reunião	Resulta de Provas/ Document o de Compareci mento	Uma vez
5	Reunião de Status e *Feedback* dos Projetos	Gerente de Projeto	Reunião para apresentar o andamento do Projeto Técnico	Reunião	Ata de Reunião	Semanal/ Enquanto durar o Projeto Técnico
6	Reunião de Aprovação do Projeto Técnico	Gerente de Projeto	Reunião para aprovação do Projeto Técnico	Reunião	Ata de Reunião/ Document o de Aceite do Projeto	Uma vez
7	Reunião com Time de Obras	Gerente de Projeto/ Gerente de Engenharia	Reunião para integração do Time de Obras	Reunião	Ata de Reunião	Uma vez no início do Projeto/ Quando necessário para melhorar o clima do Projeto
8	Reunião de Segurança no Trabalho (DDS)	Gerente de Obras/ Técnico de Segura nça do Trabalho	Reunião para instruir os Funcion ários quanto aos procedimentos de Segurança	Reunião	Ata de Reunião/ Document o de Compareci mento	Todos os dias a partir do início da construção
9	Reunião de Status e *Feedback* da Obra	Gerente de Projeto/ Gerente de Engenharia	Reunião para apresentar o andamento da Obra	Reunião	Ata de Reunião	Semanal

10	Reunião inicial com equipe para implantação Selo LEED	Gerente do Projeto/ Gerente Ambiental/ Gerente de Engenharia	Reunião para apresentar Plano de implementação do selo LEED	Reunião	Ata de Reunião	Uma vez
11	Reunião status de implantação do Selo LEED	Gerente do Projeto/ Gerente Ambiental/ Gerente de Engenharia	Reunião para apresentar Status dos passos de implementação do selo LEED	Reunião	Ata de Reunião	Semanal, depois da reunião inicial do Selo LEED
12	Reunião definição Fornecedores	Gerente do Projeto/ Gerente de Aquisições	Reunião para definição dos Fornecedores	Reunião	Ata de Reunião/ Documento de definição dos Fornecedores	Uma vez/ Quando necessário substituir novo fornecedor
13	Reunião Acompanhamento de Fornecedores	Gerente do Projeto/ Gerente de Aquisições	Reunião para acompanhamento das dificuldades, necessidades e status com os fornecedores	Reunião	Ata de Reunião	Semanalmente/ Depois de definidos Fornecedores
14	Apresentação do Status Global do Projeto (Status Report)	Gerente de Projeto	Reunião para apresentar o andamento do Projeto como um todo	e-mail	e-mail	Duas vezes na semana
15	Acompanhamento e registro de riscos	Gerente de Projeto	Reunião para acompanhamento, registro e controle de riscos	Reunião	Ata de Reunião/ Registro dos Riscos atualizado	Semanal
16	Reunião verificação de Mudanças	Gerente de Projeto/ Comitê Aprovação de Mudanças	Reunião para análise e definição de mudanças solicitadas	Reunião	Ata de Reunião/ Documentos com Aceites ou declínio de mudanças	Semanal
17	Reunião com Comitê Executivo	Gerente de Projeto	Reunião para apresentação do andamento do Projeto com o comitê executivo	Reunião	Ata de Reunião	Semanal
18	Reunião análise da Qualidade	Gerente de Projeto/ Gerente de Qualidade	Reunião para acompanhamento da Qualidade e atendimento aos requisitos do projeto	Reunião	Ata de Reunião/ Documentos de Qualidade Revisados	Semanal
19	Reunião de entrega da Escola	Gerente de Projeto/ Gerente de Qualidade	Reunião para entrega e aceite do produto final	Reunião/ Visita a Obra	Ata de Reunião/ Documento Aceite do Projeto	Uma vez no fim do projeto/ Se necessário apresentar nova entrega

20	Avaliação da Equipe	Gerente de Projeto/ Gerentes Funcionais	Avaliação 360 da equipe	Reunião	Relatórios de Avaliação da equipe	Uma vez no fim do projeto
21	Reunião Lições Aprendidas	Gerente de Projeto/ Gerentes Funcionais	Reunião para definição de tarefas e preparação da documentação das Lições	Reunião	Relatório de Lições Aprendidas	Uma vez no fim do projeto
22	Reunião de Encerramento	Gerente de Projeto	Aprendidas Reunião para encerramento do projeto, apresentação das lições aprendidas e da avaliação da equipe	Reunião	Relatório de Encerramento do Projeto	Uma vez no fim do projeto

Fonte: Os Autores, 2013

13.6 Administração do plano de gerenciamento das comunicações

13.6.1 Responsável pelo plano

- Renata Carmona, gerente do projeto, responderá pelo gerenciamento de Comunicações, sob a supervisão do patrocinador.

13.6.2 Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será revisado quinzenalmente pelo gerente de projeto, pela área de compras e pelo patrocinador.

Todos os eventos não previstos neste plano deverão ser analisados e avaliados com o gerente do projeto e o patrocinador. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado no plano de gerenciamento das comunicações, com o devido registro das alterações efetivadas.

REFERÊNCIAS

ABENC- BA. **Associação Brasileira de Engenheiros Civis:** departamento da Bahia. Disponível em: <http://www.abencba.org.br/attachments/297_Calculo_de_BDI>. Acesso em: 29 set. 2013.

CULTURA MIX. **Dicas para reaproveitar a água da chuva.**
Disponível em: <http://meioambiente.culturamix.com/desenvolvimento-sustentavel/dicas-para-reaproveitar-a-agua-da-chuva>. Acesso em: 15 set. 2013.

DAIKIN. **Fora tratamento de ar.**
Disponível em:<http://commercial.daikin.com.au/product-solutions/fresh-air-treatment/outside-air-treatment>. Acesso em: 15 set. 2013.

DECORANDO CASAS. **Painel de energia solar como funciona.**
Disponível em: <http://decorandocasas.com.br/2014/11/17/painel-de-energia-solar-como-funciona/>. Acesso em: 15 set. 2013.

ECOTELHADO. Home page.
Disponível em: <https://ecotelhado.com/en/portfolio/ecopavimento-en/>. Acesso em: 14 set. 2013.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS.
Disponível em <http://www.escritoriodeprojetos.com.br> Acesso em: 17 set. 2013.

GREEN BUILDING COUNCIL- BRASIL. **Construindo um futuro Sustentável.**
Disponível em <http://www.gbcbrasil.org.br/> Acesso em 15 de setembro de 2013.

HELDMAN, K. **PMP Project Management Professional Exam Study Guide.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HOME LIGHTING DESING IDEAS. **Motion detector outdoor light bulb.**
Disponível em: <http://www.roomslighting.com/motion-detector/motion-detector-outdoor-light-bulb/>. Acesso em: 14 set. 2013.

ISOLINE. **Lã de vidro e lã de rocha, diferenças, uso e aplicações.**
Disponível em: <http://www.isoline.com.br/la-de-vidro-e-la-de-rocha-diferencas-uso-e-aplicacoes/>. Acesso em: 15 set. 2013.

JORDANA, Sebastian. **Primary School & Sport Hall / Chartier-Dalix architects.** 2011. Disponível em: <http://www.archdaily.com/141503/primary-school-sport--hall-chartier-dalix-architects/>. Acesso em: 8 set. 2013.

MERCADO LIVRE. **Torneira eletrônica c/ sensor de parede.** Disponível em: <http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-637201898-torneira--eletrnica-c-sensor-de-parede-_JM>. Acesso em: 7 set. 2013.

MOBILIZE. **Cuiabá poderá ter bicicletários nas repartições públicas.** 2012. Disponível em: <http://www.mobilize.org.br/noticias/2984/em-cuiaba-estacionamento-para-bicicletas-deve-ser-obrigatorio.html>. Acesso em: 14 set. 2013.

PRITCHARD, C. **The Project Management Communications Toolkit.** Boston: Artech House, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de Projetos:** guia PMBOK®. 4. ed. Pensilvânia: PMI, 2009.

SOTILLE, M. A. et al. **Gerenciamento do escopo em projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

STRONG CONSULTORIA EDUCACIONAL. **Os mais relevantes projetos de conclusão de cursos MBAs de 2011.** Santo André: Strong, 2012.

VOSE, D. **Risk Analysis:** A quantitative guide. 3. ed. New Jersey: Wiley, 2008.

XAVIER, C. M. S.; WEIKERSHEIMER, D.; JUNIOR, J. G. L; DINIZ. J. L. **Gerenciamento de aquisições em projetos.** 2. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

5º

Revisão do Modelo de Negócio e Expansão para a Região Metropolitana de São Paulo de Empresa de Laboratório de Análises Clínicas Hospitalar

MBA EXECUTIVO EM SAÚDE

Turma ES 14N - Santo André
Alvaro Rodrigues Martins

Orientador
Prof. Me. Jamil Moysés Filho

Sumário

Resumo	**307**
1. Introdução	**309**
2. Objetivos	**310**
3. Dados Demográficos da Região Metropolitana de São Paulo	**310**
4. Saúde Pública – Regiões de Saúde da Grande São Paulo	**314**
5. Saúde Privada – Saúde Suplementar	**317**
6. Mercado Hospitalar	**318**
7. Porjeto de Expansão e Resposicionamento do Sepacml	**320**
8. Conclusão	**341**
Referências	**348**

Resumo

O presente Trabalho de Conclusão de Curso trata de modelos de gerenciamento de laboratórios de análises clínicas hospitalares e propõe a operação destes serviços pela empresa Serviços Especializados em Patologia Clínica S/C Ltda. (SepacML), da qual o autor é sócio majoritário, segundo modelos específicos de negócio e de acordo com características de unidades hospitalares independentes contratantes. É apresentada análise detalhada do ambiente de assistência médica hospitalar da região da Grande São Paulo, onde esta se encontra instalada e desenvolve de forma explicativa como pretende alterar o plano de negócios da empresa, com foco no crescimento de seu portfólio de cientes. O autor descreve 5 (cinco) modelos possíveis para a atuação específica de laboratórios instalados ou atuando em instituições hospitalares, com ênfase na capacidade intrínseca de geração de informação qualificada para o pleno gerenciamento do negócio. Os modelos foram desenvolvidos de forma a evidenciar, ao corpo gestor das unidades hospitalares, o potencial de geração e fornecimento de informações relevantes pelo laboratório de análises clínicas, com base em indicadores de performance administrativa e clínica. A atividade de laboratório no atendimento de pacientes hospitalares é apresentada como uma operação especializada e fonte de resultados econômicos relevantes para a atividade de hospitais de diferentes portes e características operacionais, adquirindo caráter flexível e harmonizável com os objetivos de lucratividade das unidades contratantes de serviços. São enfatizados aspectos relevantes, tais como tipo de instrumentação necessária, aspectos relacionados à tecnologia da informação e integração de sistemas, operação de instrumentação especializada para atendimento de urgências e emergências (testes laboratoriais remotos) e abordagem da cadeia de suprimentos específicos para laboratórios. O autor conclui que os laboratórios de análises clínicas hospitalares devem atuar em consonância com o planejamento estratégico dos hospitais e, para tanto, devem ser constituídos de modo a prestar serviços compatíveis em estrutura, tempo de entrega e resultados econômicos.

PALAVRAS-CHAVE: Laboratório hospitalar. Análises clínicas. Patologia clínica. Indicadores laboratoriais.

1. INTRODUÇÃO

Situado em São Bernardo do Campo, no ABCD paulista, o laboratório Serviços Especializados em Patologia Clínica S/C Ltda. (SepacML) encontrava-se instalado em um hospital privado desta cidade, para o qual prestava serviços de análises clínicas, incluindo exames em citologia, mielograma e líquor desde 1989. A referida unidade hospitalar foi adquirida por um grupo empresarial da área da saúde em 2010, com contrato de prestação de serviços laboratoriais com empresa de grande porte. Desse modo, o SepacML interrompeu temporariamente suas atividades em dezembro de 2012, com a finalidade de reestruturar-se. O SepacML, durante os mais de 23 anos de atividade ininterrupta, além da prestação de serviços para os pacientes atendidos nesse hospital, também atuou em análises clínicas para pacientes em programa de hemodiálise, bem como para outros hospitais da mesma cidade, durante períodos variáveis entre os anos de 1989 e 2012. Em 2008, recebeu o selo do Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos – PALC, da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial, e participou do Programa de Proficiência para Controle Externo da Qualidade, sendo também reconhecido pela ONA (Organização Nacional de Acreditação) pela Acreditação Plena da unidade hospitalar onde esteve sediado. Trata-se de um hospital geral, de alta complexidade, que dispõe de UTIs Pediátrica e Adulto, Centro Cirúrgico (10 salas) e hospital dia e é considerado referência na área de saúde da região. Pela dependência da elevada concentração da prestação de serviços para um cliente em mais de 90% de seu movimento e por encontrar-se instalado nas dependências físicas deste mesmo hospital (estrutura integral da empresa), os sócios do SepacML se propuseram a uma revisão do modelo de negócio e posicionamento estratégico. A quantidade de estruturas hospitalares instaladas na Região Metropolitana de São Paulo, área de foco de abrangência do SepacML, a pequena presença de laboratórios com foco específico ao atendimento hospitalar, a possível insatisfação do mercado hospitalar com os prestadores não especializados, entre outras, determinaram o PALC, que passou a ter como objetivo tornar-se uma empresa de Medicina Laboratorial prestadora de serviços a hospitais, oferecendo diferenciais, como compartilhamento de informações, geração de indicadores para a gestão econômica das unidades hospitalares e prestação de serviços focados no modelo de negócio de cada cliente.

2. OBJETIVOS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem características explicativas e concentra-se nos seguintes objetivos:

- Descrever as características demográficas da região de interesse de atuação;
- Identificar as características demográficas dessa região, que permitam rever o modelo de negócio e estabelecer o novo posicionamento estratégico;
- Descrever modelos de atuação adaptados às características dos hospitais da região, que permitam um elevado índice de personalização de serviços de análises clínicas hospitalares baseados nos tópicos acima.

Como método de trabalho, procurou-se analisar, em detalhes, as características demográficas e oportunidades resultantes, finalizando com a proposição de modelos de contratação e atuação "customizados" para cada tipo de serviço requisitado, com base em premissas, como tamanho da unidade hospitalar, que possuam ou não atendimento ambulatorial, que contenham ou não unidades de atendimento de emergência, ou ainda que não necessitem de serviço de coleta de amostras *in loco*, por exemplo.

3. DADOS DEMOGRÁFICOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO – RMSP

3.1 GEOGRAFIA E DADOS GERAIS

A Região Metropolitana de São Paulo, também conhecida como Grande São Paulo, é formada pela cidade de São Paulo, capital, e mais 38 municípios, que ocupam uma área de 8.051 km^2 do território do Estado de São Paulo. O movimento de dez grandes rodovias converge para a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), que abriga 2 dos 3 maiores aeroportos brasileiros em movimento de passageiros, Cumbica e Congonhas. A Grande São Paulo é composta pelos municípios de Guarulhos, segunda maior cidade da região metropolitana; Santo André, quinta maior; Diadema, importante polo industrial da região do ABC Paulista; Mogi das Cruzes, sétima maior cidade e polo de abastecimento da região; Osasco, quarta maior cidade e ainda: Arujá, Barueri, Biritiba-Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuiba, Cotia, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Itapevi, Itapecerica da Serra, Itaquaquecetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis,

Santa Isabel, Santana de Parnaíba, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra, Vargem Grande Paulista. Estes municípios se comunicam por grandes rodovias de fácil acesso à cidade de São Paulo, como a Bandeirantes, Anchieta, Anhanguera, Raposo Tavares, Castelo Branco, Imigrantes, Airton Senna, Presidente Dutra, Fernão Dias e Regis Bittencourt. Com aproximadamente 20 milhões de habitantes, é o maior centro urbano do Brasil e da América do Sul, e a sexta maior área urbana do mundo. É responsável por 57,3% do PIB estadual, 19,4% do nacional e um quarto dos impostos recolhidos no País, porém com ampla desigualdade no desenvolvimento de seus municípios. Na Figura 1, podemos observar o mapa dos municípios da RMSP.

Figura 1
Mapa dos municípios da RMSP



Fonte:
SP Sem Segredos, 2013.

3.2. POPULAÇÃO

O Brasil atinge a marca de 200 milhões de habitantes e, por ocasião do início da coleta de dados para este Trabalho de Conclusão de Curso (TCCARM), em 2010, a informação disponível era: 193 milhões de habitantes, de acordo com as estimativas de 2009, divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O total de municípios chega a 5.565. A taxa média de crescimento anual da população brasileira é de 0,98%. Segundo estimativas do IBGE, a população estimada do Estado de São Paulo em 2009 era de 41 milhões de habitantes, sendo 11 milhões na capital, São Paulo, e aproximadamente 19,8 milhões na Grande São Paulo, como demonstra a tabela a seguir. Assim, de cada 10 brasileiros, 1 vive na RMSP. Tal contingente é 66% superior ao da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. O gráfico da Figura 2 demonstra o crescimento da população na Grande São Paulo.

Figura 2 Gráfico do crescimento populacional da RMSP

População de São Paulo – Estado, Região Metropolitana e Capital

Local	População (habitantes)
Estado de São Paulo	41,4 milhões
Grande São Paulo	19,8 milhões
Cidade de São Paulo	11,0 milhões



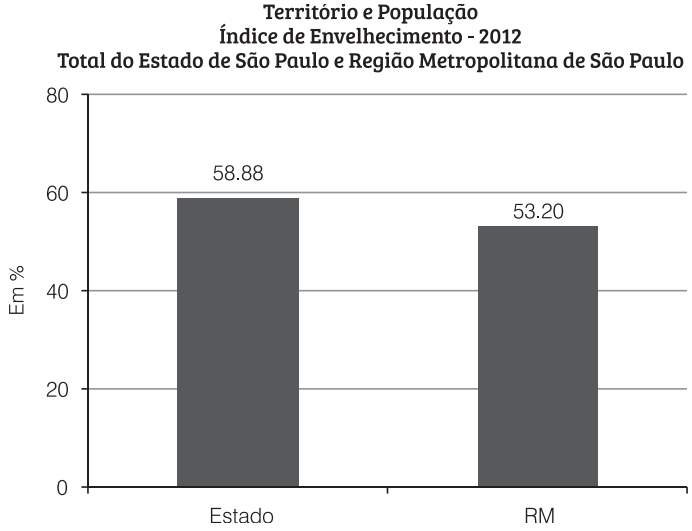
Fonte: IBGE, 2009.

3.2.1. População por Município da RMSP

A cidade de São Paulo, capital do Estado, é o município de maior população da Região Metropolitana, com aproximadamente 11,5 milhões de habitantes, seguida por Guarulhos, com 1,3 milhão e São Bernardo do Campo, com 820 mil habitantes. A região de São Paulo é a maior entre as que compõem a RMSP, possuindo 55% do total de habitantes. A seguir, encontra-se: Grande ABC (13,2%), Rota dos Bandeirantes (9,3%), Alto Tietê (7,6%), Guarulhos (6,6%), Mananciais (5,3%) e Franco da Rocha (2,2%). Segundo o IBGE, a taxa de crescimento da RMSP entre os anos 2000 e 2007 foi de 2,22%, sendo Franco da Rocha a de maior crescimento (5,14%) e a de São Paulo com o menor crescimento (1,25%).

Destacamos também as taxas de urbanização de cada uma das regiões da Grande São Paulo, pois estão diretamente alinhadas à geração de demanda na área de saúde. Segundo o censo do IBGE de 2000, São Paulo possui taxa de urbanização de 94,05; enquanto que nas regiões do: Grande ABC é de 99,48; Rota dos Bandeirantes, 100; Alto Tietê, 94,76; Guarulhos, 97,85; Mananciais, 98,41 e Franco da Rocha, 94,02. A RMSP totaliza 95,75 de taxa de urbanização. Referente à distribuição por faixas etárias e sexo, a RMSP está alinhada ao encontrado em nível nacional. Nota-se uma predominância de jovens e adultos, compreendendo as faixas etárias dos 15 aos 39 anos, resultando em 48% de toda a população. Pode-se observar nítida tendência de inversão do formato da pirâmide etária em razão da melhora da expectativa de vida, com consequente envelhecimento da população, fato também gerador de maior demanda de assistência à saúde. O índice de envelhecimento no Estado de São Paulo e na RMSP pode ser observado no gráfico da Figura 3.

Figura 3
Gráfico do índice de envelhecimento do Estado de São Paulo e da RMSP



Fonte: Fundação Seade.

3.3. MACROECONOMIA

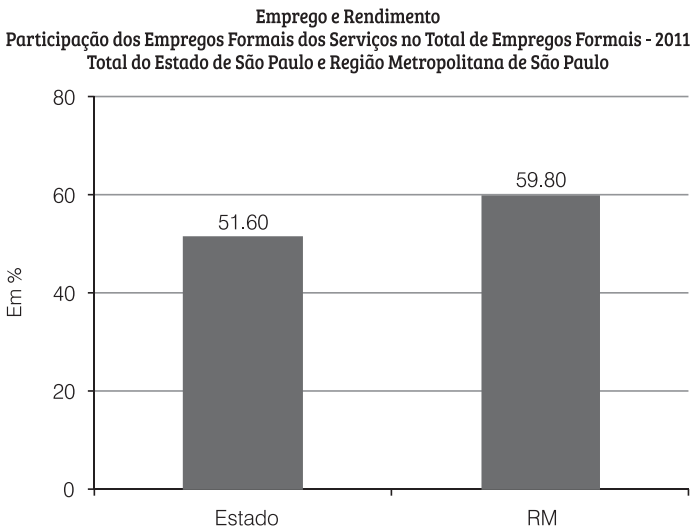
O Estado de São Paulo possui Produto Interno Bruto (PIB) de R$ 1.247.595.927 milhões, com PIB per capita de R$ 30.243,17 milhões em 2010 (SEADE). A RMSP é responsável por aproximadamente 56,2% deste valor, com PIB de R$ 701.848,59 milhões. É o maior polo de riqueza nacional, com PIB per capita atingindo R$ 30.264,06. A metrópole detém a centralização do comando do grande capital privado, concentrando a maioria das sedes dos mais importantes complexos industriais, comerciais e principalmente financeiros, que controlam as atividades econômicas no País. Esses fenômenos fizeram surgir e condensar uma série de serviços sofisticados, definidos pela íntima dependência da circulação e transporte de informações: planejamento, publicidade, marketing, seguro, finanças e consultorias, entre outros. A Grande São Paulo abriga 4 das 30 cidades com melhor infraestrutura no Brasil, tendo São Paulo em primeiro lugar, São Bernardo do Campo e Guarulhos na nona posição e Santo André na 27ª colocação.

3.4 TRABALHO E RENDA

Segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), as informações da Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED mostram que, no ano de 2009, o número de pessoas desempregadas foi estimado em 1.450 mil, o de ocupados 9.057 mil e a população economicamente ativa em 10.507 mil pessoas. Em comparação ao ano de 2008, houve aumento da taxa de desemprego de 13,4% para 13,8%. O rendimento médio familiar da população da RMSP em 2009, segundo

o Seade, foi de R$ 2.103,00, com tamanho médio da família de 3,2 pessoas. O rendimento médio anual dos ocupados foi de R$ 1.274,00, praticamente sem variação, comparado ao ano anterior. Um movimento constante nos últimos cinco anos na RMSP foi a ampliação da parcela apropriada de massa de rendimento dos 50% dos ocupados de menor renda, de 19,8% para 20,6% enquanto a parcela apropriada dos 10% mais ricos reduziu-se de 39,2% para 38,7%. O gráfico da Figura 4 ilustra a participação entre empregos formais em serviços e o emprego forma total, no Estado de São Paulo e na RMSP, em 2011.

Figura 4
Gráfico da participação dos empregos formais em serviços em relação ao total de empregos em 2011 (SEADE)



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego MTE - Relação Anual de Informações Sociais Reais

4. SAÚDE PÚBLICA: REGIÕES DE SAÚDE DA GRANDE SÃO PAULO

A reordenação das Regiões de Saúde no Estado de São Paulo teve seu início a partir da edição do Pacto pela Saúde em 2006 e foi estabelecida conforme Portaria GM/MS nº. 399 de 22/02/2006 e reconhecida pela Comissão Intergestores Bipartite – CIBG/SP, conforme deliberação nº. 153/2007 de 21/09/2007. A regionalização é um dos eixos estruturantes do Pacto pela Saúde, junto com a descentralização das ações, dos serviços e dos processos de negociação e pactuação entre os gestores. A delimitação de uma região compreende a suficiência em atenção básica e parte da média complexidade, garantindo algum grau de resolubilidade no território e a pactuação inter-regiões ou macrorregionais e é fundamental para a garantia da atenção da média e alta complexidade, sendo pactuada na CIB a partir da realidade de cada região. Os 645 municípios do Estado de São Paulo, na área de saúde, estão atualmente distribuídos em 17 Departamentos Regionais de Saúde que apoiam as 64 Regiões de Saúde pactuadas (Figura 5) (Quadro 1).

Figura 5 Estado de São Paulo segundo Departamentos de Saúde, 2012



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde, 2012.

Quadro 1 Departamentos Regionais de Saúde do Estado de São Paulo

Departamentos Regionais de Saúde do Estado de São Paulo
DRS I - Grande São Paulo
DRS II - Araçatuba
DRS III - Araraquara
DRS IV - Baixada Santista
DRS V - Barretos
DRS VI - Bauru DRS VII - Campinas
DRS VIII - Franca
DRS IX - Marília
DRS X - Piracicaba
DRS XI - Presidente Prudente
DRS XII - Registro
DRS XIII - Ribeirão Preto
DRS XIV - São João da Boa Vista
DRS XV - São José do Rio Preto
DRS XVI - Sorocaba
DRS XVII - Taubaté

Fonte: Secretaria de Estado da Saúde, 2012.

DRS I – Grande São Paulo

O Departamento Regional de Saúde da Grande São Paulo – DRS1 atende aos limites geográficos da metrópole paulistana e agrega 39 municípios distribuídos em sete Regiões de Saúde: Região do Alto Tietê, com dez municípios; Região de Franco da Rocha, com cinco municípios; Região de Guarulhos, com um município; Região dos Mananciais, com oito municípios; Região da Rota dos Bandeirantes, com sete municípios; Região do Grande ABC, com sete municípios e Região de São Paulo, com um município.

Região do Alto Tietê

É formada pelos municípios de: Arujá, Biritiba-Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano. Esta região concentra também 1.713 indústrias e 16.498 estabelecimentos comerciais. Do total das indústrias, 24 são de grande porte, 607 de médio e pequeno porte e 882 são microempresas.

Região de Franco da Rocha

Esta região é formada pelos municípios de: Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha, Mairiporã. O Hospital de Clínicas de Franco da Rocha, que faz parte do Complexo Juquery, é referência para atendimento hospitalar dos municípios que compõem a região. Atende os pacientes referenciados nas especialidades de clínica médica, pediatria, obstetrícia de alto risco, clínica cirúrgica e ortopedia.

Região de Guarulhos

Compreende o próprio município, pela magnitude de sua população, economia e posição geográfica estratégica, considerando que ali se situa o Aeroporto Internacional de Guarulhos, um dos maiores aeroportos do Brasil.

Região de Mananciais

É composta pelos municípios de: Cotia, Embu, Embu-Guaçu, Itapecerica da Serra, Juquitiba, São Lourenço da Serra, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista. Em 2009, a população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a Região de Saúde de Mananciais era de 974.620 habitantes.

Região Rota dos Bandeirantes

Esta região é formada pelos municípios de: Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba.

Região do Grande ABC

É composta pelos municípios de: Diadema, Mauá, Rio Grande da Serra, São Caetano do Sul, Ribeirão Pires, Santo André, São Bernardo do Campo. É uma região industrial. Foi primeiro centro da indústria automobilística brasileira. Atualmente, as características eminentemente industriais cedem lugar para o setor de serviços, e a região está transformando sua estrutura produtiva. A característica das indústrias, antes fabricantes de automóveis, passa a ter um novo perfil: o de montadoras de veículos.

Região de São Paulo

A Região de Saúde de São Paulo é o próprio município de São Paulo que, por si só, contém várias sub-regiões de saúde. São Paulo é a cidade-núcleo da região metropolitana e sempre foi uma cidade de vanguarda nos assuntos de saúde e construção do Sistema Único de Saúde. É referência para procedimentos médico-hospitalares de alta complexidade como transplantes de órgãos. Também é um centro produtor do conhecimento científico na área da saúde, e mais recentemente, passou a receber investimentos maciços de grupos privados de redes hospitalares.

5. SAÚDE PRIVADA – SAÚDE SUPLEMENTAR

A saúde privada é composta pelos pacientes particulares, isto é, aqueles que arcam financeira e diretamente com suas despesas médicas assistenciais e pela Saúde Suplementar, sistema regulamentado pela Agência Nacional de Saúde – ANS e composto pelas Seguradoras de Saúde, Medicina de Grupo, Autogestão, Cooperativas e Entidades Filantrópicas. Atualmente, a maioria dos planos de saúde é coletivo, isto é, os beneficiários os possuem por intermediação de seus empregadores. Deste modo, podemos considerar o aumento da formalidade como um direcionador do aumento do número de beneficiários no País, assim como as empresas contratantes se tornando uma importante força na cadeia produtiva. O Estado de São Paulo possui 18.261.835 beneficiários de assistência médica por planos de saúde, sendo 10.398.315 na RMSP (57 %) destes (ANS, dezembro de 2012). Destacam-se cinco municípios com mais da metade de sua população coberta pela saúde suplementar: São Caetano do Sul, com 69%; Santo André, com 63%; São Paulo com 64%, Barueri, 58% e São Bernardo do Campo, com 60% de cobertura.

Atuam na RMSP pouco mais de 750 operadoras de saúde com beneficiários. Nota-se uma importante concentração destes em poucas operadoras, sendo 28 empresas responsáveis por 80% das vidas cobertas (Tabela 1).

Tabela 1 Curva ABC de beneficiários por operadora na RMSP, março de 2008

Operadora na RMSP (Março 2010)	Beneficiários Assistência Médica	%	Acumulado
359017-INTERMÉDICA SISTEMA DE SAÚDE S.A.	1.098.655	11,2%	11,2%
302872-MEDIAL SAÚDE S. A.	1.012.891	10,3%	21,4%
005711-BRADESCO SAÚDE S.A.	790.377	8,0%	29,5%
301337-UNIMED PAULISTANA - SOCIEDADE COOPERATIVA T	616.283	6,3%	35,7%
000043-SUL AMÉRICA SEGURO SAÚDE S.A.	605.250	6,1%	41,9%
326305-AMIL ASSISTÊNCIA MÉDICA INTERNACIONAL S.A.	488.708	5,0%	46,8%
306622-AMICO SAÚDE LTDA	383.322	3,9%	50,7%
379697-PRÓ-SAÚDE PLANOS DE SAÚDE LTDA.	298.167	3,0%	53,7%
000582-PORTO SEGURO - SEGURO SAÚDE S.A.	298.010	3,0%	56,8%
325074-GREEN LINE SISTEMA DE SAÚDE LTDA.	292.119	3,0%	59,7%
338362-SEISA SERVIÇOS INTEGRADOS DE SAÚDE LTDA.	212.710	2,2%	61,9%
355097-SANTA HELENA ASSISTÊNCIA MÉDICA S.A.	150.820	1,5%	63,4%
000477- MARÍTIMA SAÚDE SEGUROS S.A.	149.391	1,5%	64,9%
416428-SUL AMÉRICA SERVIÇOS DE SAÚDE S.A.	138.023	1,4%	66,3%
006246-SUL AMERICA COMPANHIA DE SEGURO SAÚDE	136.605	1,4%	67,7%
000515-ALLIANZ SAÚDE S.A.	120.842	1,2%	69,0%
339679-CENTRAL NACIONAL UNIMED - COOPERATIVA CENTRAL	119.742	1,2%	70,2%
339245-SANTAMALIA SAÚDE S.A.	106.559	1,1%	71,2%
312126-FUNDAÇÃO SAÚDE ITAÚ	103.492	1,1%	72,3%
394734-AMEPLAN ASSISTÊNCIA MÉDICA PLANEJADA S/C LT	101.062	1,0%	73,3%
403911-GOLDEN CROSS ASSISTÊNCIA INTERNACIONAL DE SAÚDE	97.026	1,0%	74,3%
333051-UNIMED DE GUARULHOS COOPERATIVA DE TRABALHO	95.506	1,0%	75,3%
333689-MEDISERVICE ADMINISTRADORA DE PLANOS DE SAÚDE	94.721	1,0%	76,2%
006980-NOTRE DAME SEGURADORA S.A.	89.802	0,9%	77,2%
319996-UNIMED DO ESTADO DE SP - FEDERAÇÃO ESTADUAL	88.214	0,9%	78,0%
302147-SAMETRADE OPERADORA DE SAÚDE LTDA	87.503	0,9%	78,9%
388122-SERMA SERVICOS MÉDICOS ASSISTENCIAIS LTDA	87.203	0,9%	79,8%
320889-ITALICA SAÚDE LTDA	84.332	0,9%	80,7%

Fonte: ANS

6. MERCADO HOSPITALAR

Segundo o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), existem no Brasil mais de 221 mil estabelecimentos voltados à área de saúde. Destes, 16.700 são relacionados ao setor de diagnósticos (SADT) e 7.742 a Hospitais, dos quais 5.305 Gerais, 1.232 Especializados, 826 Prontos-Socorros e 379 Hospitais Dia. No Brasil existem 461.447 leitos disponíveis (gerais e complementares), sendo 72,9% direcionados ao SUS. Apenas 132 hospitais possuem acreditação de qualidade (ANAHP 2009).

Dentro destes valores estão incluídos todos os exames relacionados à complementação diagnóstica. Estimamos que o volume de exames de Medicina Laboratorial seja responsável por cerca de 80% destes. A Tabela 2, abaixo, demonstra o números de leitos, internações e exames (SADT completo) de alguns Hospitais do Estado de São Paulo que fazem parte da ANAHP.

Tabela 2 Exames por internação, 2008

Hospital	Localização	Volume SADT 2008	Internações 2008	# Leitos	Exames/ internação
Bandeirantes	SP	87.631	11.038	183	7,94
Samaritano	SP	925.339	14.332	200	64,56
Nipo Brasileiro	SP	930.982	14.517	207	64,13
São Camilo	SP	971.030	15.486	220	62,70
Nossa Sra de Lourdes	SP	152.000	13.000	240	11,69
HCor	SP	967.068	17.500	246	55,26
Nove de Julho	SP	791.935	15.731	274	50,34
Oswaldo Cruz	SP	144.864	17.014	307	8,51
Sírio Libanês	SP	1.761.637	14.489	313	121,58
Santa Catarina	SP	1.025.332	20.432	320	50,18
São Luiz	SP	252.000	19.200	348	13,13
Albert Einstein	SP	2.191.957	37.099	516	59,08
Brasil	SP (ABC)	945.414	18.666	249	50,65
São Lucas	SP (RP)	157.724	6.855	90	23,01

Fonte: Observatório ANAHP.

6.1. MERCADO HOSPITALAR NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO

O Estado de São Paulo possui 53.012 estabelecimentos de saúde cadastrados no CNES. Destes, quase 32% situam-se na Região Metropolitana de São Paulo, totalizando 16.778 estabelecimentos. Deste total, 356 são estruturas hospitalares. A Tabela 3 demonstra a distribuição destes estabelecimentos em algumas classificações selecionadas com base nos critérios do CNES:

Tabela 3 Distribuição regional de estabelecimentos de saúde na RMSP, 2010

Região	Clínica Especializada	Consultório Isolado	Hospital Dia	Hospital Especializado	Hospital geral	SADT
Região de São Paulo	1.880	8.227	14	50	154	584
Região de Guarulhos	135	229	1	3	9	51
Rota dos Bandeirantes	225	825	1	3	16	61
Região do Grande ABC	657	1.064	10	10	44	204
Região de Franco da Rocha	32	58	-	2	7	13
Região dos Mananciais	68	86	-	4	8	19
Região do Alto Tietê	165	239	-	2	18	49
TOTAL	**3.162**	**10.728**	**26**	**74**	**256**	**981**

Fonte: CNES do Ministério da Saúde.

Os hospitais, segundo o CNES, são classificados como Hospitais Gerais, Hospitais Especializados e Hospitais Dia. O número de leitos disponíveis nestes 356 hospitais é de 47.995, sendo 27.242 direcionados ao Sistema Único de Saúde e os 20.753 restantes, para o setor privado ou saúde suplementar. A média de leitos por Hospitais é de 135,6 e a mediana de 88,0 leitos.

Pela análise dos dados do CNES, 61,2% dos Hospitais da RMSP possuem leitos dedicados à Unidade de Terapia Intensiva. Nota-se uma predominância destes leitos na Região de São Paulo (70%), seguida pelo Grande ABC (12%).

Do total de leitos disponíveis na região, 56,8% são destinados aos pacientes provenientes do Sistema Único de Saúde – SUS, e os 43,2% restantes aos beneficiários de saúde suplementar e paciente particulares. Observa-se, entretanto, que a distribuição entre as duas esferas é desigual entre as regiões que compõem a Grande São Paulo, com alta predominância da saúde pública.

Na análise dos serviços de Medicina Laboratorial destes Hospitais, com base no CNES, observamos que 47,9% das instituições não possuem ou não cadastraram seus serviços de Medicina Laboratorial, 24,7% são de laboratórios próprios, 18,4% terceirizados e 9% classificados como próprio/terceirizado.

7. O PROJETO DE EXPANSÃO E REPOSICIONAMENTO DO SEPAC ML

O SepacML é uma empresa que atua no setor de Medicina Diagnóstica oferecendo como serviço a realização de testes laboratoriais. Atua há mais de 20 anos neste mercado e possui equipe multiprofissional em seu quadro técnico e societário, sendo que estes últimos são referências em diferentes atividades ligadas à Medicina Laboratorial, principalmente por suas atividades em sociedades de classe, grupos de estudos etc. O SepacML situava-se no Hospital e Maternidade Assunção S.A., em São Bernardo do Campo, instituição voltada ao atendimento hospitalar em geral e ao mercado privado, e este era praticamente seu único cliente (>95%).

O serviço prestado pelo SepacML compõe o atendimento aos pacientes internados no Hospital e Maternidade Assunção S.A. e pacientes ambulatoriais conveniados, em estrutura dentro do hospital. Nos últimos anos, o mercado de saúde adotou diferentes estratégias de negócio, provocando uma importante consolidação em diversos setores da cadeia, ainda que bastante pulverizada. Esta concentração ocorre em maior número nas principais capitais e regiões metropolitanas do País. Em confronto com a extensa participação do Hospital e Maternidade Assunção S.A. na receita do SepacML e os movimentos de mercado, é de interesse dos sócios do SepacML o reposicionamento do negócio, expandindo sua atuação como Laboratório de Patologia Clínica Hospitalar para outras instituições hospitalares, abrangendo

a Região Metropolitana de São Paulo, nos mercados público e privado, oferecendo diferenciais e maior valor agregado ao seus serviços.

O SepacML em números:

O SepacML realizou no 1º quadrimestre de 2010, em média, 27.477 exames mensais em 4.650 pacientes atendidos. Os pacientes hospitalares (internados e em pronto- socorro) representaram a maioria dos atendimentos (69,7%) deste período, sendo o restante, pacientes ambulatoriais. A distribuição dos exames nos diferentes setores, assim como os indicadores de produtividade do SepacML, estão demonstradas na Tabela 4.

Tabela 4
Indicadores Sepac
(1o QT 2010)

Indicadores Sepac (1o QT 2010)	
Volume Médio de Exames/mês	27.477
# Pacientes Atendidos	4.650
Exames/paciente	5,91
Pacientes ambulatoriais	26,9%
Pacientes internados	29,2%
Pacientes pronto-socorro	40,4%
Particulares	3,0%
Convênios	97,0%
Hematologia	17,1%
Bioquímica	38,4%
Microbiologia	7,9%
Sorologia	0,3%
Urinálise	5,9%
Espermograma	0,0%
Lab. Apoio	8,2%
Outros	22,1%
Exames/colaborador	1.278
Exames/colaborador técnico	3.435
Exames/coletador	4.227
Desp. com pessoal/receita	25,60%

Fonte: O Autor, 2014

Com base no número de leitos operacionais disponíveis e em dados de mercado, podemos estimar o volume de exames laboratoriais nas instituições hospitalares. Para isso, algumas premissas devem ser utilizadas:

Taxa Média de Ocupação: 72,6% (ANAHP)

Pacientes / leito / ano: 63,6 (ANAHP)

Exames / Internação: 23,8 (ANAHP)

Exames AC / CD: 80% (estimativa)

Exames / Paciente 5,91 (SepacML)

7.1. PATOLOGIA CLÍNICA | MEDICINA LABORATORIAL HOSPITALAR

O mercado de Patologia Clínica Hospitalar não possui empresa específica com este foco. Ocorre uma grande pulverização de prestadores de serviços laboratoriais aos hospitais, sendo laboratórios próprios ou terceirizados. Os principais *players* são empresas de grande porte que se tornam competitivas em termos de preço, devido ao grande volume de exames realizados em suas unidades ambulatoriais.

Uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) realizada para este setor, por meio de *brainstorm*, posicionando o SepacML dentro deste, está demonstrada no Quadro 2.

Quadro 2 Análise SWOT posicionando SEPAC ML no Mercado de Patologia Clínica Hospitalar

Análise SWOT Sepac Medicina Laboratorial - Mercado de Patologia Clínica Hospitalar			
Forças		**Fraquezas**	
1	Experiência e reconhecimento dos sócios	-1	Necessidade de nova estrutura e logística
1	Corpo técnico multidisciplinar	-1	OPS credenciadas em pouco número
1	Crescimento de estrutura em custos variáveis	-1	Terceirização de exams-chave
1	Experiência derelacionamento com Hospital	-1	Equipamentos de pequeno porte *throughput* e menu
1	Experiência de relacionamento com CCIH		
1	Experiência de gestão por indicadores		
Ameaças		**Oportunidades**	
-1	Baixa Competitividade (escala e preço)	1	Insatisfação com prestadores atuais
-1	Marca pouco conhecida	1	Customização como estratégia de negócio
-1	Dificuldade de credenciamentos e extensões	1	Flexibilidade como atributo operacional Modelo
-1	Relacionamentos prévios informais	1	ainda não consolidado no mercado Ampliação
-1	Visão da substituição como fonte de problema	1	do modelo de relacionamento comercial

Fonte: O Autor, 2014.

Forças Internas

Experiência e reconhecimentos dos sócios: os sócios e o grupo participante deste projeto do SepacML são referências no mercado de Medicina Laboratorial, por ocuparem posições de reconhecimento e liderança em associações, sociedades de classe, entre outras;

Corpo Técnico Multidisciplinar: presença de médicos patologistas clínicos de diferentes especialidades e biomédicos, possibilitando a atuação em segmentos distintos, como por exemplo, coletas “especiais”, agregando aos diferenciais do SepacML;

Crescimento de estrutura em custos variáveis: pelo tipo de negócio a ser implementado, o SepacML vai necessitar de investimento apenas na implementação de estrutura central. Cada novo cliente, em qualquer das categorias ou modelos de negócio, poderá ser visto como um custo variável novo, pois a estrutura a ser montada deverá ser local, absorvida por demanda já existente;

Experiência de Relacionamento com Hospital e CCIH: pelo histórico do SepacML e grupo envolvido, há grande experiência na prestação de serviços laboratoriais a hospitais, facilitando as definições de diferenciais, mapeamento de "gargalos", modelo de operação, elaboração de relatórios, conhecimento de necessidades e fluxos, entre outros;

Experiência de Gestão por Indicadores: o SepacML já atua com um painel amplo de indicadores, o que facilita a implementação de diferenciais, principalmente aqueles focados no compartilhamento de informações operacionais e estratégicas com o cliente.

Fraquezas Internas

Necessidade de nova estrutura e logística: a necessidade de investimento em nova estrutura está alinhada à capacidade reduzida atual da área técnica do SepacML, além da base de relacionamento com a instituição cliente atual, que pode ser dita frágil para a sustentação do projeto de expansão;

Alinhado ao objetivo de atuar com um número amplo de clientes, verifica-se a necessidade de implantação de uma rede logística com a futura central;

Operações credenciadas (convênios) em pequeno número: pelo modelo de negócio atual do SepacML, onde existe importante concentração de receita com o Hospital Assunção e ainda por este ser o responsável pela remuneração dos exames realizados, o SepacML possui atualmente reduzida carteira comercial.

Destaca-se que, para o plano de expansão, distintos modelos de comerciais deverão ser estudados, como o faturamento direto do SepacML para com as Operadoras pelos serviços laboratoriais prestados no ambiente hospitalar.

Terceirização de exames-chave: para o projeto de expansão do SepacML estar alinhado com os diferenciais pontuados e também em comparação ao mercado, haverá grande necessidade de implementação de novos exames e metodologias, o que ocorre em custo de implementação, validação etc.;

Equipamentos de pequeno porte: pelo volume atendido atualmente no SepacML, seus equipamentos são de menor porte, o que deve ser alterado para suportar o crescimento no projeto de expansão.

Ameaças Externas

Baixa competitividade: o mercado de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial é bastante competitivo, com pressão importante por custos reduzidos. A escala limitada e, consequentemente, menor poder de barganha com fornecedores, diminui a competitividade do SepacML, direcionando-o para atuar por diferencial e maior valor ao produto ofertado;

Marca pouco conhecida: a marca SepacML é pouco conhecida, principalmente por atuar exclusivamente em uma única estrutura hospitalar. Entendemos que isto pode ser facilmente revertido devido ao reconhecimento de seus sócios e grupo envolvido;

Dificuldade de credenciamentos e extensões: é clara a dificuldade de novos credenciamentos e/ou extensões atualmente frente às operadoras de saúde, variando da impossibilidade de novos contratos até períodos extensos devido a burocracias e morosidade;

Relacionamentos prévios informais: não é incomum no mercado de saúde a existência de relacionamentos informais entre pessoas físicas e pessoas jurídicas.

Potenciais novos clientes que possuam resquícios de informalidade podem se esquivar de novas negociações devido a custos envolvidos nestas atividades;

Visão da substituição como fonte de problema: o histórico de mudanças de prestadores dentro de instituições de saúde, como tecnologia da informação, laboratórios hospitalares etc., habitualmente são conflituosos e geram impacto negativo na operação e nos pacientes por períodos determinados de tempo. Este fator é de grande preocupação das instituições hospitalares e frequentemente colocado em pauta em momentos de substituições de prestadores, com impacto negativo.

Oportunidades Externas

Insatisfação com prestadores atuais: observa-se no momento uma insatisfação do mercado em geral com os prestadores de serviços laboratoriais, o que colabora para o desenvolvimento deste projeto. Destaca-se o alto *turnover,* que vem ocorrendo nos últimos anos;

Customização como estratégia do negócio: em geral, os laboratórios prestadores de serviços a hospitais são unidades de negócio de empresas de grande porte ou laboratórios próprios, não possuindo foco total neste tipo de cliente e atuando conforme seu modelo de negócio ambulatorial.

Observa-se a necessidade de customização dos serviços, pois o modelo operacional dos hospitais da RMSP é bastante heterogêneo;

Flexibilidade como atributo operacional: atuar de modo flexível, não "empurrando" o modo operacional padrão do laboratório é um importante atributo estratégico;

Modelo não consolidado no mercado: não existe atualmente no mercado uma empresa com foco exclusivo na prestação de serviços laboratoriais a clientes hospitalares;

Ampliação do modelo de relacionamento comercial: possibilidade de novos modelos comerciais, com remunerações diferenciadas (budget fechado, participação etc.), pois há padrão no mercado por remuneração por procedimento.

7.2. NOVO POSICIONAMENTO

A revisão do posicionamento de atuação e abrangência do SepacML foi definida em *brainstorm* e pautada na oferta de diferenciais que agreguem maior valor ao

cliente e promovam melhorias no resultado operacional e financeiro. Os principais atributos que formam a base do posicionamento são:

Customização: por tipo de cliente, permitindo a prestação de serviços a Hospitais de diferentes portes, tipos de serviços, complexidade, natureza e regime;

Flexibilidade: no atendimento em "mix" de serviços e produtos ofertados, adequando- se à realidade do cliente;

Compartilhamento de Informações Estratégico-Operacionais: beneficiando a gestão desta unidade de negócio pelo cliente.

Quadro 3 Posicionamento SEPAC ML

Quem somos?	Empresa que oferece serviços de Patologia Clínica /Medicina Laboratorial
O que oferecemos?	Serviços pré-analíticos e pós-analíticos; de forma customizada. Ampla gama de soluções em Patologia Clínica / Medicina Laboratorial, pautada na geração de informações diagnósticas (resultados de exames) e informações estratégico-operacionais (indicadores)
Com quem Atuamos?	Hospitais públicos e privados localizados na Grande São Paulo
Principais Diferenciais	Com experiência acumulada na atuação em Laboratórios Clínicos em ambiente hospitalar está pautado na oferta de serviços com a máxima qualidade. Oferece um amplo corpo técnico que possibilita a realização de exames especializados relacionados ao diagnóstico. Alinhado às necessidades dos hospitais, disponibiliza a informação de maneira rápida, eficaz e funcional. Em total sintonia com o cliente, gera relatórios com indicadores estratégico-operacionais que impactam na sustentabilidade de

Fonte: O Autor, 2014.

7.3. DIFERENCIAIS DOS SERVIÇOS – VALOR AGREGADO

O SepacML, por seu posicionamento, é uma empresa que oferece aos Hospitais serviços de Patologia Clínica |Medicina Laboratorial com maior valor agregado, pautados por diferenciais estratégicos e operacionais.

Os atributos e diferenciais do SepacML têm também o objetivo de minimizar o impacto negativo da baixa competitividade por preço que o SepacML possui, devido à sua baixa demanda e também por ser este um fator importante na escolha de um prestador de serviços por Hospitais.

Estes diferenciais serão sempre pautados nas seguintes premissas: -- Conhecimento técnico-científico em Medicina Laboratorial;

-- Experiência em Gestão de Laboratórios Hospitalares;
-- Flexibilidade Operacional;
-- Customização como estratégia;
-- Transparência e alinhamento de interesses;
-- Foco na segurança do paciente e no resultado financeiro.

A operacionalização por completo dos diferenciais e atributos não necessariamente ocorre de forma igual para todas as categorias de negócio, podendo estes ser utilizados como forma de composição de preço diferenciada.

A Tabela 5 demonstra os diferenciais sugeridos para o SepacML.

Tabela 5 Painel de diferenciais SEPAC Medicina Laboratorial

Analítico	**Menu amplo de exames**
Analítico	Atendimento Intraoperatório
Estratégico	Flexibilidade de adequação ao porte e necessidade do cliente
Estratégico	Compartilhamento de Informações estratégicas e operacionais (indicadores)
Estratégico	Definição em conjunto de protocolos e fluxogramas de diagnóstico
Estratégico	Integração entre Sistemas
Estratégico	Evitar repetições desnecessárias – *flags* de solicitações
Estratégico	Utilização de *reflex-tests*
Estratégico	*High Availability* - cluster de servidores - HD e SW
Estratégico	Instalação *plug and play*
Estratégico	Remuneração por *budget* fixo ou por resultado Operacional Customização da operação quanto às necessidades do cliente
Pós-analítico	Assessoria médica estruturada e especializada
Pós-analítico	Resultados disponíveis em "Unidades Fechadas" (impresso, em tela, em lista etc.)
Pós-analítico	Resultados disponíveis em PDAs, smartphones, SMS
Pós-analítico	Resultados preliminares
Pós-analítico	Valores de referência pediátricos e idosos
Pós-analítico	Notificação de resultados críticos (risco de vida)
Pré-analítica	Oferta de TLR
Pré-analítica	Coleta de Materiais Nobres - LCR, Mielograma, Cateteres, Líquidos Cavitários
Pré-analítica	Notificação de interferentes pré-analíticos

Fonte: O Autor, 2014.

Alguns diferenciais serão destacados para maior detalhamento:

Flexibilidade:

Os prestadores de serviços laboratoriais aos Hospitais são em sua maioria empresas com foco principal (*core business*) em operações ambulatoriais, gerando uma pressão de introduzir os modelos já existentes e com objetivos distintos dos clientes, desdobrados na insatisfação para com os prestadores. Entendemos que a entrada de uma instituição voltada para a prestação de serviços aos hospitais, que

possua como um de seus atributos a flexibilidade como "adequação" às necessidades dos clientes, seja um diferencial importante;

Compartilhamento de informações estratégicas:

A utilização da Medicina Laboratorial de forma não racionalizada é uma importante fonte de desperdícios na cadeia de saúde. O compartilhamento de informações com os clientes hospitalares permite o gerenciamento conjunto da demanda de exames laboratoriais, possibilitando geração de valor (financeiro) para o cliente por meio de redução de eventos repetidos, por exemplo. É um importante diferencial a prestação de serviços no modelo "ganha-ganha", principalmente no mercado de saúde que preza por relacionamentos pouco saudáveis; entre partes;

Flags de Solicitações:

Consistem na implementação de um sistema que alerte ao médico solicitante se o exame em questão já foi solicitado em um período pré-determinado, como por exemplo, nas 24 horas antecedentes. O sistema deve permitir que o médico solicitante autorize esta repetição, ficando exclusivamente a critério dele. A análise dos dados gerados por este *flag* permite quantificar em demanda e em valores monetários as repetições de exames por solicitação, criando uma importante ferramenta de gestão de demanda e também clínico-laboratorial;

Remuneração por *budget* previamente definido:

A possibilidade de o SepacML oferecer modelos diferentes de remuneração de exames permite maior alinhamento de interesses e torna a instituição mais atrativa para novos clientes. Deve-se aplicar uma série de questionamentos prévios ao potencial cliente, analisando a demanda, preço médio, questões técnicas para avaliação de potenciais sinergias, *headcount*, entre outros. Consiste em aplicar uma redução, podendo ser esta gradual, sobre o valor médio gasto pelo Hospital em serviços de Medicina Laboratorial. Neste caso, o SepacML deverá possuir maior liberdade de escolhas de metodologias aplicadas, menu de exames, estrutura técnica instalada localmente e, se possível, definição de protocolos diagnósticos e utilização de exames reflexos;

Instalação *plug and play*

A substituição de um prestador de serviços em Medicina Laboratorial é uma ameaça externa para este modelo de negócio. A visão e as experiências prévias de substituição ocorrem em custos elevados e impacto negativo para os pacientes, tais como atraso de exames, perda de amostras etc. O SepacML pode se diferenciar, aplicando uma solução *plug and play* para implementar sua operação, reduzindo

os riscos mencionados. Para garantia do sucesso neste quesito, é necessário um alinhamento de interesse com fornecedores de equipamentos, materiais e *softwares*, além de alto comprometimento da equipe do SepacML.

Utilização de Exames reflexos e Protocolos Diagnósticos

A utilização de testes reflexos e protocolos diagnósticos permitem maior gerenciamento da demanda, principalmente do perfil de exames habitualmente selecionados. A solicitação de exames deve ocorrer por Hipótese Diagnóstica e não por procedimentos. A utilização deste diferencial será mais facilmente aplicada em clientes que se classifiquem no Modelo 3 de operação, preferencialmente com remuneração por *budget*.

Para que este diferencial não gere conflitos com o corpo clínico do cliente, preferencialmente este deve participar na elaboração e discussão sobre a implantação dos Protocolos Diagnósticos e Testes Reflexos.

Testes Laboratoriais Remotos (TLR-POCT)

A utilização de Testes Laboratoriais Remotos permite ganhos importantes na assistência à saúde. A falta de regulamentação destes ensaios gera grande necessidade de alinhamento com o corpo clínico e diretivo do Hospital sobre a sua implementação , além de debate sobre o modelo de remuneração.

7.4. PAINEL DE INDICADORES

O Painel de Indicadores do SepacML é uma ferramenta de gestão do negócio e também de compartilhamento de informações operacionais e estratégicas com o cliente.

O objetivo do compartilhamento das informações é demonstrar ao cliente o benefício que a gestão sobre os serviços laboratoriais traz ao resultado do Hospital, em termos de desfechos (*outcomes*) assistenciais e também financeiros, consequência da prestação de serviços do SepacML. As premissas das informações a serem compartilhadas com o cliente são:

-- Grande número de repetições de solicitação de exames, por falta de comunicação entre laboratório e corpo clínico e internamente entre corpo clínico;
-- Alto índice de desperdício na solicitação de exames que não afetam ou alteram a conduta médica caso estejam modificados;
-- Tempo de liberação não alinhado à necessidade do Hospital, aumentando a permanência de pacientes em unidades fechadas ou dias de internação;
-- Modelos obsoletos de remuneração pela prestação de serviços;
-- Ausência de padronizações de conduta referentes aos exames laboratoriais.

O Painel de Indicadores completo está no Quadro 4.

Quadro 4 Painel de indicadores SEPAC Medicina Laboratorial

Gasto Total com Patologia Clínica	Estratégico	R$	mensal	Total gasto pelo hospital com exames de Patologia Clínica
Gasto Total com Patologia Clínica por internação	Estratégico	R$	mensal	Total gasto pelo hospital com exames de Patologia Clínica / Total de internações (média e mediana)
Gasto Total com Patologia Clínica por departamento	Estratégico	R$	mensal	Total gasto pelo departamento com exames de Patologia Clínica / Total do gasto departamento (média e mediana)
Gasto Total com Exames Normais	Estratégico	R$	trimestral	Total gasto pelo hospital com exames de Patologia Clínica / Total de exames normais
Gasto Total com Exames Alterados	Estratégico	R$	trimestral	Total gasto pelo hospital com exames de Patologia Clínica / Total de exames alterados
GastoTotal com Exames Críticos	Estratégico	R$	trimestral	Total gasto pelo hospital com exames de Patologia Clínica / Total de exames críticos
Satisfação do Corpo Clínico	Estratégico	Nível de satisfação	Mensal	Pesquisa com Corpo Clínico, por meio de questionário
Exames / paciente / departamento	Gerencial	Exames/paciente	Mensal	Total de Exames / Total de pacientes (PA, UTI, Enfermaria)
MTTR *(medium time to repair)*	Gerencial	Horas	Trimestral	Somatório dos tempos de reparo divido pelo númerodeintervenções observadas
MTBF *(medium time between failure)*	Gerencial	Horas	Trimestral	Somatóro dos tempos de bom funcionamento em relação ao número de intervalos observados
Produtividade da Coleta	Gerencial	Coleta/colaborador	Mensal	Total de coletas / Total de colaboradores da coleta
Produtividade Técnica	Gerencial	Exames/colaborador	Mensal	Total de exames / Total de colaboradores técnico
Produtividade Geral	Gerencial	Exames/colaborador	Mensal	Total de exames / Total de colaboradores
% deExames Externos (Apoio)	Gerencial	%	Mensal	Exames enviados para apoio / Total de exames
Hemograma / paciente / dia / unidade	Gerencial	Hemograma / paciente /dia	Mensal	Hemogramas realizados por paciente, por dia, por unidade
Creatinina / paciente/ dia /unidade	Gerencial	Creatinina / paciente /dia	Mensal	Creatininas realizadas por paciente por dia, por unidade
Curva ABC de volume e R$ por exame por unidade	Gerencial		mensal	10 maiores exames por volume e por valor médio por unidade
Variação de exames por paciente por unidade por solicitante gerencial	Exame/ solicitante/ paciente	Trimestral	Nº exames por médico por paciente (5 maiores solicitantes)	

% de Exames Alterados	Gerencial	%	Trimestral	Total de exames críticos / Total de exames
% de Exames Críticos ou Aberrantes	Gerencial	%	Trimestral	Total de exames críticos / Total de exames
Solicitação de Nova Amostra	Gerencial	#exames	Mensal	Quantidade de NA (causa e origem) / cadastros
Disponibilidade do LIS	Gerencial	Horas	Trimestral	Número de Horas Mensais de *downtime* dos Sistemas de Informação
Volume de Exames	Gerencial	#exames	Mensal	Total de exames realizados
% de Exames Repetidos por tempo (12, 24, 48hrs)	Gerencial	%	Mensal	% de exames realizados mais de uma vez em 12, 24 e 48horas
Exames no VR por internação	Gerencial	%	Trimestral	Total de Exames no VR por internação / Total de exame por internação.
Receita Média por Paciente (Ticket Médio)	Gerencial	R$	Mensal	Total de Faturamento / Total de pacientes
Receita Média por Exame	Gerencial	R$	Mensal	Total de Faturamento / Total de exames
Índice de Resistência a Antimicrobianos	Gerencial	% resistência	Mensal	% de Infecções com Resistência / antimicrobiano
TAT *(Turn Around Time)*	Operacional	Minutos	Mensal	Tempo entre coleta e liberação do resultado calculado pelo LIS
TMA (Tempo Médio de Atendimento)	Operacional	Minutos	Mensal	Tempo entre a requisição e a coleta calculado pelo LIS
% de Hemoculturas positivas	Operacional	%	Mensal	Hemoculturas positivas / Total de hemoculturas
Índice de contaminação culturas (sangue e urina)	Operacional	%	Mensal	Hemoculturas positivas / Total de hemoculturas
% de Atrasos	Operacional	%	Mensal	Exames atrasados / Total de exames
% de Repetições	Operacional	%	Mensal	Exames repetidos / Total de exames
Erro Analítico	Operacional	ppm	Trimestral	No Resultados Liberados com Erro / Total de Resultados Liberados x 1.000.000
Erro Pré Analítico	Operacional	ppm	Trimestral	No Coletas com Erro / Total de Coletas x 1.000.000.
% Notificação de Resultados Críticos	Operacional	%	Mensal	% de Notificações / Total de resultados críticos
Tempo de Notificação de resultados críticos	Operacional	Horas	Trimestral	Tempo entre liberação de resultado crítico e notificação ao corpo clínico
Conduta após erro liberado	Estratégico		Trimestral	Pesquisa com corpo clínico sobre conduta em exames liberados com erro

Fonte: O Autor, 2014.

7.5. CATEGORIAS DE NEGÓCIO

Como forma de elaborar padrões de operação, alinhados às diferentes necessidades dos Hospitais dependendo de variáveis, tais como porte, número de leitos, complexidade, especialização etc., foi programado um fluxograma de decisão para o Modelo Operacional a ser implementado. Estas variáveis foram desdobradas em necessidade de velocidade de liberação de exame e na definição de que a coleta interna e a externa vão ser realizadas pelo SepacML ou não. Na sequência do fluxo, define-se o Modelo de Negócio (Operacional) que tem como padrão:

-- Descrição das atividades e fluxos;

-- Diferenciais dos serviços (valor agregado);

-- Painel de Indicadores;

-- Equipamentos necessários.

As definições que dependem das variáveis do Hospital (número de leitos e complexidade) são:

-- Quadro pessoal;

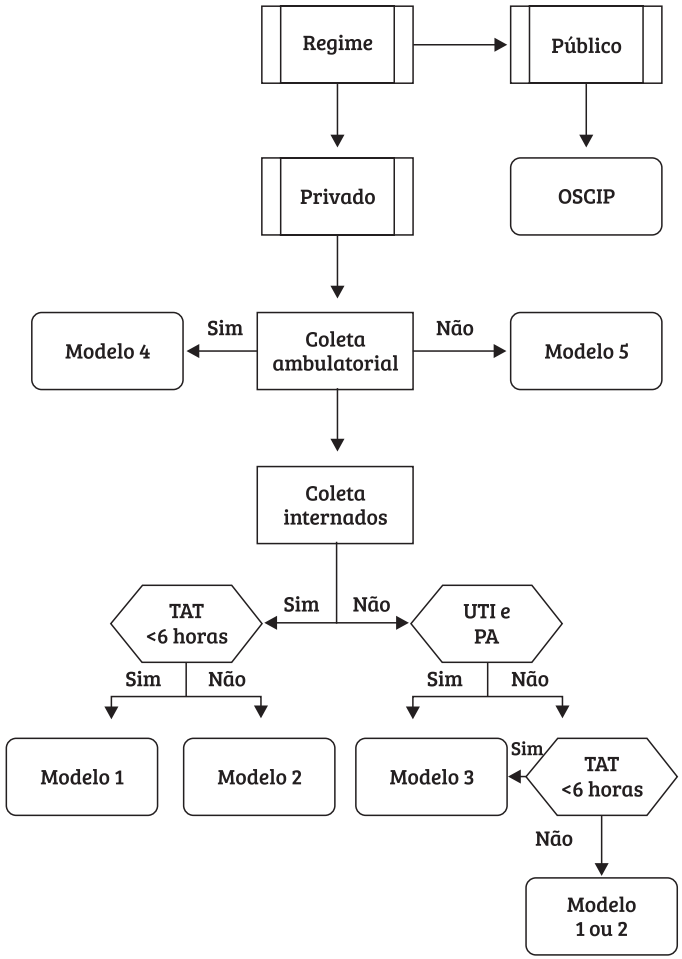
-- Volume médio de exames (projeção);

-- Receita – Gastos (custos e despesas) – Resultado Operacional.

Estas últimas definições são realizadas com base em indicadores do SepacML e dados de mercado, demonstrados neste relatório à frente. O motivo da separação em categorias de negócio é direcionar o modelo de atividade a ser desenvolvida frente ao porte e necessidade do cliente Hospital. Deve-se alinhar para todos os modelos de negócio fatores que mitiguem os riscos inerentes à atividade, como descritos na matriz SWOT.

Na Figura 6 está detalhado o fluxograma de decisão.

Figura 6 Fluxograma de decisão



Fonte: O Autor, 2014.

7.6. MODELOS DE REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS COMERCIAIS

A remuneração pelos serviços prestados poderá ser realizada em diferentes modos e vai depender do tipo de Modelo operacional implantado. Os principais tipos de remuneração por serviços laboratoriais são os realizados por procedimentos, podendo ser realizados diretamente ao Hospital ou, mais comumente, faturada contra a fonte pagadora, sendo ela pública (SUS) ou privada (OPS ou pacientes).

Modelo 1 – neste caso, a remuneração ocorre por procedimento realizado (exame), diretamente à fonte pagadora;

Modelo 2 – a remuneração de SepacML deve ocorrer por procedimentos realizados, para a fonte pagadora ou diretamente para o Hospital;

Modelo 3 – além dos tipos descritos para o Modelo 2, com valores diferenciados, pode ser levantado o budget médio gasto com os serviços de Medicina Laboratorial e proposto uma redução percentual sobre este, ficando a cargo do SepacML a gestão sobre a alocação de recursos. Este valor percentual de redução sobre o valor médio gasto preferencialmente será crescente para amadurecimento do novo modelo de prestação de serviços, como por exemplo, iniciando com valores mais baixos e evoluindo até alcançar um valor máximo pactuado;

Modelo 4 - neste caso, a remuneração ocorre por procedimento realizado (exame), diretamente à fonte pagadora;

Modelo 5 – para maior alinhamento de interesses, a remuneração deste modelo é feita por percentual do valor gerado ao cliente (*saving*) podendo ser aplicado um valor fixo de piso. O valor mínimo deve ser calculado com base no porte do Hospital e na dedicação de profissionais do SepacML para este cliente.

Para cada um dos Modelos de Negócio, foi realizada uma análise vertical sobre o resultado operacional. As premissas de preços para esta análise foram realizadas com base na distribuição estimada dos tipos de exames em cada um dos tipos de negócio (Hospitalar e Ambulatorial), com diferenciação de Coeficiente de Honorário (CH) para cada modelo, sobre a Tabela AMB (Associação Médica Brasileira) do ano de 1992. Os CHs utilizados como Política Comercial para cada um dos modelos foi o listado na Tabela 6 abaixo:

Tabela 6
Política comercial com base no valor de CH

Políticas comerciais (AMB 92) – valor do CH	
Modelo 1	0,20
Modelo 2 sem coleta	0,22
Modelo 3 com coleta	0,25
Modelo 4	0,28
Modelo 5	0,26

Fonte: O Autor, 2014.

Políticas Comerciais (AMB 92) - CH

Os Preços Médios de Venda (PMV) por exame encontrado para cada Modelo de Negócio e a planilha de distribuição de demanda para simulação destes, estão demonstradas na Tabela 7.

Tabela 7
Preços médios de venda por exame segundo modelos operacionais

Preços Médios por Exame	
Modelo 1	6,09
Modelo 2 sem coleta	6,70
Modelo 3 com coleta	7,61
Modelo 4	8,52
Modelo 5	9,44

Fonte: O Autor, 2014.

7.7. DESCRIÇÃO DOS MODELOS OPERACIONAIS

Modelo 1

O Modelo 1 representa a prestação de serviços laboratoriais a instituições que não necessitam de alta velocidade na liberação dos resultados dos exames laboratoriais, sendo feita, na maioria das vezes, a coleta de amostras pela equipe própria do Hospital. Neste caso, não há área técnica local, apenas a utilização da central técnica do SepacML.

As atividades se relacionam principalmente à captação de amostras (logística). Fazem parte dos potenciais clientes do Modelo 1 os hospitais de pequeno porte e as clínicas de especialidades que realizam procedimentos de baixa complexidade. O SepacML deve definir um intervalo (*range*) de identificação de amostras para o cliente com base em volume médio mensal estimado e enviar uma série impressa do código de barras com esta numeração. Deve também treinar equipe e enviar Manual de Exames e Manual de Coleta e Procedimento Operacional Padrão das atividades locais, além de telefone de acesso para a Assessoria Médica do SepacML. Não há necessidade de quadro pessoal local do SepacML. Os materiais de coleta devem ser disponibilizados pelo SepacML para garantia de padronização, e fazer parte da precificação.

Equipamentos que serão disponibilizados pelo SepacML para clientes que se classifiquem no Modelo 1:

-- Computador com LIS do SepacML;
-- Impressora para laudos;
-- Leitor de Código de Barras;
-- Centrífuga.

Para a Análise Vertical do Modelo 1 foi estimado o atendimento de um Hospital de 30 leitos. O PMV foi aquele definido nas políticas comerciais e o número de colaboradores com base nos indicadores de produtividade do SepacML.

Modelo 2

O Modelo 2 representa a prestação de serviços laboratoriais a instituições que não possuem serviços de emergência e urgência, mas que contratualmente solicitam liberação de exames em tempo menor que seis horas (TAT). Neste caso, a coleta poderá ser própria do cliente ou de equipe do SepacML, diferenciando a remuneração para estes dois tipos de atividade. O SepacML deve implementar uma área técnica de baixa complexidade local para a realização do Painel Básico de Exames. O fornecimento de material de coleta deve ser de responsabilidade do SepacML,

para garantia de padronização. Caso a coleta seja realizada pelo próprio cliente, o SepacML deve treinar a equipe e enviar Manual de Exames e Manual de Coleta e Procedimento Operacional Padrão das atividades locais. Fazem parte dos potenciais clientes do Modelo 2 os hospitais de pequeno e médio porte e as clínicas de especialidades que realizam procedimentos de baixa e média complexidade.

Equipamentos que serão disponibilizados pelo SepacML para clientes que se classifiquem no Modelo 2:

-- Computador com LIS do SepacML;
-- Impressora para laudos;
-- Leitor e Impressora de Código de Barras; --- Centrífuga;
-- Contador de Células (hematologia);
-- Coagulômetro;
-- Homogeinizador de tubos;
-- Corador de lâminas semiautomático;
-- Bioquímica Básica, com ISE (Eletrodo Íon Seletivo);
-- Leitor Semiautomático de Tiras de Urina;
-- Microscópio;
-- Refrigerador;
-- Estufa;
-- Pipetas Automáticas, entre outros.

Para a Análise Vertical do Modelo 2 foi estimado o atendimento de um Hospital de 60 leitos, simulando a operação com e sem a coleta pelo SepacML. O PMV foi aquele definido nas políticas comerciais e o número de colaboradores com base nos indicadores de produtividade do SepacML.

Modelo 3

O Modelo 3 representa a prestação de serviços laboratoriais a instituições que possuem serviços de emergência e urgência, unidades fechadas de maior complexidade (Unidade de Terapia Intensiva, Pronto-Socorro, Centro Cirúrgico, Unidade Coronariana etc.) e que necessitam de maior velocidade de liberação de resultados laboratoriais (TAT) além de menu de exames amplo e flexível. Neste caso, a coleta é realizada pela equipe do SepacML, com periodicidade previamente acordada em enfermaria ou leitos de internação, agenda específica também previamente acordada para UTI e coleta dentro do Pronto-Socorro, possivelmente com coletor exclusivo para este último, a depender do volume de atendimentos previsto.

Na Unidade de Terapia Intensiva, um diferencial a ser aplicado é a instalação de um gasômetro, sob gerenciamento do Laboratório. Para Hospitais de alta com-

plexidade, a flexibilidade na introdução de novos parâmetros por necessidade e solicitação do corpo clínico pode ser trabalhada como um diferencial importante. Fazem parte dos potenciais clientes do Modelo 3 os hospitais de médio e grande porte, com complexidade maior e unidades de emergência/urgência e UTI presentes.

Equipamentos que serão disponibilizados pelo SepacML para clientes que se classifiquem no Modelo 3:

-- Computador com LIS do SepacML;
-- Impressora para laudos;
-- Leitor e Impressora de Código de Barras;
-- Centrífuga;
-- Contador de Células (hematologia);
-- Gasômetro;
-- Hemocultura semiautomatizada ou automatizada;
-- Equipamento para Sorologias e Hormônios;
-- Equipamento de água reagente;
-- Automação em identificação de micro-organismos;
-- Capela;
-- Coagulômetro;
-- Homogeinizador de tubos;
-- Corador de lâminas semiautomático;
-- Bioquímica Básica, com ISE (Eletrodo Íon Seletivo);
-- Leitor semiautomático de tiras de urina;
-- Microscópio;
-- Refrigerador;
-- Estufa;
-- Pipetas Automáticas, entre outros.

Para a Análise Vertical do Modelo 3 foi estimado o atendimento de um Hospital de 200 leitos. O PMV foi aquele definido nas políticas comerciais e o número de colaboradores com base nos indicadores de produtividade do SepacML.

Modelo 4

O Modelo 4 de operação refere-se aos Hospitais com coleta ambulatorial de exames laboratoriais. Neste caso, o SepacML vai ocupar uma área do Hospital para implantação de unidade de atendimento ao cliente externo, no mínimo, utilizando as seguintes áreas:

-- Pré-recepção;
-- Balcão de retirada de resultados;

-- Recepção;
-- Boxes de Coleta;
-- Triagem;
-- Café para clientes;
– Sala Administrativa.

Para cálculo do número de boxes de coleta necessários, utiliza-se o indicador da ANVISA de 15 coletas / box / hora no máximo. Destacamos a necessidade de utilização do mesmo LIS nas Unidades de Coleta e nos Hospitais (internados), para possibilidade de gerenciamento da demanda, como a visualização de exames prévios em pacientes atendidos em Pronto-Socorro.

Para a Análise Vertical do Modelo 4 foi estimado o atendimento a uma Hospital de 200 leitos. O PMV foi aquele definido nas políticas comerciais e o número de colaboradores com base nos indicadores de produtividade do SepacML.

Modelo 5

No Modelo 5 de operação, o SepacML irá assumir a gestão dos laboratórios próprios dos hospitais. Neste caso, toda a infraestrutura e quadro de colaboradores vão ser do próprio cliente. O SepacML tem a responsabilidade de transmitir o conhecimento e a experiência em laboratórios de Patologia Clínica em modelos de gestão com foco em resultado e qualidade.

7.8. PAINEL DE EXAMES INTRA-HOSPITALARES

O painel de exames a ser adotado será o constante da Terminologia Unificada da Saúde Suplementar (TUSS), resultado do trabalho conjunto feito pela ANS, Associação Médica Brasileira (AMB) e o Comitê de Padronização das Informações em Saúde Suplementar (COPISS). Essa terminologia utiliza como base a Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM).

Atualmente, são utilizadas, no setor, as tabelas da CBHPM, da TUSS e do Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde (cobertura mínima obrigatória para os planos de saúde contatados a partir de 2/01/1999) e como diretriz dos ensaios que serão oferecidos para cada tipo de modelo de negócio, alinhado ao porte do Hospital e sua necessidade assistencial. O SepacML pretende instalar um Laboratório Central que vai oferecer um menu de exames completo, com logística integrada e interface de sistemas. Este Laboratório Central poderá funcionar dentro de um Modelo 3, mitigando investimentos.

7.9. SIMULAÇÃO (PROJEÇÃO) DE OPERAÇÃO

Para a análise horizontal e sinergias entre os diferentes Modelos operacionais, foi realizada uma simulação de operação para cinco anos, com crescimento do número de leitos atendidos e distribuídos nos Modelos previamente definidos e de Unidade de Atendimento ambulatorial. Como modelo de estudo de viabilidade, para projeções de demanda e receita foram estipuladas as seguintes premissas:

Total de 650 leitos atendidos em cinco anos, crescendo da seguinte maneira:

Premissa de Clientes por Número de Leitos Atendidos

- 60% dos leitos no Modelo 3;
- 10% dos leitos no Modelo 1;
- 30% dos leitos no Modelo 2 (sendo 50% com coleta e 50% sem coleta); 1 Operação com Unidade Ambulatorial;
- 80 pacientes por dia;
- crescimento médio do setor – 15%.

A política comercial será implantada conforme capítulo específico acima e as projeções de gastos (custos e despesas), *headcount* etc., foram baseadas em dados de literatura.

7.10. DEFINIÇÕES CONTRATUAIS COM FORNECEDORES E PARCEIROS

Devido ao modelo de negócio do SepacML e às expansões constantes, que necessitam de alta velocidade e padronização, é necessário que o SepacML esteja alinhado contratualmente com seus fornecedores e parceiros para garantia de sucesso dos seus diferenciais.

Os principais pontos de atenção são:

- Negociação com fornecedores de equipamentos analíticos e materiais técnicos com base em projeção de operação (Plano de Negócios), com aditivo de entrega de equipamentos com prazos reduzidos a cada nova operação do SepacML (*fast track*), com os custos embutidos aos valores unitários dos exames;

- Definição contratual do Plano de Contingência para utilização de equipamentos de menor porte ou de backup, quando necessário;

- Negociação com fornecedores de TI (*software e hardware*) para disponibilização de equipes e equipamentos de forma ágil a cada nova operação do SepacML, por meio de custos de setup e de interface previamente pactuados;

- Negociação com fornecedores de serviços de logística para atendimento imediato no início da operação.

7.11. IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS OPERAÇÕES (PLUG AND PLAY)

Como forma de mitigar os riscos envolvidos na substituição de fornecedores de serviços em Medicina Laboratorial para as instituições Hospitalares, além de diferenciar-se do mercado atual, decidiu-se que o SepacML desenvolva um padrão para implementar novas operações, baseado nas seguintes premissas:

- Alta velocidade de implementação;
- Minimização de riscos para pacientes;
- Minimização de custos de substituição;
- Alinhamento com necessidades do Cliente;
- Planos de Contingência.

Para facilitar o desenvolvimento deste diferencial, deve ser elaborado e validado em conjunto com os clientes, um modelo de *checklist*, que envolva as principais atividades e riscos desta fase do processo, e, necessariamente, deva estar totalmente alinhado entre o SepacML, seus fornecedores e clientes específicos.

7.12. TESTES LABORATORIAIS REMOTOS – TLR

O Teste Laboratorial Remoto (TLR) ou *Point of Care Test* (POCT é o "teste laboratorial passível de realização em sistemas analíticos especificamente desenvolvidos de forma a permitir a sua execução em locais que podem ou não pertencer à área física licenciada pela Vigilância Sanitária como parte integrante de um laboratório clínico. Os equipamentos e insumos são em geral portáteis e de utilização simples e rápida, e os testes podem ser realizados por equipe devidamente treinada e capacitada, em qualquer local próximo ao paciente" (SBPC|ML). As principais vantagens da utilização dos TLRs estão na redução do TAT, em benefícios assistenciais ao paciente, na eliminação de gargalos em processos etc. Segundo a *American Association of Clinical Chemistry* (AACC), três diferentes premissas devem ser sempre realizadas:

- Utilização de Código de Barras, no momento da realização do TLR, no paciente e no operador;
- Utilização de conectividade (não apenas gestão dos dados);
- Cobrança pelo TLR.

O Quadro 5 demonstra as principais vantagens e desvantagens técnicas relacionadas ao TLR.

Quadro 5 Lista de vantagens e desvantagens relacionadas ao TLR

Vantagens	Desvantagens
Portátil, de execução remota	Garantia da qualidade do resultado
Rapidez no resultado	Operadores com foco clínico, e não laboratorial
Pequeno volume de amostra	Superutilização ou uso inapropriado
Uso de amostras não centrifugadas	Pouco uso de normas, regulamentação incipiente
Facilidade de uso	Custo

Fonte: O Autor, 2014.

Conforme demonstra o quadro, não há regulamentação específica para a utilização dos TLRs, sendo necessária a análise em conjunto com a instituição hospitalar em uso e devem ser submetidos aos mesmos princípios das Boas Práticas de Laboratório Clínico e de acreditação (SBPC|ML). Segundo o AACC, alguns critérios para a escolha dos TLRs devem ser utilizados:

- TLR afeta o resultado ou desfecho (*outcome*) dos pacientes com patologias agudas nas salas de emergência / urgência;
- TLR permite estratificação de riscos para uma correta admissão hospitalar;
- TLR permite um desdobramento em outros testes diagnósticos (fluxograma).

8. CONCLUSÃO

O mercado de saúde privada, pública e filantrópica no Brasil encontra-se em flagrante crise. A grande procura por assistência médica, em todos os níveis, aliada a uma infraestrutura deficiente, especialmente no ambiente de atendimento da esfera pública, tem motivado a necessidade de revisão de modelos de prestação de serviços em praticamente todas as especialidades médicas. A escassez de recursos econômicos para investimento em infraestrutura, somada ao aumento da procura e a processos de encaminhamento, à referência e contrarreferência, impõem ao modelo de hierarquização do atendimento um resultado inalcançável. Quer no ambiente da saúde privado, financiado por empresas e por clientes individuais, quer no ambiente da saúde pública, financiado por recursos originados de impostos e taxas das esferas federal, estadual e municipal, complementado por pequena parcela de recursos da filantropia e voluntariado, não tem conseguido acompanhar a crescente demanda. A evolução científica e tecnológica, bem como a inversão da pirâmide etária, graças à elevação da expectativa de vida nos países em desenvolvimento, pressionam e alimentam a demanda por serviços de elevada complexidade e maiores exigências em qualidade. As exigências por qualidade e segurança na prestação de serviços ocorrem em função de aumento nas exigências regulatórias, da necessidade de se evidenciar a qualidade por adesão voluntária a modelos de acreditação de processos pelas instituições prestadoras de serviços, pelo acesso cada vez mais universal a meios democráticos de comunicação e informação (por exemplo, internet e mídias sociais) e ainda por pressão direta dos próprios usuários do sistema, em busca de melhores condições no atendimento aos problemas de saúde, individuais e coletivos.

A atual estrutura de prestação de serviços hospitalares encontra-se sobrecarregada por uma procura que deveria ser hierarquizada nos níveis de atenção, mas que não está adequadamente implantada. As unidades de pronto-atendimento e pronto-socorro funcionam como sistema tampão da escassez de unidades de atendimento primário, determinando a deteriorização de suas instalações, em menor grau, nos serviços privados, porém não menos preocupante em termos de resolutividade. Por sua vez, na condição de empresas privadas, portanto, em busca de lucro, exploram esse modelo, incentivando a utilização máxima dos recursos disponíveis, quer seja na esfera diagnóstica quer na terapêutica. De modo inverso e atendendo ao disposto pelos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), os governos de todas as esferas se esforçam, em graus variáveis e frequentemente sem o adequado planejamento, para o fornecimento de serviços à população, utilizando inadequadamente os recursos econômicos disponíveis. Há uma relação que pode ser chamada de perversa quanto aos recursos disponibilizados nos orçamentos oficiais para a saúde

em relação aos empregados pela esfera privada. Enquanto o SUS é responsável pelo atendimento de 75% da população brasileira (parcela que não tem acesso ao sistema privado), os recursos empregados para este modelo são de tamanho similar ao orçamento disponível pelo sistema privado, dado que por si só explica diferenças alarmantes na qualidade do serviço prestado entre os dois modelos.

Embora controverso, os modelos que delegam às organizações sociais a responsabilidade pela gestão de atenção à saúde, mediante contratos e orçamentos pré-fixados e subordinados a metas contratualizadas e monitoradas por indicadores, parecem utilizar com melhor e maior eficiência os recursos econômicos, de pessoal e de infraestrutura alocados para esse fim. Por se tratar de organizações privadas, mas filantrópicas, não estão sujeitas a obrigações legais mais restritivas relacionadas à contratação de mão de obra especializada e aquisição de materiais e medicamentos. Esta diferença com a administração pública da estrutura é responsável direta pelos melhores resultados na execução de orçamentos, aproximando a gestão pública da saúde ao modelo privado com finalidades lucrativas. Particularmente em relação à administração de unidades hospitalares e de pronto- atendimento, o modelo tem tido sucesso razoável, em especial no Estado de São Paulo, mais especificamente na Região da Grande São Paulo, por onde foi iniciada sua implantação a partir da promulgação da lei Complementar nº 0003 / 1998, do Estado de São Paulo. Do sítio da internet, da Secretaria de Estado da Saúde do Governo do Estado de São Paulo, destaco o trecho a seguir, necessário para melhor entendimento do modelo:

> As Organizações Sociais de Saúde (OSS) representam um modelo de parceria adotado pelo governo do Estado de São Paulo para a gestão de unidades de saúde, finalizado entre 1998 e 2001, previsto no Programa Metropolitano de Saúde (PMS), formalizado pela lei complementar nº 846 de 04 de junho de 1998.
>
> A legislação estadual regulamentou a parceria com entidades filantrópicas, que passaram a ser qualificadas como Organizações Sociais de Saúde e que, em decorrência dessa qualificação, adquiriram o direito de firmar Contrato de Gestão com a Secretaria de Estado da Saúde, visando ao gerenciamento de hospitais e equipamentos públicos de saúde. Este modelo de gestão introduziu novos conceitos de relacionamento com o setor filantrópico, que se mostraram eficientes.
>
> A experiência iniciou-se com um grupo de 15 hospitais localizados em regiões carentes de serviços, buscando melhorar o acesso da população à atenção hospitalar, principalmente na região metropolitana de São Paulo. (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

Claramente, com essa reformulação no processo de gestão, a autoridade constituída procurou introduzir mecanismos de eficiência no manejo dos recursos disponíveis.

Objetivamente, ao permitir que houvesse gestão direta e profissional, contornou as dificuldades regulatórias impostas ao gestor público, que, muitas vezes, impede o emprego das melhores práticas de administração econômica e financeira, além das frequentes intervenções de mecanismos de corrupção e emprego de práticas ilegais no aproveitamento do dinheiro público.

A discussão acima embasa a ideia deste autor ao afirmar que, em última análise, a autoridade reconhece que a gestão profissional e especializada é a responsável direta pelos melhores resultados, apresentados pela iniciativa privada na administração dos serviços de saúde, ressalvados os aspectos relacionados aos objetivos diretos de obtenção de lucro, ausentes da administração pública, aliás, como deve ser, em razão dos objetivos próprios de cada ambiente. Entre as similaridades ressalta-se:

- A premissa de existir um contrato de Gestão, entre o poder público e a entidade qualificada como OSS;
- O contrato que permite a definição das metas e do tipo de assistência à saúde a ser desenvolvido pelo serviço;
- A publicação do balanço e demais prestações de contas das OSS;
- A exigência de que a entidade tenha experiência na administração de serviços próprios de saúde.

As principais diferenças estão relacionadas à exigência dos hospitais gerenciados pelas Organizações Sociais de Saúde de que atendam exclusivamente aos pacientes do SUS e ao fato de que as prestações de contas das OSS sejam publicadas no Diário Oficial do Estado e ao seu respectivo controle pelo Tribunal de Contas do Estado, sendo que esta última determinação legal descaracteriza a acusação de que se trata de uma "privatização" do SUS, ao submeter o controle de todo o processo ao Estado, ficando para a OSS a execução operacional das tarefas de assistência médica.

A evidente necessidade de especialização na gestão e na prestação dos diversos tipos de serviços de atendimento médico aproxima os modelos públicos geridos pelas OSS os hospitais privados. Particularmente, os serviços de diagnóstico constituem-se em excelentes exemplos de como esta especialização é necessária em ambos os modelos. Em razão da necessidade de renovação constante de instrumental tecnológico, da pressão da demanda crescente, que impõe a oferta de serviços escalonáveis, e da possibilidade de compartilhamento por mais de um equipamento hospitalar de serviços em que esta condição seja possível (exames muito especializados, de alto custo e demanda limitada), evidencia-se a necessidade de instalação de serviços estruturados exclusivamente para esta finalidade.

Entretanto, há dificuldades que só podem ser contornadas com a adequação e a personalização da oferta dos serviços a demandas características de cada unidade hospitalar, em função do tipo de tratamento oferecido, das especialidades médicas disponíveis e da sua complexidade. Em resumo, baseando-se neste premissa, é que foi desenvolvido o presente estudo. Objetivou-se a estruturação exemplificada de modelos "customizados", aqui limitados em número de 5 (cinco), que procuram sintetizar características comuns de equipamentos hospitalares em funcionamento regular no macroambiente da Grande São Paulo. De acordo com os modelos descritos no trabalho, procura-se o máximo de adaptação às necessidades típicas dos hospitais, embora os modelos propostos não esgotem (nem pretendem) possibilidades diferentes das aqui descritas.

No que se refere aos serviços de análises clínicas, destacam-se alguns aspectos que mereceram maior atenção na elaboração da proposta de estudo:

- Fonte de financiamento (SUS, privado, misto);
- Exigência de entrega de resultados (laudos) em tempo adequado para o atendimento de urgências e emergências;
- Exigência de atendimento para pacientes ambulatoriais de rotina;
- Complexidade dos serviços disponíveis em cada estrutura hospitalar.

Os aspectos destacados impõem à gestão do laboratório o adequado planejamento de toda a cadeia de prestação de serviços, permitindo que se eliminem desperdícios sem impacto negativo para a qualidade do resultado final. A harmonização entre a tipicidade de cada hospital e o modelo adequado torna a operação de fácil contratualização no início de operações em intervalo de tempo reduzido.

Outra característica presente em todos os modelos idealizados e de extrema importância é o planejamento de *plug and play*. Para tanto, o SepacML disponibiliza um sistema do tipo SIL (Sistema de Informação Laboratorial), desenvolvido especialmente para a gestão de serviços de análises clínicas hospitalares e integrável a maioria dos sistemas de gestão clínica hospitalares. A integração entre sistemas de gestão vem sendo utilizada em larga escala nos hospitais brasileiros, independente de quais sejam os fornecedores envolvidos em ambos os lados da prestação do serviço, permitindo entre outras facilidades:

- Integração dos laudos eletrônicos diretamente aos prontuários dos pacientes atendidos;
- Geração de relatórios gerenciais *on line* e em tempo real;
- Criação de indicadores acordados com os gestores da unidade hospitalar;
- Geração de faturamento *on line* e em tempo real, permitindo gerar caixa, imediatamente após a realização de serviços solicitados;

- Produção de relatórios auditáveis, necessários aos processos de qualidade da unidade hospitalar;
- Preparo para implantação, a qualquer tempo, de certificação digital de laudos e processo.

Uma característica dos hospitais brasileiros é a postura de não aproveitamento de tecnologias de análises rápidas, conhecidas como Testes Laboratoriais Remotos (TLR). A capacidade de miniaturização de instrumentos de análises de amostras biológicas praticamente à beira do leito do paciente, sem a necessidade de emprego de mão de obra especializada, de custo relativamente baixo, integráveis a sistemas de informação e capazes de gerar resultados auditáveis em minutos, confere a esse tipo de instrumento potencial para geração de informações clínicas relevantes, que minimizam o tempo de tomada de decisão médica. Os ambientes de atendimento de condições clínicas de urgência e de emergência são beneficiados de forma impactante, quando dispõem de acesso a essa tecnologia, empregada em larga escala em hospitais de países desenvolvidos, transformando-se em tendência forte na abordagem inicial de pacientes em alas de emergência e unidades de tratamento de pacientes críticos. Entretanto, em razão de seu custo de operação ser aparentemente maior que os exames processados no ambiente laboratorial clássico, estes testes são empregados em escala reduzida nos hospitais brasileiros. Mediante análise superficial da relação custo/benefício de sua implantação, o SepacML pretende seu emprego em escala progressiva, sem impacto de custo diferenciado para seu emprego nos hospitais em que mostrarem úteis, ficando a seu encargo o gerenciamento de seu emprego em todos os aspectos técnicos, de gestão da qualidade e de gestão de custos.

Com base no trabalho produzido foi possível estabelecer que o modelo de operação, até então exercitado pelo SepacML, encontrava-se esgotado e necessitava ser revisto, se houvesse intenção de prosseguir com o atendimento de serviços de análises clínicas para pacientes hospitalares. Foi possível determinar que os seguintes fatores são decisivos para o sucesso comercial deste tipo de operação:

- Definir o tipo de operação, tendo em conta o tipo de agente pagador dos serviços hospitalares (SUS, privado, público);
- Definir o tipo de operação, segundo o perfil do hospital contratante, quanto ao tamanho (número de leitos e número de atendimentos externos) e complexidade dos serviços clínicos disponíveis;
- Atuar mediante o fornecimento de informações gerenciais (indicadores de performance técnica, econômica e de qualidade) que tenham impacto na gestão global da unidade hospitalar contratante;

- Definir o modelo de atuação, segundo o estabelecido pelo presente estudo, em numero de 5 (cinco) com especificações detalhadas;
- Utilizar sistemas integrados de gestão (Tecnologia da Informação).

Por fim, cremos ter desenvolvido um planejamento que permita a perenidade da empresa SepacML com sucesso comercial, capaz de gerar valor para seus controladores e, eventualmente, colocar-se no mercado como uma empresa sólida, apta a participar de movimentos de consolidação, fusão ou aquisição de empresas com o mesmo foco no mercado de saúde da Grande São Paulo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Dados e indicadores do Setor**. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/materiais-para-pesquisas/perfil-do-setor/dados-e- indicadores-do-setor>. Acesso em: 22 maio 2013.

_____. **Requisitos de boas práticas de funcionamento para os serviços de saúde**. Resolução RDC 63, 25 de novembro de 2011.
Disponível em: <www.anvisa.gov.br/hotsite/.../rdcs/RDC%20Nº%2063-2011.pdf>. Acesso em 15 fev. 2012.

_____. **Rol de Procedimentos e Terminologia em Saúde Suplementar**. 2013. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/a- ans/sala-de-noticias-ans/operadoras-e-servicos-de-saude/2010-rol-de-procedimentos-e-terminologia-unificada-da-saude-suplementar>. Acesso em: 14 set. 2013.

_____. **Resolução normativa RN no 50 de 21 de fevereiro de 2002**. Regulamento Técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde.
Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/.../anexo_prt0050_21_02_2002.pdf >. Acesso em: 14 set. 2012.

_____. **Resolução normativa RN no 302 de 13 de outubro de 2005**. Regulamento Técnico para funcionamento de Laboratórios Clínicos.
Disponível em: <http://.bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis../anvisa/.../res0302_13_10_2005.htm>. Acesso em: 17 set. 2012.

_____. **Resolução normativa RN no 2, de 25 de janeiro de 2010**. Requisitos mínimos para o Gerenciamento de Tecnologias em Saúde em estabelecimentos de saúde. Disponível em: <http://s.anvisa.gov.br/wps/s/r/9h> . Acesso em: 5 out. 2012.

_____. **Resolução normativa RN no 262, de 01 de agosto de 2011**.
Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index2.php?option=com_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=1786>. Acesso em: 2 dez. 2013.

ANDRIOLO, A. et al. **Diretriz para a gestão e garantia da qualidade de Testes Laboratoriais Remotos (TLR) da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML)**. Barueri: Manole, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar Secretaria de Assistência à Saúde**. 3. ed. (rev. e atual). Brasília: Ministério da Saúde, 2002, 108 p. (Série A. Normas e Manuais Técnicos; n. 117).

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. SEADE. **Perfil Regional**.
Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil_regional/index.php>. Acesso em: 22 maio 2013.

_____. Secretaria da Saúde. **Organizações Sociais de Saúde – OSS**.
Disponível em: http://www.saude.sp.gov.br/ses/acoes/organizacoes-sociais-de-saude-oss. Acesso em: 15 dez. 2013.

MELO, M.; SUMITA, N.; GALORO, C. (Organizadores). **Tecnologia da informação**. Barueri: Manole, 2014. 68 p.

NOVAES, H. de M. **Manual de Acreditação Hospitalar**. Secretaria de Assistência à Saúde. Brasília: Secretaria de Políticas da Saúde. Ministério da Saúde, 1998, 159p.

SHCOLNIK, W. et al.. **Brazilian laboratory indicators program**. Clin. Chem. Lab. Med., 2012, 50(11):1923-34.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE. **Regionais de Saúde**. Disponível em: < http://www.saude.sp.gov.br/ses/institucional/departamentos-regionais-de-saude/regionais-de-saude>. Acesso em: 5 set. 2013.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PATOLOGIA. **Recomendações da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML)**: coleta de sangue venoso. 2 ed. Barueri: Manole, 2010.

_____. **Recomendações da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML)**: coleta e preparo da amostra biológica. Barueri: Manole, 2014

SOCIEDADE BRASILEIRA DE MEDICINA LABORATORIAL. **Tecnologia da Informação em Medicina Laboratorial: Posicionamento da SBPC/ML 2011**.
Disponível em: <http://www.sbpc.org.br/?C=1792>. Acesso: 20 out. 2012.

_____. **Tecnologia da Informação em Medicina Laboratorial**: Posicionamento da SBPC/ML 2012. Disponível em: <http://www.sbpc.org.br/?C=1792>. Acesso em: 20 out. 2012.

SP SEM SEGREDOS. **RMSP - Região Metropolitana de São Paulo**. Disponível em: <http://sp.imess.net/page3.htm>. Acesso em:

6º

Plano de Negócios Eurocaps Indústria e Comércio

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

Turma GEEN 09 - Santo André
Geneilda Pereira da Silva

Orientador
Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva

Sumário

Resumo	355
Sumário Executivo	357
1. A Empresa e o Negócio	359
2. Missão, Visão e Valores	363
3. Análise Ambiental	365
4. Estrutura Física para o Projeto	372
5. Análise de Riscos	374
6. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade	375
7. Conclusão	388
Referências	390

Resumo

Devido a ações realizadas sem planejamento, os problemas ambientais só aumentam e têm exigido das empresas novas formas de relações integradas, não somente no contexto socioeconômico, mas também no contexto ambiental. Portanto, uma empresa precisa agir e pensar de forma inter e transdisciplinar, com o objetivo de conhecer melhor as opiniões, sugestões e críticas de seus colaboradores e da sociedade como um todo, para que consiga alinhar planos futuros e práticas sustentáveis. O presente estudo tem como objetivo relacionar as áreas de gestão de pessoas e práticas sustentáveis, passando também pelo planejamento estratégico, de modo a indicar a importância desta integração para o bom funcionamento da empresa Eurocaps Indústria e Comércio.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Gestão de pessoas. Estratégia

Sumário Executivo

A cápsula mole ou cápsula gelatinosa, como também é conhecida, vem sendo muito utilizada nos últimos tempos para produtos alimentícios com base em óleo, e os mais comuns são o óleo de ômega 3, coco, cártamo e outros. Muitos fatores colaboraram para o crescimento da utilização da cápsula mole, porém o incentivo das grandes mídias com programas de saúde e beleza fizeram com que o mercado rapidamente crescesse em grandes proporções. A última grande explosão neste segmento foi o óleo de coco, alvo de uma reportagem do programa "Fantástico", da Rede Globo, que mostrou em rede nacional todos os benefícios deste produto. Com esta exposição, todos os fabricantes de cápsulas moles tiveram sua produção esgotada, gerando uma fila de produção que poderia chegar a 120 dias para a entrega do produto.

Neste momento, outra boa oportunidade que está surgindo é o própolis. Até o momento, o Brasil não tem liberação para comercializar este produto em cápsula mole, porém o mercado externo já o consome em grande escala, e os grandes consumidores se encontram no mercado asiático.

Com base nesta aposta, este plano de negócio será baseado, detalhando cada fase do estudo, em planejamento e implantação do negócio.

Para este negócio, teremos dois produtos principais: um, a terceirização de serviços e o outro, a venda de produto próprio.

Hoje, os exportadores de própolis em cápsula mole não possuem equipamentos e infraestrutura para a fabricação deste produto neste padrão. Como o *knowhow* dos produtores de mel é o envase em sachê, frascos, bisnagas e similares, eles buscaram, no mercado, empresas que já trabalhavam com cápsula mole para a fabricação do própolis, gerando um forte atrativo para nossa empresa entrar no segmento de terceirização.

Para o produto próprio, em termos de processo de fabricação, será similar à terceirização, porém a parte de logística, marketing e vendas será bem diferente, provocando a necessidade de entender como funciona o mercado externo e como podemos colocar nosso produto neste mercado.

As cápsulas gelatinosas moles (cgm) representam uma forma de apresentação de cápsulas compostas pelo enchimento líquido, oleoso ou pastoso

com fluidez, acondicionado por um invólucro, formado por gelatina adicionada a plastificantes (sorbitol e/ou glicerina).

O mercado de cápsulas moles atua de forma diferenciada, pois estas cápsulas oferecem maior segurança por sua inviolabilidade e hermetismo, diminuindo a possibilidade de o produto ser alterado, falsificado, repartido ou contaminado.

O termo cápsula é derivado do latim *capsula*, diminutivo de *capsa*, que significa pequena caixa. Basicamente, a encapsulação consiste em isolar o material do meio externo, por uma barreira material, ou uma molécula química ou biológica, ou uma partícula sólida, líquida ou gasosa, por um tempo determinado. A diferença entre encapsulação, microencapsulação e nanoencapsulação está no tamanho da cápsula, ou vulgarmente, bolinha.

Os primeiros registros de tentativas de aplicação da microencapsulação datam dos anos 1930, mas o primeiro produto com material encapsulado surgiu apenas em 1954. A empresa norte-americana *National Cash Register* foi a pioneira ao comercializar um papel de cópia sem carbono (*no carbon required*). Mas poucos são os usuários que conhecem o princípio em que se baseia o seu funcionamento. Observando a superfície deste tipo de papel, nada se apresenta de anormal. Entretanto, ao pressioná-lo com uma caneta, reproduz-se cópia exata do riscado nas demais vias. O fenômeno ocorre porque o verso da primeira via do formulário é revestido por camada de microcápsulas de tinta, contendo solução de 2% a 6% de um pigmento adequado, disperso em partículas com diâmetro.

A tecnologia de cápsulas moles, de forma geral, oferece muitos benefícios e, por isto, estas têm várias utilidades, sendo esta, então, o carro-chefe do nosso empreendimento.

1. A EMPRESA E O NEGÓCIO

A empresa Eurocaps Indústria e Comércio foi criada em 2012, com o objetivo de iniciar suas atividades produtivas no mercado de terceirização de produtos nutracêuticos. Esta terceirização engloba a parte de embalagem primária e secundária destes produtos, blister, sachê e envasamento em frascos. Atualmente, atuamos neste mercado provendo aos nossos clientes soluções otimizadas e robustas para o que eles procuram.

Num segundo momento, a Eurocaps vislumbra lançar seus produtos e fortalecer sua marca no cliente final, proporcionando produtos inovadores e com grande valor agregado para o crescimento da empresa.

Tendo em vista como o mercado está caminhando, buscamos como oportunidade de negócio a fabricação de própolis em cápsulas moles. Os fabricantes de própolis que possuem este produto terceirizam sua produção devido às dificuldades em fabricá-lo, porém buscam parceiros nas empresas que fabricam as cápsulas moles dos famosos óleos que, hoje, encontramos no mercado, o ômega 3, coco, cártamo, e outros. Contudo existe um GAP de qualidade que estas empresas ainda não perceberam pela baixa fiscalização sobre estes produtos. Para manipular o própolis, a empresa de terceirização precisa ter o S.I.F para poder operar, no entanto, nenhuma empresa está estruturada com o S.I.F. para produzir dentro da conformidade.

Frente a esta oportunidade, a Eurocaps entende que o produto com menor barreira de entrada no mercado é o própolis em cápsula mole, produto este que é bem aceito no mercado externo e podemos até absorver alguma oportunidade futura de exportação.

De acordo com os fatos ilustrados acima, este trabalho abrange o estudo financeiro da viabilidade da inclusão deste produto no portfólio da empresa, avaliando tudo que será investido em razão desta oportunidade.

A Eurocaps está localizada na Rua Dr. Abelardo Vergueiro César, 367, no bairro Campo Belo, na cidade de São Paulo.

Nossos clientes terão a opção de enviar sua produção à Eurocaps, e o produto sairá finalizado, pronto para ser distribuído ao consumidor final. Nosso objetivo é atender nossos clientes em todas as etapas de produção, para que o processo seja otimizado, garantindo, assim, total segurança e satisfação.

Atuando na fabricação de Cápsulas Moles para o mercado farmacêutico e de Suplementação Nutricional, o empreendimento já realiza os processos de recebimento e amostragem das matérias-primas, manipulação, encapsulação, secagem e classificação, até a embalagem final do produto. Vamos trabalhar no sistema, conhecido como full service, ou seja, de serviço completo ou apenas realizar o processo de encapsulação, recebendo as matérias-primas ativas de nossos clientes para manipular e/ou o conteúdo já manipulado, pronto para ser encapsulado.

Os setores de encapsulação, secagem, classificação e embalagem necessitam ser totalmente isolados uns dos outros e contam com sistema de ar controlado e desumidificado.

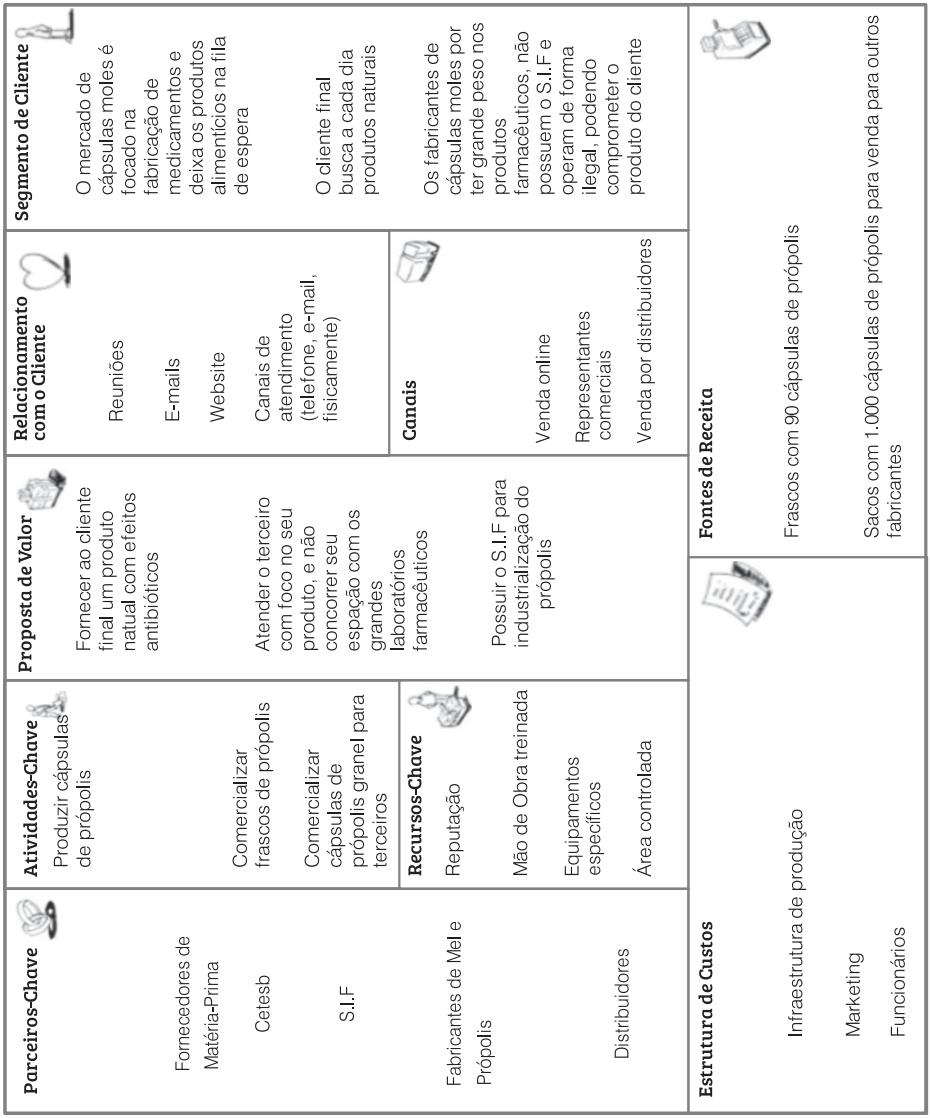
Nosso empreendimento está em busca de uma excelência empresarial, trabalhando com um forte plano de expansão e modernização. Com especial ênfase no corpo técnico, visa também assegurar tecnologia, qualidade, produtividade e valorização dos recursos humanos.

A empresa foi constituída com o objetivo de absorver o mercado nacional de terceirização de cápsula mole de própolis, assim como distribuir com marca própria este mesmo produto para o mercado internacional. A empresa deve implantar temas como: Governança Corporativa, Controladoria, Gestão de Custos, Estrutura de Ativos, Gestão de Riscos, Gestão de Valor e *Balanced Scorecard*, conceitos cada vez mais presentes em organizações de sucesso, que buscam, em sua Gestão Estratégica, um diferencial para manter-se à frente de seus concorrentes no mercado.

1.1. MODELO DE NEGÓCIO

O gráfico abaixo representa o Modelo deste novo negócio para a Eurocaps, no qual é possível verificar facilmente como acontecem as relações entre as interfaces do negócio, deixando claro qual é nossa proposta de valor, bem como o que vamos ofertar aos clientes finais e aos compradores de produto a granel, pois entendemos que este último deve comprar para revender em forma de produto de sua marca.

Figura 1 Modelo de Negócio



Fonte: A autora, 2014.

Destacamos, neste modelo, a grande importância das alianças (parceiros- chave) que devem ser desenvolvidas para o bom andamento do negócio. Entendemos que o fornecimento de matéria-prima não pode falhar, mas mais importante é estreitar os relacionamentos com os distribuidores de produtos, pois eles são os nossos grandes clientes intermediadores que vão levar nosso produto ao cliente final, portanto, uma boa parceria com eles nos vai nos proporcionar bons resultados.

1.2. OPORTUNIDADES DE MERCADO

Em 1933, Robert Pauli Scherer, engenheiro químico americano, nascido em Detroit em 1907, inventou o processo de encapsulação por matrizes rotativas e viabilizou industrialmente a produção de cápsulas moles. A empresa criada por ele para a fabricação de cápsulas moles, a R.P. Scherer, se espalhou pelo mundo, com fábricas em vários países, como Argentina, Brasil, Austrália, Inglaterra, França, Itália, Hong Kong, Coreia, dentre outros.

Inicialmente, apenas a R. P. Scherer detinha a patente e fabricava as máquinas em sua matriz nos Estados Unidos para seu uso exclusivo. Com o passar dos anos, a tecnologia foi absorvida e surgiram outras empresas fabricantes de equipamentos similares. Com o fornecimento de máquinas, surgiram também outros fabricantes de cápsulas gelatinosas moles, para uso próprio, ou como terceirizadoras. No Brasil, essas empresas passaram a terceirizar, fazendo as cápsulas moles para todos os laboratórios farmacêuticos, cosméticos e alimentícios do mercado nacional.

Os produtos em Cápsulas Gelatinosas Moles (CGM) representam, hoje, uma tendência mundial, porque, dentre outras, oferecem uma das mais seguras formas de dosagem para administração de líquidos, suspensões, pastas e pós, utilizados na indústria farmacêutica e de suplementação alimentar.

É a maneira prática, precisa e segura de embalar ou transformar uma formulação líquida em outra forma de dosagem sólida. Por ser inviolável, a possibilidade de fraude é praticamente nula, o que reforça a segurança e garante que o produto ingerido é exatamente aquele indicado.

As cápsulas moles são preferidas mundialmente por apresentarem as seguintes vantagens:

- Oferecem maior segurança por sua inviolabilidade e hermeticidade, diminuindo a possibilidade de o produto ser alterado, falsificado, repartido ou contaminado;
- Mantêm por muito mais tempo a estabilidade dos princípios ativos encapsulados;
- São produzidas com matéria-prima de qualidade farmacêutica;
- Apresentam facilidade de formulação evitando excipientes desnecessários;
- Permitem dosagem precisa;
- Podem ser facilmente deglutidas;
- Têm formatos especiais que permitem uma cápsula mastigável;
- São insípidas, facilitando a aplicação de aromas ou adoçantes;
- São transparentes ou opacas, possibilitando proteção para componentes fotossensíveis;

- Permitem liberação gástrica e intestinal;
- Disponibilizam e absorvem rapidamente seus princípios ativos encapsulados, garantindo maior rapidez na ação do produto.

Desta forma, vimos nas cápsulas moles uma excelente oportunidade de negócio, uma vez que o mercado está em plena expansão, ainda com poucos concorrentes e com grande chance de sucesso.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da empresa é prover produtos com qualidade aos clientes no prazo e preço comumente acordados de forma rentável no intuito de garantir o crescimento sustentável da companhia.

Como visão, iniciar, em 2018, atividades no segmento farmacêutico para cápsulas gelatinosas e chegar ao ano de 2020 entre os três maiores produtores de cápsulas moles do Brasil e, dentre estes, ser o maior exportador de própolis em cápsula mole.

Garantir o cumprimento de todos os compromissos sem romper as barreiras da ética, com práticas sustentáveis e governança corporativa são os valores estabelecidos.

2.1. CORE BUSINESS E MIX DE PRODUTOS

Hoje, o *core business* da Eurocaps é a terceirização de embalagens de produtos nutracêuticos, abrangendo qualquer *layout* de *blisters*, frascos e sachês. A empresa, ainda que muito jovem, é composta por pessoas com mais de dez anos de experiência no mercado farmacêutico e seu corpo técnico pode desenvolver qualquer solução para seus clientes. Portanto a empresa é fortemente voltada a este mercado.

Com isso, nosso único produto é a terceirização de embalagem, porém nossa intenção é incluir, no nosso portfólio, a terceirização de própolis em cápsulas moles e a colocação de própolis como produto próprio.

Nesta nova etapa, estaremos não apenas embalando o produto, mas também fabricando/manipulando-o desde o início, exceto o própolis, propriamente dito, que será entregue à empresa em bobonas já industrializado.

2.2. O PRÓPOLIS

Entendemos que o própolis representa uma grande oportunidade de lançarmos o primeiro produto próprio por uma série de motivos, e o principal deles, do

ponto de vista de negócios é que o própolis é aparentemente rentável. No decorrer deste trabalho, vamos avaliar sua rentabilidade. Por outro lado, o própolis é um produto muito interessante do ponto de vista de sua concepção e seus efeitos benéficos à saúde.

A pessoa que nunca pesquisou sobre este assunto, imagina que o própolis seja um produto derivado do mel, mas, na verdade, ele provém dos excrementos da abelha e, por isso, apresenta uma série de indicações e formas de ser manipulado quando ainda não foi industrializado.

Por mais estranha que seja sua natureza, este é um dos tratamentos mais receitados pelos nossos avós quando estamos apresentando um quadro clínico de resfriado ou gripe. Este produto possui características antibacterianas, antivirais, antifúngicas, e uma série de outros benefícios à saúde.

De acordo com os estudos sobre a aplicabilidade do própolis é comprovada sua eficácia no tratamento de algumas doenças, assim como sua utilização para o aumento da imunidade do organismo. Tudo isso num produto natural.

A Eurocaps tem na sua visão, se tornar uma empresa farmacêutica e esta é uma boa forma de entrar no mercado com um medicamento que não é bem um medicamento, pois se trata de um alimento. A ideia é estruturar e dar valor de medicamento ao produto e, com isso, abrir futuras barreiras de entrada neste mercado.

Abaixo, seguem algumas indicações e contraindicações para o emprego do própolis.

Indicações:

- Doenças inflamatórias superficiais, como estomatite, amidalite, gengivite, piorreia alveolar, hemorroidas. No caso de estomatite e inflamações da garganta, o extrato alcoólico traz melhores resultados, uma vez que cria uma película protetora no local onde foi passado;
- Ulcerações e inflamações, para amenizar os sintomas do reumatismo, do diabetes e da hipertensão e evitar a fadiga;
- Fortalecimento da ação imunológica pela ação de linfócitos, estimulação do organismo enfraquecido, redução dos efeitos colaterais de anticancerígenos e radioterapia;
- Prevenção e tratamento de pneumonia crônica e bronquite infantil;
- Tratamento de queimaduras graves e efeitos sobre doenças dermatológicas.

Contraindicações:

- Deve ser utilizada com cautela e somente quando necessário;
- A dose correta é fundamental para evitar intoxicações. Mais de 60 gotas por dia da própolis é considerada uma dose elevada.

3. ANÁLISE AMBIENTAL

Neste capítulo, vamos examinar todas as interfaces que a Eurocaps possui com o mundo interno e com o que não temos poder de ação, para nos preparar, da melhor forma, para alavancar nossos pontos fortes, aproveitar nossas oportunidades e nos blindar quanto a tudo que possa interferir no que planejamos, isto é, o sucesso.

3.1. AMBIENTE INTERNO

Ao analisar o mercado interno, verificou-se que este produto não é comercializado ao cliente final no Brasil, pois ainda não é um produto liberado para consumo pela ANVISA. O processo de liberação está em andamento e, em um futuro próximo, poderá ser comercializado normalmente no Brasil, da mesma forma que os famosos óleos já mencionados anteriormente. Contudo ainda existem potenciais clientes no mercado nacional que fabricam cápsulas moles e podem fabricar para as empresas de própolis. Muitas vezes, o própolis fica na fila esperando o melhor momento para o terceirizado colocar em linha, pois, atualmente, estes dão preferência a produtos farmacêuticos, que possuem maior valor agregado.

Desta forma, o produtor de própolis, ao exportar seu produto, fica vulnerável ao prazo de entrega do fornecedor, que, muitas vezes, o coloca em filas de 90 dias para realizar a entrega.

Com base nesta pesquisa de mercado, identificou-se que o mercado interno possui ótima oportunidade para quem se especializa neste segmento e presta ao cliente um processo menos volátil e mais robusto com relação aos prazos de entrega.

3.2. CONCORRENTES

Abaixo estão listadas as principais empresas terceiras concorrentes neste processo:

- Relthy — empresa brasileira fundada em 1998, especialista na produção de cápsulas gelatinosas moles. Também fornece embalagem, enfrascamento e blistagem, sendo um diferencial, pois o cliente pode enviar sua produção, que sairá pronta para ser distribuída ao consumidor final.

- Softcaps — empresa brasileira fundada em 1995, especialista na produção de cápsulas gelatinosas moles. Possui atuação no mercado nacional e internacional. Seu diferencial é possuir diversidade de linhas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento no mercado.

- Sorocaps — empresa brasileira fabricante de cápsulas gelatinosas. Sua atuação nacional é bastante abrangente, possuindo um estoque diferenciado das demais. Outro diferencial é a responsabilidade ambiental, pois o aquecimento de toda a água utilizada é realizado por meio de energia solar.

- Catalent — empresa fundada em 2007, líder de mercado nas áreas de desenvolvimento de medicamentos. Tem como diferencial seguir o ciclo de vida completo da produção do medicamento, ou seja, do desenvolvimento até a distribuição e o fornecimento ao cliente final.

Há algumas empresas que se tornam clientes das terceirizadas — compram o própolis e vendem ao mercado externo:

- Polenectar — empresa especializada em própolis e derivados. Atua no mercado nacional e internacional há 20 anos e sempre busca modernizar seus equipamentos e processos de fabricação.

- Apis Vida — empresa brasileira fundada em 1994, que produz mel, própolis, entre outros. Seu diferencial é abranger também a área de higiene, com uma linha diferenciada das demais.

3.3. FORNECEDORES

A empresa busca as possíveis alternativas para viabilizar o processo, porém com os olhos voltados à robustez do negócio, pois busca encontrar algo que seja financeiramente atrativo, mas que não coloque em risco as operações da fábrica. Contudo o olhar no pós-vendas e no fluxo confiável de fornecimento é fundamental neste momento.

3.3.1. EQUIPAMENTOS

Em pesquisa aos fabricantes de equipamentos para a fabricação deste tipo de produto, localizou-se apenas um produtor local, porém ao realizar um benchmarking, verificou-se que o produto nacional ainda não está em um nível de desempenho desejado para iniciar um projeto.

Com base nesta informação, iniciou-se a busca pela tecnologia no mercado externo. Foi identificado que as melhores máquinas vêm do Canadá e Itália, porém a que mais oferece um custo benefício atrativo para início de operação é importada da China.

Visto que o custo da linha chinesa é três vezes menor que suas concorrentes, compensa investir em uma viagem à China para avaliar as condições mecânicas e construtivas do equipamento, bem como realizar um teste de operação no fabricante do equipamento para finalmente validar a compra.

Outra análise muito importante foi levantar se este fabricante possuía algum equipamento no Brasil, para verificar a confiabilidade dos equipamentos e como seria o serviço de pós-vendas, afinal em um negócio não é permitido ficar na dependência de terceiros.

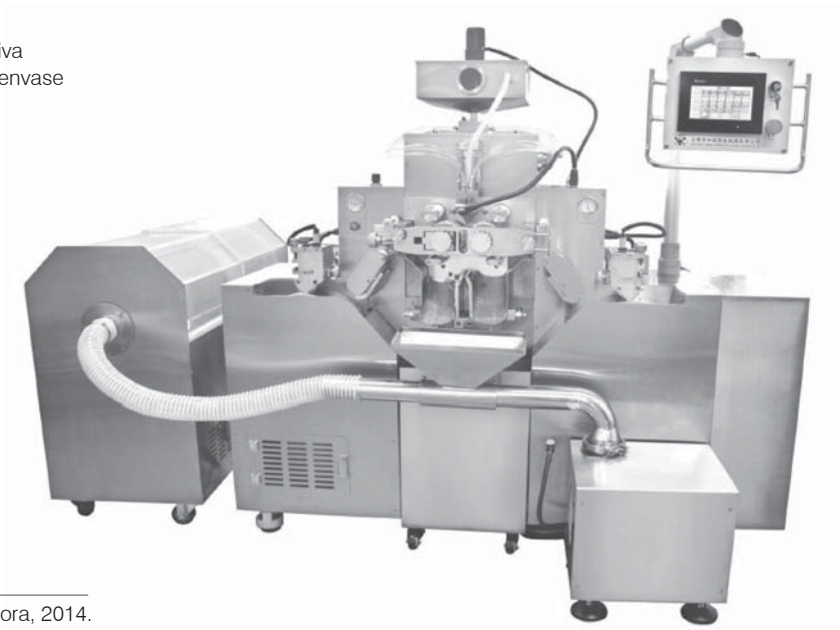
Segue, na tabela abaixo, lista dos equipamentos necessários para atender a este projeto.

Tabela 1
Lista de equipamentos de processo

Equipamento	Quantidade
Envasadora	1
Cesto de Secagem com 2 Estágios	1
Reator de Inox de 150l	1
Reator Móvel com Agitação de 60l	2
Tanque de Armazenagem de 60l	2
Carros para Secagem	5
Bandejas de PVC para Secagem	100
Contadora de Cápsulas	1
Bomba de Vácuo	1

Fonte: A autora, 2014.

Figura 2
Foto ilustrativa da linha de envase



Fonte: A autora, 2014.

Com os equipamentos já identificados, a segunda etapa foi identificar os fornecedores dos equipamentos auxiliares, que serão responsáveis por tratar o ar da área de fabricação nas condições ideias do processo.

Estes equipamentos são encontrados em abundância no Brasil e não há nenhum problema para operar a fábrica nem correr o risco de faltar de equipamento para bloquear, ainda que momentaneamente, as operações. São eles:

Tabela 2
Lista de equipamentos nacionais

Equipamento	Quantidade
Desumidificador de Ar	1
Ar-Condicionado	2
Carrinho para *Pallet* Hidráulico	1
Seladora	1
Impressora Ink Jet	1
Máquina de Selagem por Indução	1
Gerador de Água com Osmose Reversa	1
Compressor de Ar	1
Viscosímetro	1
Espessímetro	1
Rotuladora	1

Fonte: A autora, 2014.

3.3.2. MATÉRIA-PRIMA

Ao tratar das matérias-primas, levamos em conta os mesmos princípios que para os equipamentos, porém, para este caso, o produto nacional, além de ser mais fácil de trabalhar com a logística, apresenta um custo abaixo dos que foram encontrados em outros mercados externos, como na China, por exemplo. Desta forma, o abastecimento de matéria- prima na fábrica fica mais estável e pode-se contar com vários fornecedores locais, inclusive no próprio Estado de São Paulo. Abaixo, segue a lista das matérias-primas envolvidas no processo:

Tabela 3
Lista de MP

Matérias-Primas
Gelatina Natural
Sorbitol
Glicerina
Própolis Já Processado

Fonte: A autora, 2014.

Para cada tipo de produto acima, foram localizados mais de quatro fornecedores na Grande São Paulo, o que reduz a possibilidade de um problema de fornecimento, dando mais robustez ao processo de gestão das matérias-primas no estoque.

3.4. AMBIENTE EXTERNO

3.4.1. ANÁLISE SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas análise *SWOT* (dos termos em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.

Após análise desses dois ambientes, é preciso cruzá-los para saber exatamente quais os pontos que devem ser abordados e analisados com maior profundidade.

A análise *SWOT*, abaixo, captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças do mercado:

Tabela 4 *SWOT*

Forças (S)	Fraquezas (W)
•Localização •Produção com lotes pequenos (lançamentos e médias produções) •Soluções inovadoras •Tecnologia diferenciada (cápsulas gelatinosas) •Sem custo de amortização de ferramental	•Baixa capacidade de produtividade •Empresa sem reconhecimento de mercado •Baixo poder de barganha •Rotatividade de funcionários •Falta de mão de obra qualificada •Custo para registrar produto próprio
Oportunidades (O)	**Ameaças (T)**
•Saudabilidade •Terceirização em alta •Incentivo das mídias •Participação do Brasil nas Exportações no Mercado da Própolis	•Questões regulatórias •Problemas de fornecimento de matéria-prima •Sazonalidade de demanda •Vários concorrentes no mercado

Fonte: A autora, 2014.

3.4.2. CRUZAMENTO DA SWOT

Pontos Fortes x Oportunidades

- Por possuir soluções inovadoras, um diferencial em relação às demais empresas do segmento, criar campanhas nas mídias para exibir o produto.

- Chegar até as pequenas empresas e em empresas que estão lançando novos produtos, mostrando a capacidade da nossa empresa e a agilidade de entrega com pequenos lotes.

- Por apresentar soluções inovadoras e com o incentivo da mídia, será possível alavancar uma campanha de marketing para a empresa, visando novos contratos.

Pontos Fortes x Ameaças

- Possuir tecnologia diferenciada e soluções inovadoras, pois há vários concorrentes, mas, desta forma, a empresa se manterá forte e com vantagem competitiva.

- Produzir lotes pequenos e tendo o conhecimento do problema em conseguir matéria-prima, poderá manter sempre um estoque que possa suprir as necessidades e as demandas dos clientes.

Pontos Fracos x Oportunidade

- Alavancar as pesquisas de mercado, conhecer e ter propriedade do segmento, para competir com os concorrentes e conseguir contratos como terceiros.

- Por ser iniciante no mercado e ter baixo poder de barganha, aproveitar o incentivo das mídias e a saudabilidade da empresa, para se mostrar forte e capacitada em relação aos concorrentes.

Pontos Fracos x Ameaças

- Estabelecer contratos com fornecedores de matéria-prima para garantir o fornecimento.

- Possuir um departamento jurídico com pessoas qualificadas para garantir que a empresa esteja seguindo os regulamentos necessários e analisar a melhor forma de registrar o produto próprio.

3.5. AS 5 FORÇAS DE PORTER

Para analisar o grau de atratividade do setor foi utilizado o modelo das Cinco Forças de Porter, que permite identificar os principais fatores que afetam a competitividade, sendo que uma das forças está dentro do próprio setor e as demais são externas.

Identificamos como Entrantes Potenciais os apiários, as indústrias farmacêuticas e as alimentícias, que já estão estabelecidas neste setor e que desejam ampliar o leque de produtos, englobando também os serviços de terceirização.

Entende-se que o Poder dos Fornecedores neste setor é a qualidade do insumo, pois até o momento, a maior parte é importada e há cooperativas de mel fabricando o produto, o que reduz a margem de lucro do setor.

Há no mercado, como Produto Substituto, o extrato de própolis, própolis bruto, spray de mel e própolis, porém são considerados de média competitividade, pois o público-alvo nesses casos pode variar.

O Poder dos Compradores é muito baixo, não há um público-alvo definido. O produto não apresenta contraindicações, qualquer pessoa pode adquirir e consumir, o que reduz o poder de barganha.

Na Rivalidade Entre as Empresas, a competitividade é alta e crescente, pois muitas empresas já estão no mercado há muito tempo, com um modelo de vendas estruturado e efetivo, podendo a qualquer momento atraírem os clientes com promoções e pacotes de produtos.

3.6. ANÁLISE PEST

Tratando-se de um produto nutracêutico, no qual a ação dos órgãos regulamentadores é muito rígida, a análise PEST é uma boa ferramenta para nos ajudar na análise inicial deste projeto, bem como o aspecto tecnológico para produzir o que se espera com o projeto.

Com base nestas premissas, analisamos o cenário como um todo para selecionar o que realmente é importante como pontos estratégicos para alavancar nosso negócio de forma mais estrutura. Vejamos a análise abaixo.

Tabela 5
Análise PEST

Político-Legais	Econômicas	Sociais	Tecnológicas
ANVISA	Aumento do PIB	Busca pela longevidade	Inovação
S.I.F.	Taxa decâmbio	Antibiótico natural	Especialidades
	Taxa de juros	Acessibilidade	Diversificação de produtos
	Inflação	Saudabilidade	
	Aumento do poder de compra	Mídias sociais	

Fonte: A autora, 2014.

Tiramos da análise acima alguns pontos importantes que devemos levar em consideração, são eles:

Político – Legais: A legislação declara que produtos alimentícios derivados de animais devem possuir uma área segregada e identificada dos demais produtos alimentícios, bem como os materiais e utensílios utilizados na fabricação/manipulação das matérias-primas devem ser indicados aos provenientes dos derivados de animais.

Econômicas: Por trata-se de recursos que devemos adquirir do mercado externo, a taxa do câmbio é um ponto que devemos considerar na base de cálculos.

Sociais: A busca por produtos naturais vem crescendo ano a ano, hoje, existe no mercado uma série de produtos naturais que os jovens vêm buscando cada vez mais. Alinhada a esta expectativa, nossa proposta de produto propõe ao cliente o que as vovós já receitavam quando estávamos com sintomas de gripe.

Contudo vamos alinhar ao nosso plano de marketing a exploração do conceito de produto natural, mostrando dos seus benefícios clínicos, com as grandes mídias sociais para atingir o público-alvo.

Tecnológicas: A concepção deste produto requer uma tecnologia que não é muito difundida no Brasil, contudo, já temos alguns especialistas nesta área que podem servir como base de conhecimento para iniciar as operações.

Concluindo a análise PEST, os pontos mais importantes a serem levados em conta como frente de trabalho são os aspectos de fluxo de materiais e processos com relação ao produto de origem animal, ponto este importante para análise de espaço físico da empresa e também a exploração na mídia dos benefícios deste produto natural frente às demais drogas sintéticas encontradas hoje em dia.

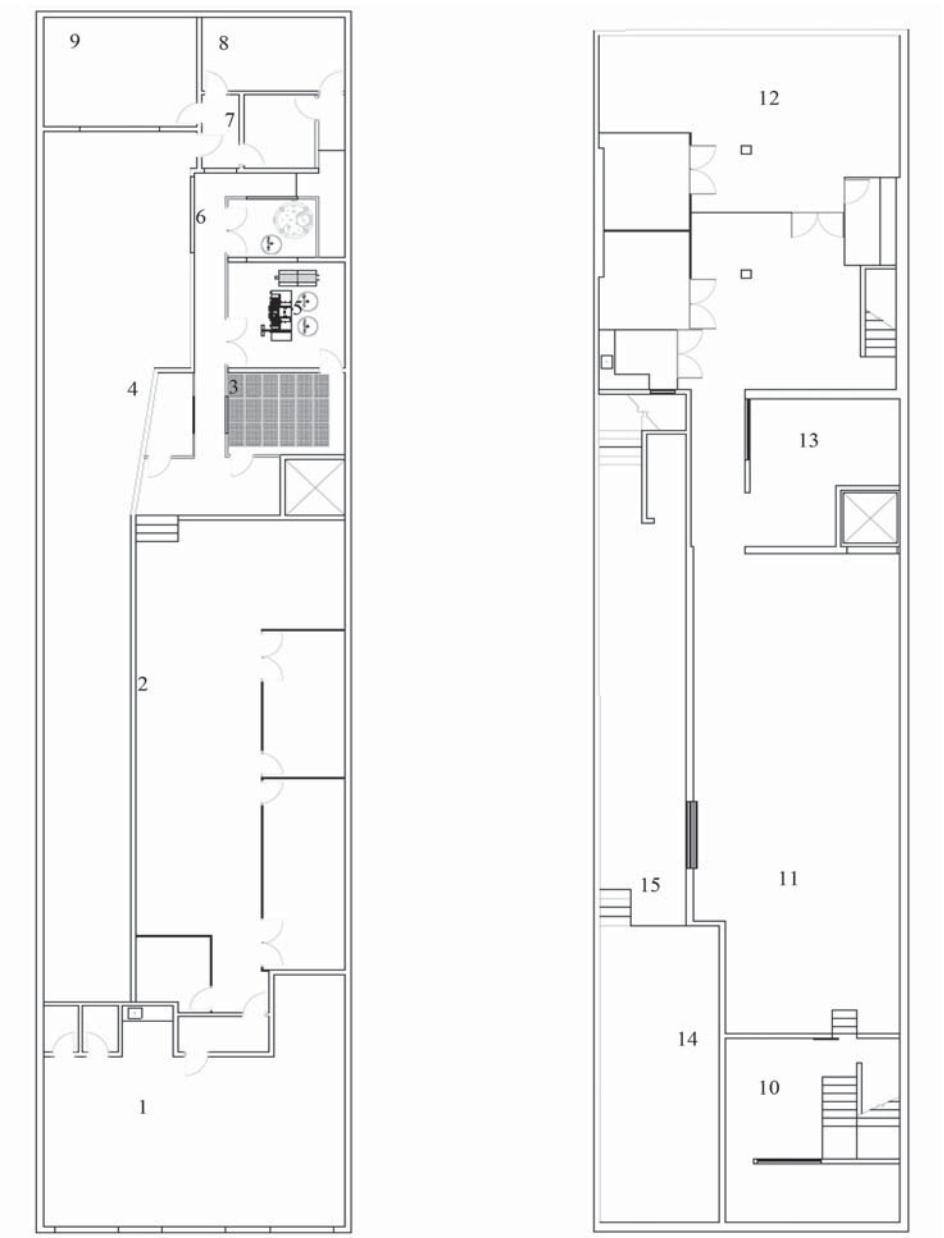
4. ESTRUTURA FÍSICA PARA O PROJETO

Para este projeto, a Eurocaps vai preparar uma área nova, integrando um *layout* otimizado com o melhor fluxo de pessoas e materiais possíveis, atendendo aos requisitos básicos da ANVISA, bem como outros órgãos da vigilância e empresas que pretendem terceirizar seus serviços. Abaixo, segue uma breve apresentação do *layout* das futuras instalações da Eurocaps.

Descrição Das Áreas:
1- Escritório;
2- Embalagem de própolis;
3- Área de secagem de cápsulas;
4- Revisão das cápsulas;
5- Envase de cápsulas;
6- Manipulação de gelatina;
7- Vestiário Masculino;
8- Vestiário Feminino;
9- Refeitório;
10- Jardim;
11- Recepção;

12- Depósito de M.P e produto acabado;
13- Doca;
14- Pesagem;
15- Embalagem dos produtos terceirizados.

Figura 3 Planta Eurocaps



Fonte: A autora, 2014.

O projeto desta área foi realizado pensando nos fluxos de pessoas e M.P., pois como podemos observar, não existe interface entre o meio externo e a área produtiva, e os funcionários são obrigados a se trocar nos vestiários para adentrarem nas áreas produtivas. Desta forma, garantimos o melhor desenho de fluxo de pessoas possível, fluxo este tratado como obrigatório nos laboratórios farmacêuticos. Quanto ao fluxo de M.P. não foi possível desenhar como manda o figurino, pois, por limitação de espaço, vamos tratá-lo com procedimentos operacionais para mantê-lo em ordem. O ideal é desenhar o fluxo evitando o conflito entre M.P e produto semiacabado, ou melhor, explicando, o produto deve entrar por uma área e sair por outra.

De qualquer forma, mesmo o fluxo dos materiais não sendo a melhor opção, está otimizado da melhor forma possível, sem infringir nenhuma regra, portanto, de acordo com qualquer auditoria.

5. ANÁLISE DE RISCOS

A análise dos riscos foi utilizada para gerenciar os riscos de implantação do produto e propor contingências em caso de algum evento não previsto. Abaixo, podemos observar como foi conduzida esta análise e quais as medidas designadas para cada evento.

Tabela 6
Análise dos riscos

EVENTO	GRAVIDADE	IMPACTO (R$)	MEDIDA
O produto não ter liberação para venda no Brasil	Alta	380.000,00/mês	Focar na terceirização de outros produtos
O produto não ser aceito no mercado	Alta	380.000,00/mês	Trabalhar o plano de marketing e terceirizar outrosprodutos
O produto não vender como planejado	Alta	200.000,00/mês	Terceirizar a capacidade ociosa
O produto vender mais que a capacidade instalada	Média	50.000,00/mês	Buscar terceirizadores para absorver a demanda
Não conseguir M.O. especializada para a produção	Baixa	45.000,00/mês	Trazer técnico do equipamento para treinar os operadores

Fonte: A autora, 2014.

Após a análise, vimos que a melhor saída para todos os riscos mais significativos é a busca por terceirização de outros produtos.Visto que estamos no mercado

de terceirização de embalagens de produtos nutracêuticos, as barreiras de entrada para colocarmos cápsulas gelatinosas como mais uns dos nossos produtos são bem menores do que para lançarmos o própolis. Portanto, vale ressaltar que em caso de fracasso com o própolis, os investimentos previstos para a aquisição dos equipamentos e preparação das áreas não serão perdidos, exceto, o investimento em marketing que faremos para mostrar nosso produto.

Os valores acima foram calculados com base nas margens de lucro para cada apresentação de produto, onde o mix será de 30% de produto próprio e 70% de granel.

6. GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE

6.1. INTRODUÇÃO

Hoje, muitos problemas socioambientais são decorrentes de atitudes não pensadas, ações sem planejamentos, o que exige das empresas, cada vez mais, novas formas de relacionamento entre pessoas e natureza. A escolha de um novo paradigma tem como consequência, por um lado, a compreensão do ser humano como parte da natureza, e por outro, a responsabilidade de cada um na utilização do espaço onde vive, criando valores baseados na cultura e no meio ambiente.

Com este olhar, o planejamento e a implantação de ações estratégicas integradas nas empresas tornam-se essenciais para sua sobrevivência. Para isso, é necessário entender a sustentabilidade como sendo um conjunto de práticas que estão sendo construídas e alinhadas às estratégias de forma coletiva por pessoas e pela empresa, objetivando um diferencial posicionamento no mercado e perante a sociedade.

Com esta ótica de que a empresa Eurocaps busca crescimento no mercado e é uma empresa ainda pequena, com um quadro composto por apenas oito colaboradores, entre eles, quatro sócios, acredita-se que este paradigma será um dos pilares para sua evolução.

A Eurocaps é uma empresa que entende que a flexibilidade em uma organização é possível se as pessoas que nela trabalham estiverem preparadas, possibilitando contínuas readaptações de seus recursos, tanto tecnológicos quanto financeiros. Segundo Senge (1999), “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis na organização”.

Contudo, para que as tomadas de decisões dentro da empresa sejam corretas e rápidas para atingir os resultados propostos, a estrutura organizacional deve estar preparada para atender ao alinhamento da empresa com as estratégias.

A Eurocaps sabe a importância que a sustentabilidade adquiriu nos últimos anos, principalmente no que tange às limitações naturais a serem utilizadas. Com esse conhecimento, toda a empresa deverá ser sensibilizada e conscientizada sobre a importância do Desenvolvimento Sustentável, cuja definição, segundo o Relatório Brundtland (1987), "é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras em atender suas próprias necessidades".

6.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (1999), as estratégias são ações ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da organização. Para que consiga atingir o objetivo proposto, é necessário que todos os colaboradores se comprometam a seguir na mesma linha em busca dos mesmos ideais. Dessa forma, a empresa como um todo precisa estar alinhada com suas estratégias e todos precisam estar empenhados para atingir o fim proposto.

Em uma empresa, as decisões podem ser centralizadas ou descentralizadas. Segundo Vasconcellos (1979), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. Com o crescimento, os problemas se tornam mais diversos e complexos, tanto os problemas técnicos quanto os administrativos. Assim, para aliviar a alta administração e tornar as coisas mais dinâmicas, algumas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores.

Prahalad (1995), considerado o mais influente pensador no mundo dos negócios, argumenta que "a descentralização não pode ser absoluta, nem a estratégia deve ser opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, que exija do corpo gerencial uma postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares".

A Eurocaps acredita que a administração participativa é o método ideal de obter espírito cooperativo entre os colaboradores. Plunkett & Fournier (1991) consideram que "a administração participativa é uma filosofia que exige tomada de decisão organizacional feita de tal modo que as informações e responsabilidades sejam estendidas aos níveis mais baixos da organização para que a decisão seja executada". Seguindo com uma administração participativa, a empresa precisa se assegurar de que as decisões estão sendo tomadas pelas pessoas certas.

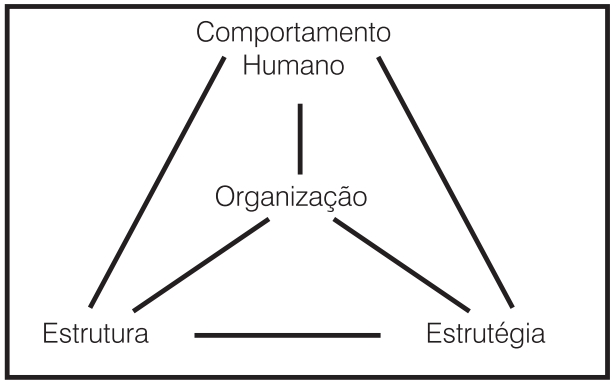
Buscando o equilíbrio entre o custo da comunicação e a perda do controle pela alta direção da organização, ao delegar poderes de decisão a níveis hierárquicos inferiores, muitos autores desenvolveram modelos na procura da melhor forma de descentralização. Quando o nível hierárquico inferior age em prol de suas necessida-

des particulares, é porque não está alinhado com a alta administração e acaba tendo a perda do controle. Na descentralização, a gestão da empresa deve ser fortemente participativa, além da necessidade de controlar o custo da comunicação e evitar a perda do controle pela alta direção.

Após formular suas estratégias, a empresa deve elaborar uma estrutura organizacional, para colocar em prática as ações escolhidas para implantar as estratégias, que são os meios para atingir os objetivos definidos.

Sendo assim, a organização deve alinhar o comportamento das pessoas, a estrutura organizacional e a estratégia formulada para atingir seus objetivos. Conforme Mills (1993), ilustrado na Figura 4.

Figura 4
Alinhamento da Estratégia, Estrutura e Comportamento de Pessoas



Fonte: Mills, 1993, p.118.

Um dos fatores de alinhamento mais importantes apresentados na Figura 4 é o comportamento humano, pois se a empresa não tiver o comprometimento e a dedicação de seus colaboradores, desde a alta administração até os colaboradores responsáveis pela limpeza, será difícil conduzi-la para a direção desejada e aos objetivos estipulados. Mas como conseguir o comprometimento dos colaboradores? Motivação é a resposta. O mundo está mudando constantemente, e a empresa precisa acompanhar as mudanças, pois as pessoas estão mudando na mesma velocidade. Para que a empresa seja efetiva nas suas ações, conforme as estratégias, para atingir seu objetivo, a alta administração deve evitar as seis barreiras apontadas por Beer (1999):

- Administração do tipo *top-down* ou *laissez-faire*:
  - *Top-down*: as ordens vêm de cima para baixo ou da alta administração para os níveis subordinados;
  - *Laissez-faire*: a alta administração abandona os subordinados sem exercer qualquer controle.

- Estratégia sem clareza e prioridades conflitantes: os subordinados não conhecem a estratégia da organização, como também não sabem o que fazer primeiro. A alta administração não fornece claramente as prioridades.

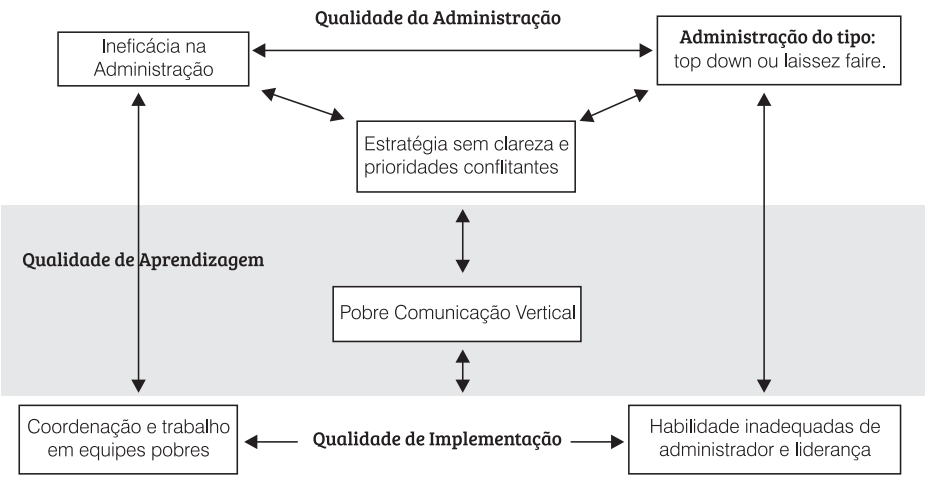
- Ineficácia na administração: a organização não atinge os resultados propostos e os administradores não deixam que outros níveis participem por medo de perder o poder.

- Debilidade em coordenação e trabalho em equipe: a falta de prioridades ou o conflito nas prioridades torna o trabalho ineficaz.

- Habilidades inadequadas para administrar e liderar: não existe preparação das pessoas para assumirem os papéis gerenciais.

- Inabilidade para falar a verdade aos funcionários de nível gerencial (falhas na comunicação vertical): os empregados reconhecem os problemas, mas têm medo de falar aos superiores e omitem as observações, pois suspeitam que a alta administração não as aceite.

Figura 5 Esquema de como interagem as seis barreiras de estratégias



Fonte: Beer e Eisenstat, 2000, p.4

Na figura acima, observa-se que as três primeiras barreiras estão ligadas à ineficácia da alta administração e as outras duas, à implantação da estratégia.

Os colaboradores necessitam estar motivados e envolvidos, para atingir os objetivos. Para isso, a empresa precisa entender e conhecer os principais estudos so-

bre o tema, porém acredita-se que nenhuma teoria consegue abarcar toda a verdade sobre o tema motivação. Cada teoria oferece sua contribuição.

Quando a estratégia é alinhada de maneira participativa, e a delegação por meio do *empowerment*, a responsabilidade e a autoridade, de acordo com a atividade de cada um, são fatores motivacionais dentro da empresa. Conforme Blanchard et al. (2001), a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e que são pouco utilizados. A gestão participativa por meio do *empowerment* pode ser observada quando se obtêm os princípios estabelecidos por Tracy (1994):

- Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades;
- Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- Estabelecer padrões de excelência;
- Oferecer-lhes padrões necessários à satisfação dos padrões;
- Fornece-lhes conhecimento e informação;
- Dar-lhes *feedback* sobre seu desempenho;
- Reconhecer as pessoas pelas suas realizações;
- Confiar nelas;
- Dar-lhes permissão para errar;
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Portanto, este é o meio pelo qual a empresa Eurocaps vai trabalhar, para assim atingir a administração participativa.

6.3. SUSTENTABILIDADE

As empresas, ao montar suas estratégias, precisam estar atentas ao equilíbrio entre as necessidades econômicas, a equidade social e o respeito e cuidado com o meio ambiente, para inserir o conceito de sustentabilidade em seu planejamento estratégico. Estas três variáveis: a econômica, a social e a ambiental são conhecidas como a Teoria Tridimensional da sustentabilidade, o *triple botton line*.

Segundo Pedroso & Zwicker (2007), a obtenção de resultados econômicos positivos tanto no presente quanto no futuro, está relacionada com a geração de valor econômico. A responsabilidade ambiental diz respeito à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais, enquanto que o comprometimento das empresas com a sociedade contempla a responsabilidade social.

A Eurocaps, desta forma, poderá assegurar sua rentabilidade, propiciando às operações contemplar o valor do investimento no tempo, isto é, as operações de vendas com taxas maiores que o custo de capital total da empresa, e as opera-

ções de compras obtendo taxas inferiores ao custo de capital total, fazendo deste processo uma constante. E, simultaneamente, proporcionando benefícios sociais e ambientais.

Segundo estudos do desenvolvimento da estratégia ambiental, a empresa deve contemplar os concorrentes, parceiros, produtos, matérias-primas, perdas e, por último, os resíduos da empresa.

Muitas empresas começaram a introduzir o conceito de sustentabilidade na formulação de suas estratégias, alinhando o conceito com sua missão, uma vez que, cada vez mais, este contexto está inserido nos negócios.

A Eurocaps vai implantar um política de Sustentabilidade com uma visão ao longo prazo, para alcançar a performance positiva nas causas sociais e ambientais.

Em Nova York, foi lançado o maior estudo de sustentabilidade coorporativa, publicado pela *United Nations Global Compact* e pela *Accenture Sustainability Services*, demonstrando que o compromisso com as questões sociais, ambientais e de governança tornou-se excepcionalmente forte: 93% dos CEOs veem a sustentabilidade como fundamental para o sucesso da organização.

Os CEOs acreditam que, se quisermos chegar a uma época em que a sustentabilidade estará completamente integrada aos negócios, iremos vivenciar um ambiente operacional profundamente diferente de hoje. Na concepção de suas ideias, o ambiente de negócios deve apresentar:

- Um enfoque mais amplo sobre a criação de valor empresarial e social, que será caracterizada por uma mudança de foco exclusivamente no lucro financeiro, para uma compreensão de longo prazo sobre a criação de valor, que considera tanto os impactos positivos quanto os negativos de uma empresa sobre a sociedade e o meio ambiente;

- Afastamento cada vez maior da visão da operação em relação aos negócios, como uma parte distinta da cadeia de valor para assumirem maior responsabilidade em um sistema completo de insumos;

- Novas formas de colaboração e parcerias com fornecedores e distribuidores, organizações da sociedade civil e governos para impulsionar os resultados da sustentabilidade;

- Uso mais eficaz da tecnologia para impulsionar a transparência, a eficiência dos recursos e transição para a infraestrutura de energia limpa;

- Mais eficiência nas práticas comerciais em mercados emergentes para atender às necessidades de consumidores e cidadãos diferentes e canais alternativos de distribuição, por meio de novos modelos sustentáveis de negócios e abordagens;

- Liderança e Cultura Sustentáveis, que incorporam as questões de sustentabilidade na maneira em que os executivos e os funcionários pensam sobre estratégia e execução. A nova geração de líderes de negócios deverá ser mais ousada e assumir uma posição mais proativa no cenário mundial – uma forma de liderança que vai além das fronteiras tradicionais e articula uma visão para o futuro sustentável da indústria e da sociedade em geral.

Os quatro sócios da Eurocaps possuem entendimento claro sobre os tópicos abordados neste contexto, e estão perseguindo para que seu ambiente de negócio apresente de forma integral todos os itens citados acima pelos CEOs.

6.4. GESTÃO DE PESSOAS INTERAGINDO COM SUSTENTABILIDADE

Atualmente graves problemas afligem a humanidade, segundo Morin (1990), e para encontrar soluções para esses problemas é preciso desenvolver competências e habilidades que ajudem a lidar com os desafios da globalidade, da complexidade da vida e da sustentabilidade ecológica. Este autor ainda afirma que a abrangência desses problemas exige um pensamento de natureza complexa, inter e transdisciplinar.

A transdisciplinaridade implica um pensamento organizador, complexo, uma forma de pensar mais elaborada, uma capacidade de percepção mais refinada e depurada da realidade. Para Domingues (2005), a transdisciplinaridade além de sugerir ideia de movimento e o transpassar de fronteiras, remete também ao trabalho nas interfaces, ao rompimento de barreiras, à migração de conceitos de um campo de conhecimento a outro, além da tentativa de busca da própria unificação do conhecimento. Implica, acima de tudo, a existência de uma interação dinâmica e processos de autorregulação, levando a um novo cenário de práticas e aprofundando o conhecimento.

Porém um dos grandes problemas, hoje, é que muitas empresas são extremamente segmentadas ou setorizadas, o que leva a conflitos e divergências que dificultam atingir o resultado final. A empresa deve buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e holística, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, em todo o processo: início, meio e fim, ou seja, as inter-relações entre os recursos.

A Eurocaps, sendo uma empresa iniciante, estabeleceu seus objetivos e diretrizes com esta visão, para que assim possa atingir longevidade e ser um exemplo para as empresas do mesmo setor. Mostrando que é possível construir uma empresa, que se preocupa e tem responsabilidade social e ambiental e se mantém entre as melhores do mercado em que atua.

Sabe-se que esta transição para as empresas já existentes no mercado não é tão simples, porém não impossível de fazer. Pois a sustentabilidade requer a transi-

ção do comportamento mecanicista para o comportamento sistêmico, o que implica uma quebra de paradigma, e o novo paradigma deve se embasar na visão do todo, desde a concepção de natureza do organismo humano, da sociedade e enxergar e ter a percepção de como a empresa gerencia seu negócio.

Como todas são conduzidas por pessoas, é imprescindível que as empresas tenham o conhecimento e além de tudo incorporem o conceito de sustentabilidade. Por este motivo as empresas precisam adotar práticas que sensibilizem, motivem e principalmente conscientizem as pessoas, para que as estratégias sustentáveis sejam implantadas e implementadas em suas vidas e, consequentemente, no cotidiano da empresa. Para que a mudança ocorra, as estratégias devem considerar a variável tempo e propor ações que consigam contemplar o curto, médio e longo prazo. Sobretudo é necessário o envolvimento pleno do tomador de decisão no processo, para que ele possa conscientizar, motivar e sensibilizar seus colaboradores, pois, para mudar estrategicamente a empresa, o líder deve mudar primeiro os indivíduos em que nela trabalham.

O desempenho sustentável deve ser tratado de forma intraorganizacional, passando por todos os níveis hierárquicos, de forma que consiga ser gerenciado, comunicando claramente as expectativas com relação a este desempenho. Se não houver a definição clara do negócio, não será possível gerenciar, principalmente, em relação aos princípios de gestão socioambiental. Conforme Andrade et al. (2000), "sem a orientação de uma estratégia empresarial clara e por decorrência de uma estratégia socioambiental específica, não se pode ter certeza da adequada alocação de recursos, de gerenciamento dos processos críticos de negócios e de recompensa do desempenho esperado".

Seguindo este processo, as pessoas estarão alinhadas às estratégias formuladas e os riscos serão minimizados. A redução desses riscos propicia aos colaboradores pensarem de forma sistêmica sobre as diversas dimensões, econômica e socioambiental, que compõem a sustentabilidade, porém ao mesmo tempo as pessoas devem ser trabalhadas em suas atividades diárias.

Outro fator essencial é que a empresa seja administrada de forma participativa, formando um time, para que possa se entender e se complementar, em busca do mesmo objetivo. Porém este é outro trabalho que conta com a variável tempo, pois precisa da preparação dos colaboradores e da adaptação de processos tanto operacionais quanto táticos.

Contudo a empresa precisa ser vista de forma inter e transdisciplinar, buscando conhecer melhor as opiniões, sugestões e críticas de seus colaboradores e da sociedade como um todo, para conseguir alinhar suas estratégias e atingir os planos do futuro contemplando práticas sustentáveis. Portanto, o novo pensamento precisa vir acompanhado de uma mudança de valores, novo paradigma, passando da ex-

pansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria.

O comprometimento com as partes interessadas, conhecido também como *stakeholder*, deve ser tratado de forma gradativa, para que todas as áreas da empresa consigam evoluir neste comprometimento, de forma que busquem em todos os seus processos o nível máximo de abertura e participação de públicos externos.

Seguindo o que foi exposto acima, Elkington (2000, p. 40) afirma que:

> As empresas capazes de engajar seus stakeholders em uma visão clara do futuro compartilhado e de atuar de forma superior em relação aos seus concorrentes no sentido econômico, social e ambiental estarão muito mais bem posicionadas para conquistar as mentes e os corações das pessoas – como também o dinheiro.

A empresa, ao entender sua atuação no mercado, sua participação perante a sociedade e sua responsabilidade com o planeta, tem condições de identificar claramente as partes interessadas e a importância do seu negócio. Aspecto primordial para entender o papel do colaborador da empresa para fora, pois de alguma maneira os colaboradores são porta-vozes dela, espalhando a crença, valores e eventuais acontecimentos ocorridos dentro do ambiente corporativo que são de interesse da sociedade.

6.5. MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL

Como já foi dito neste estudo, a gestão de pessoas precisa fazer parte integralmente na formulação de estratégia de uma empresa, assim como na sua implantação. A gestão estratégica de recursos humanos tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Um aspecto importante destacado por vários autores é o saber lidar com as diferenças dos colaboradores, função esta da gestão de pessoas, que é uma vantagem competitiva imprescindível às empresas. Estes autores complementam que a transição para uma sociedade sustentável prescinde de uma mudança que invista profundamente, e simultaneamente, nos sistemas técnicos, na necessidade de bem-estar social e equilíbrio ambiental.

Um modelo sustentável de gestão incorpora a sustentabilidade como um novo valor social, trazendo novos conceitos, como por exemplo, ecologia industrial, produtos amigáveis, consumo sustentável, entre outros.

Para tratar o capital humano e social como promotor da sustentabilidade, a gestão de pessoas deve desenvolver um sistema transdisciplinar, formando um elo

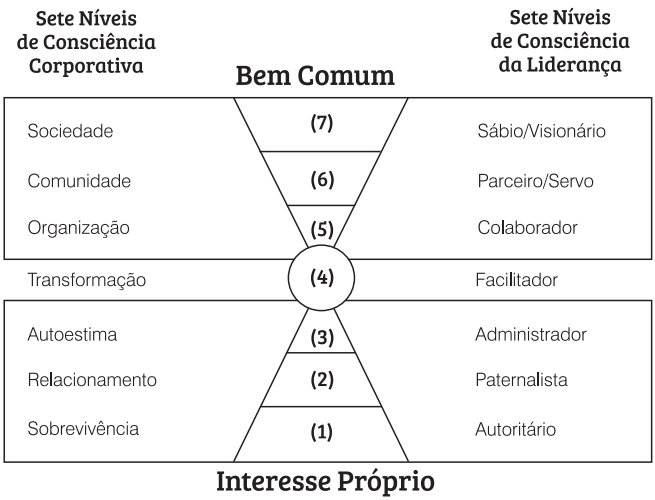
entra as diversas áreas da empresa, e as decisões a serem tomadas devem considerar os impactos que vão provocar nas demais áreas, conseguindo, assim, atingir um equilíbrio econômico, social e ambiental.

Seguindo este sentido, o modelo de Barrett (2000), que avalia a cultura organizacional, considera a existência de um conjunto de valores, crenças, e comportamentos, manifestados pelas pessoas e os enquadra em sete níveis de consciência organizacional. Desta forma define-se a consciência da seguinte maneira:

> Um estado de conhecimento do eu (pensamentos, sentimentos, ideias) baseado num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. A passagem para um estado mais elevado da consciência implica mudanças nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação.

Com isso, são definidas a Consciência Corporativa e a Consciência da Liderança, conforme ilustrado na figura baixo:

Figura 6
Níveis de Consciência Corporativa e Consciência da Liderança



Fonte:
Barrett,
2000 apud Quelhas;
Cavalcanti, 2004, p. 6.

Em cada nível de consciência encontram-se crenças e valores que formam o modelo mental de como as empresas interpretam o mundo à sua volta e, portanto, como se comportam a partir desta percepção.

Níveis de Consciência Corporativa

Nível 1: Consciência de Sobrevivência – é a primeira necessidade de uma organização que se preocupa em estabelecer a saúde financeira como seu foco principal de atenção.

Empresas neste nível de consciência experimentam inseguranças e profundos temores em relação ao futuro. Tratam as pessoas e a Terra como recursos a serem explorados para o lucro. Sentem-se vitimadas por qualquer regras que limitem sua liberdade de fazer dinheiro.

Nível 2: Consciência do Relacionamento – a segunda, diz respeito à necessidade de estabelecer relacionamentos interpessoais harmoniosos com funcionários, clientes e fornecedores como meio de garantir a sobrevivência da empresa.
São empresas fortes na tradição e na imagem e fracas na flexibilidade e na iniciativa. Exigem disciplina e obediência dos seus empregados.

Nível 3: Consciência da Autoestima – a organização que opera neste nível quer ser as maior ou melhor naquilo que faz. Por conseguinte, é muito competitiva e está constantemente buscando meios de melhorar sua relação custo-benefício. Estas empresas se concentram em melhorar a aptidão corporativa – produtividade, eficiência, administração do tempo e controle da qualidade.

Nível 4: Consciência da Transformação – esta é a ponte que as empresas devem cruzar se desejam criar coesão organizacional e mudar seus sistemas de crenças e valores, ampliando-os para o bem comum. O foco aqui é autoconhecimento e renovação. Durante a transformação, a cultura da organização muda do controle para a confiança, da punição para o incentivo, do medo pra a verdade. São estabelecidos mecanismos para promover a inovação e o aprendizado. A tirania do resultado financeiro começa a desaparecer à medida que as organizações começam a medir seu sucesso em comparação com um amplo conjunto de indicadores. Visão, missão e valores são reconhecidos como meios para desenvolver uma forte identidade central e uma coesão interna.

Nível 5: Consciência da Organização – o foco primário da organização nesse nível de consciência é o desenvolvimento de uma cultura, que incentive a realização do funcionário. Concentrando-se nas necessidades de seu pessoal, a organização encoraja níveis mais elevados de produtividade e criatividade pessoais. Encoraja o alinhamento das motivações pessoais de seus empregados com a sua visão e a missão e apoia os funcionários para que se tornem tudo que possam vir a ser em termos de crescimento profissional e pessoal.

Nível 6: Consciência da Comunidade – o foco primário da organização neste nível consiste em oferecer sustentação à economia local. Apoia os funcionários para que encontrem realização pessoal no trabalho e criam oportunidades para que eles façam diferença na comunidade local. Nesse nível de consciência, as organizações se preocupam com o funcionário como um todo – suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais.

Nível 7: Consciência da Sociedade – o foco primário é o serviço à humanidade e ao planeta. Há um reconhecimento da inter-relação de toda a vida e da necessidade de indivíduos e instituições assumirem responsabilidade pelo bem-estar do todo. Nesse nível de consciência, a organização se preocupa profundamente com a ética, a justiça, os direitos humanos, a paz e o impacto das ações do presente nas gerações futuras – o desenvolvimento sustentável.
Segundo Barrett (2000), as organizações raramente operam num único nível de consciência. Tendem a agrupar-se em torno de três ou quatro níveis.
Assim como as empresas, os líderes também atuam de acordo com seus níveis de consciência.

Os Sete Níveis de Consciência da Liderança

Autoritário – os autoritários são fortemente motivados pela necessidade de controlar. Empregam um estilo ditatorial para conseguir o que querem porque acham difícil se relacionar com pessoas de modo aberto e simpático. Têm medo de suas emoções. Não perguntam, dão ordens. Temem soltar as rédeas do poder porque sentem grande dificuldade em confiar nos outros.

Paternalista – estes são motivados pela necessidade de serem aceitos. São basicamente autoritários que precisam ser queridos. Assim, tornam-se ditadores benevolentes. São protetores, mas, em troca, exigem lealdade, disciplina e obediência.

Administrador – os administradores são motivados pela necessidade de ordem e respeito. Gostam de estruturas, medidas e análises racionais. São produtivos e cumprem metas. Criam horários e gostam de estar no controle. Sua necessidade de ordem pode levá-los a ficarem presos no status quo. Criam ambientes produtivos e eficientes, mas podem tornar-se também muito exigentes.

Facilitador – os facilitadores estão em transição. À medida que abandonam sua necessidade de aprovação externa, começam a descobrir quem realmente são. Tornam-se capacitadores – ajudando os outros a se expressar. Querem desenvolver

sua visão e trabalhar na sua missão. Concentram-se nas habilidades de comunicação interpessoais, na solução de conflitos e no desenvolvimento de equipe.

Colaborador – os colaboradores são motivados pela necessidade de encontrar significado. Estão mais preocupados em conseguir o melhor resultado para todos. Não agem em interesse próprio. São flexíveis, adaptáveis e concentrados nos valores. São autênticos, democráticos e entusiastas, também são intuitivos e criativos. Mostram inteligência emocional e intelectual.

Servo/ Parceiro – os servos/parceiros são motivados pela necessidade de fazer a diferença e estar a serviço daqueles que lideram. Ao mesmo tempo, preocupam-se com seu pessoal, buscando meios de assegurar que os funcionários encontrem realização pessoal no trabalho. Constroem sistemas que apoiam os funcionários e buscam formar alianças mútuas e benéficas com fornecedores e clientes. São ativos na comunidade local, desenvolvendo relacionamentos que criam boa vontade.

Sábio/ Visionário – líderes sábios/visionários são motivados pela necessidade de estar a serviço do mundo. Sua visão é global. Veem sua própria missão e a da organização sob uma perspectiva social. Para eles, o mundo é uma rede complexa de inter-relações e sabem que têm um papel importante a desempenhar. Preocupam-se com a situação do mundo – paz, justiça, ética e ecologia – e com as futuras relações.

Conforme representado, na Figura 6, um modo de vida sustentável, conhecido com o bem comum, necessita de uma consciência corporativa tipo sociedade e uma consciência da liderança tipo sábio/visionário. Para atingir este grau de conscientização, tanto as empresas quanto a liderança precisam vivenciar uma transformação por meio de facilitação.

Significa que, quando a empresa estiver passando por esta etapa de transição — de quebra de paradigma para a sustentabilidade — , segundo os sete níveis de consciência corporativa, é importante focar em autoconhecimento e renovação, promovendo assim inovação para com os colaboradores, sempre alinhado com o nível de consciência da sociedade e se preocupando com a ética, justiça e direitos humanos, além de se conscientizar com o impacto que suas ações do presente podem ocasionar em gerações futuras.

Tendo estes conceitos em vista, há a necessidade de desenvolvê-los paralelamente, buscando uma liderança que ajude os colaboradores a se expressar, priorizando as habilidades de comunicação interpessoal, contribuindo na solução de conflitos e no crescimento da equipe.

Com isso, surge também a necessidade de criar artifícios para a gestão de pessoas com a finalidade de formar o pensamento sustentável, podendo aparecer como

metas em algumas empresas. Assim, atuação efetiva de gestores e líderes ganham importância ainda maior na empresa e perante a equipe.

As empresas devem buscar vantagens competitivas com modificações e adequações ao mercado, sendo isso possível por meio de pessoas comprometidas e da geração de conhecimento desde que este esteja alinhado à sustentabilidade.

Sendo detentora deste conhecimento, a Eurocaps buscará adotar modelo de gestão sustentável, criando assim mais vantagens competitivas perante as demais empresas do mercado.

7. CONCLUSÃO

Hoje, todas as empresas, desde as pequenas até as multinacionais, reconhecem a importância de olhar a organização de forma interdisciplinar e transdisciplinar, porém ainda há um grande vácuo entre a formulação das estratégias e a área de gestão de pessoas interligadas às práticas sustentáveis.

Neste estudo, pode-se evidenciar que a gestão estratégica de pessoas favorece o comprometimento organizacional à perspectiva da sustentabilidade nos dias de hoje, pois é o fundamental instrumento para canalizar os esforços individuais e coletivos durante esta transição para um modelo sustentável.

Há várias teorias que auxiliam as empresas a aplicarem este modelo, por meio da gestão de pessoas, de modo estratégico passível de desenvolver, simultaneamente, os níveis de conscientização de liderança e os níveis de conscientização corporativa, conforme a Teoria dos Sete Níveis de Consciência.

A Eurocaps vai atuar com seus colaboradores, mostrando a importância das práticas sustentáveis, incorporando, em suas tomadas de decisões um fator socioambiental, que atenda às demandas da sociedade, preocupando-se com o futuro do país.

Atualmente a Eurocaps não contempla o conceito do desenvolvimento sustentável em seu modelo estratégico. Porém a empresa vai passar por este modelo de transição, alinhando a formulação das estratégias ao conceito do desenvolvimento sustentável, traduzidas nas práticas do dia a dia.

Outra ação a ser parte da nova formulação estratégica da Eurocaps é o modelo organizacional descentralizado, pois, sendo um fator importante para seu crescimento, faz com que as pessoas se comprometam com as ações e seus resultados, em busca do objetivo desejado.

Adotando essas ações, a Eurocaps que, hoje, é uma empresa de pequeno porte, conseguirá se erguer e perpetuar no mercado, pois vai se apoiar nos principais pilares com foco principal nas pessoas, de dentro e fora da empresa. Construindo um “hoje” saudável, para obter um “futuro” promissor às novas gerações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEER, M.;EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**.
Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>. Acesso em: 10 set. 2014.

DELBONI, R. **Como alinhar gestão de pessoas com sustentabilidade?**
Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/pegada-sustentavel/2013/08/08/como-alinhar-gestao-de-pessoas-com-sustentabilidade/>. Acesso em: 14 jul. 2014.

ONU Brasil. **A ONU e o Meio Ambiente**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>. Acesso em: 13 jul. 2014.

PIRES, F. **Sustentabilidade e Gestão de Pessoas**.
Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2012/06/a-sustentabilidade-e-a-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 12 jul. 2014.

PLUNKETT,L.C.; FOURNIER,R. **Participative Management**: Implementing Empowerment. New York: Wiley, 1991.

VASCONCELLOS, E. **Centralização x Descentralização**: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento.
Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=996>. Acesso em: 12 set. 2014.

7º

SALUS

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Turma TI 25 - Santo André
Daniel de Sousa Crivelari
Diogo Dario Vitorino
Douglas Eurico Carcamo Carvalho
Juliano Teixeira Rorato
Lucas Vinícius Miguel de Souza
Mauro Pedro Pupim Junior
Tatiana Pagamisse Soares

Orientadora
Prof.ª M.ª Maria Elisa Macieira

Sumário

Resumo	**395**
1. Visão do negócio	**397**
2. Missão do negócio	**397**
3. Descrição do negócio	**397**
4. Análise dos consumidores	**402**
5. Análise da concorrência	**410**
6. Análise de mercado	**419**
7. Análise da ambiência externa	**424**
8. Análise da ambiência interna	**428**
9. Definição de cenários	**431**
10. Ações estratégicas	**432**
11. Projeções financeiras	**435**
12. Definição da estrutura organizacional	**443**
13. Modelo de gestão de competências	**445**
14. Filosofia corporativa	**448**
Referências	**454**

Resumo

O objetivo deste Plano Integrado de Negócios é demonstrar a viabilidade da criação de uma rede social voltada à saúde, que promoverá uma experiência inovadora entre pacientes, profissionais e instituições de saúde, de forma segura, simples e rápida, por meio da integração e do compartilhamento de informações, como: prontuários, exames, laudos, agendamento de consultas e exames, "blogs", grupos de discussão e diários sintomáticos.

Estudos revelam que a navegação em Redes Sociais já representa 20% do tempo total de utilização da internet por usuários de PC e 30% do tempo de navegação na internet em dispositivos móveis. A tendência é que estes números cresçam ainda mais. Além disso, percebe-se que as principais redes existentes já não possuem muitas opções de expansão, o que acaba criando espaço para as menores e menos generalistas, que possuem público segmentado.

A SALUS buscará conquistar o *market share* no Grande ABC, com uma Rede Social inovadora e acessível às classes A, B, C e D, que incluirá médicos, profissionais de saúde e fabricantes de medicamentos.

As análises realizadas, referentes ao consumidor, mercado e concorrência, indicam que o negócio é atrativo, e as projeções financeiras apresentam um retorno sobre o investimento logo no primeiro ano de operação.

1. VISÃO DO NEGÓCIO

Ser reconhecida como a melhor empresa desenvolvedora de soluções tecnológicas para a área de saúde em 2018.

2. MISSÃO DO NEGÓCIO

Facilitar a interação entre pacientes, instituições e profissionais de saúde, agilizando o intercâmbio de informações por meio de serviços de tecnologia da informação.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 Empresa SALUS

A SALUS é uma empresa que desenvolve inovadores sistemas integrados para a Área da Saúde, cujos valores são: ética, segurança, confiabilidade, inovação e responsabilidade. Seu principal produto é uma Rede Social que visa melhorar as relações entre médicos, clínicas e pacientes, centralizando as informações em uma plataforma segura, ágil e de interface amigável.

Seu escritório de 50m² localiza-se no Centro Empresarial Domo Corporate, na cidade de São Bernardo do Campo, e fica próximo ao terminal rodoviário e à Rodovia Anchieta, facilitando o acesso às demais cidades da região (OLX, 2014). A cidade oferece uma ótima estrutura para empresas e alíquota de 2% de ISS. O Grande ABC é reconhecidamente um importante polo de ensino de tecnologia no Brasil e conta com universidades renomadas (UniFEI, Instituto de Tecnologia Mauá, Strong/FGV,

UFABC, Centro Universitário Fundação Santo André, FATECs), que podem suprir a demanda por colaboradores qualificados.

Inicialmente, a área geográfica de abrangência da empresa é o Grande ABC (região que engloba as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra); porém, com a consolidação do modelo de negócios e o mapeamento de demandas, a empresa pretende expandir sua atuação para outras regiões.

O setor de Pesquisa e Inovação da SALUS desenvolve soluções inovadoras em softwares para instituições da área de Saúde, onde existe a carência de sistemas integrados que reúnam informações de diferentes especialidades e possibilitem atendimentos, diagnósticos e tratamentos de valor superior. No cenário atual, em que os sistemas utilizados em hospitais, clínicas e laboratórios não são integrados, médicos possuem acesso ao histórico dos atendimentos do paciente realizados apenas em um determinado local, além de ter acesso somente aos resultados de exames por eles solicitados, o que dificulta o tratamento multidisciplinar (no qual o diagnóstico do paciente deve ser visto integralmente, ao invés de ser analisado separadamente, de acordo com cada especialidade médica). Sendo assim, há inúmeras oportunidades para atuar com inovações tecnológicas e implantação de sistemas integrados nesta área.

3.2 Principal produto ofertado

O principal produto ofertado pela empresa é uma Rede Social voltada à saúde, reunindo informações, como prontuário médico, exames e laudos, agendamento de consultas e exames, "blogs", grupos de discussão e diários sintomáticos, promovendo a interação entre pacientes e profissionais de saúde de uma forma segura, simples e rápida.

Principais características:

- Uso intuitivo e simples;
- Tipos de perfis distintos para usuários, médicos e empresas (clínicas, hospitais, laboratórios, farmacêuticas), garantindo confidencialidade, integridade e autenticidade pelos diferentes níveis de acesso;
- Prontuário médico eletrônico;
- Controle sobre quem vai visualizar e ter acesso às postagens, permitindo assim o direcionamento da informação aos grupos de interesse;
- Fóruns públicos e privados;
- Agendamento de consultas e exames em clínicas e hospitais conveniados;
- Calendário do usuário, permitindo visualizar as próximas consultas e exames agendados;

- Opção de envio de lembrete, via SMS e e-mail, sobre os apontamentos próximos;
- Diário pessoal (público ou privado), incentivando o paciente a descrever reações, sintomas e avanços nos tratamentos;
- Questionários para acompanhamento de reações a novos medicamentos/tratamentos;
- Publicação de opiniões e recomendações sobre profissionais e instituições de saúde;
- Disponibilização de resultado de exames diretamente para o perfil do paciente e do médico solicitante;
- Fóruns restritos para profissionais de saúde compartilhar conhecimento e trocar experiências;
- Matérias/artigos publicados por profissionais de saúde e usuários da rede;
- Divulgação de profissionais – aquele que produz mais conteúdo para a rede social (com artigos, matérias e respostas nos fóruns), é listado nos primeiros resultados do sistema de busca na Rede Social.

3.3 Fatores críticos para o sucesso

São considerados fatores críticos para o sucesso da Rede Social SALUS:

- Segurança e sigilo das informações: itens essenciais quando se trata de saúde;
- Alta disponibilidade: informações sempre disponíveis, de qualquer lugar;
- Facilidade de uso: interface simples e intuitiva que estimule o usuário a explorar a rede social e interagir com outros usuários;
- Estímulo ao compartilhamento: quanto mais conteúdo é gerado e compartilhado na rede social, mais interessante esta se torna;
- Constante inovação: adição de novos serviços e facilidades, sem tornar o uso complicado, mantendo os usuários motivados a utilizar a rede social por mais tempo;
- Adesão de grandes centros médicos/hospitalares: ponto essencial para alimentar o sistema com informações e viabilizar funcionalidades, como marcação de consulta, resultados de exames, prontuário médico;
- Validação de perfil de médicos: permite que apenas pessoas autorizadas possam utilizar perfis com acesso a dados sigilosos referentes a diagnósticos e prontuários de pacientes. A validação de médicos no Brasil é feita pelo Conselho Regional de Medicina;
- Suprir lacunas e necessidades existentes nos sistemas médicos atuais: este diferencial é essencial para garantir espaço no mercado de sistemas de saúde.

3.4 Cadeia de valor

A cadeia de valor de uma empresa consiste de um sistema de atividades que são estratégicas para a empresa; estas atividades são interdependentes e devem ser executadas da melhor forma e/ou menor custo possível para gerarem valor, trazendo vantagem competitiva à empresa.

A Cadeia de Valor SALUS é detalhada a seguir:

Figura 1 Cadeia de Valor Salus.



Fonte: Os autores, 2014.

3.5.1 - Atividades de Suporte

3.5.1.1 - Infraestrutura da Empresa

- Planejamento Estratégico: formula e executa os objetivos estratégicos da empresa;
- Jurídico: atende às necessidades jurídicas da empresa, incluindo questões referentes à privacidade de informações de pacientes e manipulação apenas por pessoas autorizadas;
- Finanças: responsável pela administração financeira, controle orçamentário, contabilidade e tributário;
- Instalações Físicas – Suporte Operacional: responsável pelos equipamentos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades diárias;
- Hardware e Software: controle dos equipamentos de TI, bem como seus softwares e licenças;
- Relação com Investidores: fornecimento de informações relevantes aos investidores.

3.5.1.2 - Gerenciamento de Recursos Humanos

- Recrutamento e Seleção: busca, seleciona e recruta colaboradores;
- Desenvolvimento Profissional: gerencia plano de gestão de carreira e de educação continuada (treinamentos, oficinas, workshops etc.);
- Remuneração: define a remuneração adequada dentro do plano de carreira;
- Administração de Pessoal: controla o ponto, férias, documentações e outros itens.

3.5.1.3 - Desenvolvimento Tecnológico

- Pesquisa e Inovação: pesquisa e cria produtos e soluções;
- Testes e homologação: realiza testes e homologação dos novos aplicativos antes da liberação para os clientes.

3.5.1.4 - Suprimentos

- Compra de produtos e serviços;
- Relação com Fornecedores: mantém ativa as parcerias com os fornecedores.

3.5.2 - Atividades Primárias

3.5.2.1 - Logística de Recebimento

- Inserção de dados nos sistemas (cadastramento de médicos, hospitais, clínicas etc.) para que seja realizada a validação dos perfis, garantindo acesso apenas às áreas autorizadas.

3.5.2.2 – Operações

- Gestão de Projetos;
- Desenvolvimento de Produtos e Estruturas;
- Qualidade;
- Análise de Requisitos;
- Análise de Sistemas;
- Administração de Banco de Dados;
- Programação;
- Gerenciamento de chamados referentes a problemas com os sistemas.

3.5.2.3 – Logística de Distribuição

- Entrega do Produto: disponibiliza o produto na internet ou App store;
- Armazenagem/Controle do Produto Acabado: controla o release dos produtos.

3.5.2.4 – Marketing e Vendas

- Definição de campanha a curto e médio prazo para divulgação da marca e produtos;
- Vendas;
- Seleção dos meios adequados de divulgação ao público-alvo do produto;
- Política de precificação;
- Captação de recursos financeiros de anunciantes, vendas de produtos e serviços de tecnologia voltados à área de saúde;
- Pesquisas de mercado para identificação de características e necessidades do público- alvo.

3.5.2.5 – Serviços Pós-Vendas

- Equipe dedicada ao principal produto (rede social) que realiza monitoramento de acessos, manutenção preventiva, segurança e atualização de divulgação de parceiros;
- Treinamento de usuários/clientes, para que as ferramentas sejam utilizadas de forma adequada e sem dúvidas;
- Disponibilização de material com orientação sobre utilização dos produtos;
- Serviço de atendimento ao cliente, realizando atendimentos via telefone, e-mail, website.

4. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

Este Capítulo tem por objetivo identificar e analisar clientes e consumidores em potencial da rede social da SALUS.

O público-alvo inicial da SALUS está localizado na região do Grande ABC paulista e engloba instituições particulares de saúde e profissionais da área de saúde, bem como seus pacientes, usuários de internet.

Os clientes são divididos em três grupos:

- Pacientes;
- Médicos e profissionais da saúde;
- Clínicas e hospitais particulares.

4.1 Pacientes

Trata-se do público que vai utilizar a rede social da SALUS para buscar informações sobre diversos temas relacionados à saúde, compartilhar experiências e indicações com outros usuários, pesquisar e interagir com médicos e clínicas na sua região. Os maiores beneficiados são os clientes de clínicas e hospitais particulares que também utilizam a rede social da SALUS para prontuário eletrônico e agendamento de consultas e exames; todavia, o público em geral pode usufruir de todo conteúdo público gerado pelos próprios usuários da rede (pacientes, profissionais de saúde, clínicas e hospitais).

O foco inicial da SALUS, em relação a este grupo, é o público de ambos os sexos, de 16 a 70 anos de idade, com grau de instrução acima do nível fundamental, usuário de internet do Grande ABC paulista - região formada pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Ribeirão Pires, Mauá e Rio Grande da Serra.

4.1.1 Público de internet do Grande ABC

De acordo com a pesquisa "Acesso a Internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2011" do IBGE, 71.496 mil pessoas acima de dez anos de idade acessaram a internet na região Sudeste em 2011. Sabendo que a população estimada para o Grande ABC em 2013 é de 2.684.066 habitantes (IBGE), verifica-se que esta representa 3,18% da população total do Sudeste brasileiro.

Aplicando as mesmas proporções da região Sudeste do Brasil para o Grande ABC, conclui-se que:

- Aproximadamente 2.273.573 pessoas acima de dez anos acessam a internet no Grande ABC;
- Em torno de 47,85% são homens e 52,15% são mulheres;
- Aproximadamente 1.564.810 pessoas, ou seja, 58,3% possuem mais de sete anos de estudos.

Assim sendo, consideramos um público potencial de mais de 1,5 milhão de usuários de internet do Grande ABC (IBGE).

4.1.2 Uso de Mídias Sociais no Brasil

Sobre a utilização na internet, a pesquisa "ComScore Brazil Digital Future in Focus 2013 (março 2013)" indica que o uso de mídias sociais ocupa a maior parte

do tempo em que os brasileiros passam conectados: o usuário médio da internet no Brasil passou 9,3h em sites de Mídia Social durante dezembro de 2012.

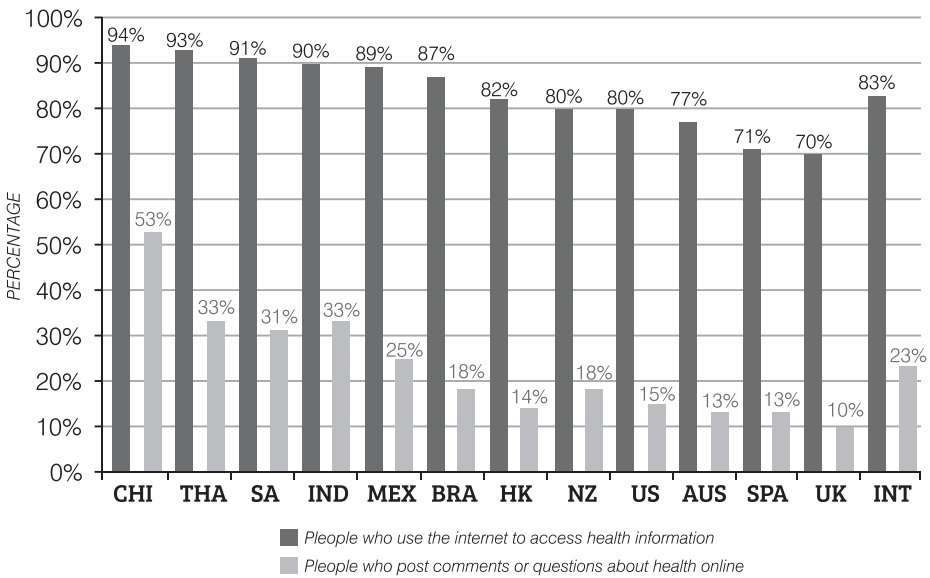
Conclui-se então que o usuário de internet brasileiro já está habituado ao uso de Redes Sociais, logo o formato da SALUS condiz com o tipo de atividade que o usuário realiza enquanto está conectado à internet.

4.1.3 Uso da internet como fonte de informação sobre Saúde

A pesquisa "*ComScore Brazil Digital Future in Focus* 2013"(COMSCORE) indica que houve um crescimento de 40% (de 1,071 milhão para 1,5 milhão), de 2011 para 2012, na quantidade de visitantes únicos a sites da categoria Saúde.

Outra pesquisa, realizada por bupa.com(BUPA), com pessoas que acessam a internet em diversos países, demonstra que, no Brasil, 87% dos internautas procuram informações sobre a saúde na rede mundial e 14% fazem postagem sobre o assunto - conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Grafico 1 Procura por saúde na Internet.

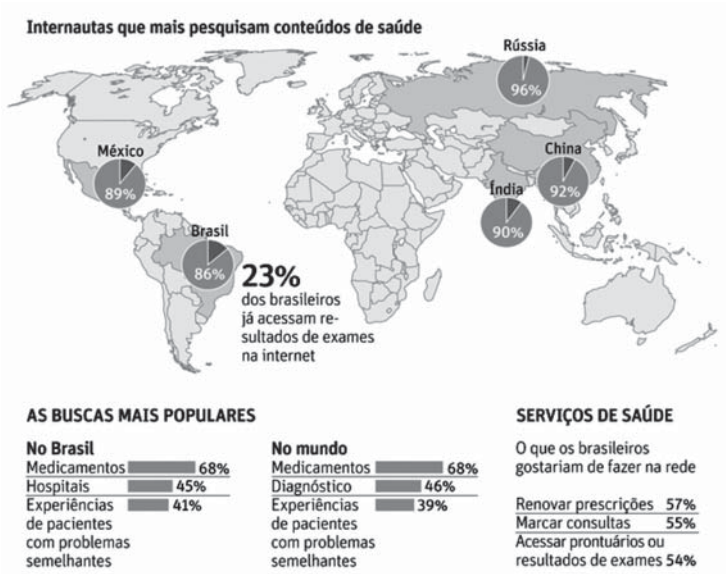


Fonte: Bupa, 2014.

Além disso, foi observado que dentro do tema saúde, os internautas demonstraram maior interesse nos assuntos medicamentos, hospitais e experiências de pacientes com problemas semelhantes, nesta ordem. Também foi observado o que os brasileiros gostariam de fazer na rede: renovar prescrições, marcar consultas e

acessar prontuários ou resultados de exames foram os itens mais citados, como podemos observar no gráfico abaixo:

Grafico 2
Internautas que mais pesquisam conteúdos de saúde.

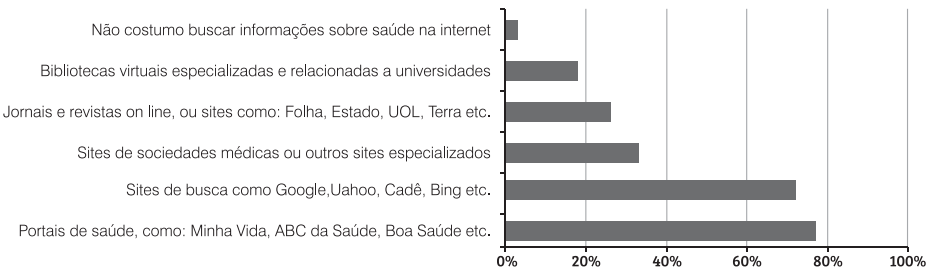


Fonte: Revista da Associação Médica Brasileira, v. 58 n.6.

De acordo com o artigo "Acesso a informações de saúde na internet: uma questão de saúde pública?", publicado na Revista da Associação Médica Brasileira, vol.58, n°6, São Paulo nov./dez. 2012 (SCIENCEDIRECT), foi feita uma pesquisa direcionada ao tema saúde, por meio de um questionário no portal "Minha Vida", com uma amostra de 1.828 pessoas. Dentre os respondentes que utilizam a internet para buscar informações sobre saúde, 90% buscam para a própria saúde, e 79%, para a saúde de seus familiares. Nessa pesquisa, em buscas específicas sobre o tema saúde, 51% dos respondentes afirmaram que fazem consultas na internet com uma frequência superior a uma vez por semana, 59% responderam que fazem buscas de 2 a 10 vezes ao mês e 26% fazem com uma frequência maior que 10 vezes ao mês.

A tabela abaixo demonstra a distribuição das respostas dos pesquisados sobre onde as informações sobre saúde são buscadas; observa-se que a maioria faz uso de portais de saúde para pesquisas sobre o tema.

Grafico 3 Locais onde as buscas por informações de saúde são feitas.



Fonte: Revista da Associação Médica Brasileira, v. 58 n.6.

Quando perguntados sobre quais atividades on-line relacionadas com saúde eram mais utilizadas pelos pesquisados, as respostas mais frequentes foram: leitura de artigos científicos, pesquisa de autodiagnóstico, visualização de vídeos, leitura de blogs, pesquisa sobre qualidade de vida e dieta, busca por informações complementares após orientações médicas, busca por informações após sentir algum sintoma e pesquisa sobre terapias alternativas.

O público pesquisado também demonstrou interesse em diversos temas de saúde: 50% dos indivíduos afirmou possuir interesse em todos os itens listados na pergunta (qualidade de vida, prevenção de problemas de saúde, alimentação e dieta, causas e sintomas de problemas de saúde, diagnóstico médico, tratamentos médicos e medicamentosos, terapias alternativas e saúde infantil). Também pode-se perceber alto grau de interesse em tópicos relacionados a condições de saúde, tais como ansiedade, câncer e obesidade.

Quando se trata de confiança nas fontes de informações, 76% dos entrevistados demostraram alta confiança na opinião de médicos e profissionais de saúde. A alta confiança nos sites especializados foi de 51% dos entrevistados e 47% responderam que têm alta confiança em portais de saúde. Isso abre uma margem para colocar os profissionais da saúde em contato com os indivíduos que buscam informações específicas, sejam para si mesmas ou para familiares.

Tabela 1
Porcentagem de indivíduos que atribuíram alta confiança a diferentes fontes.

Fonte de Informação	Alta confiança
Opinião de médicos, profissionais de saúde ou especialistas	76%
Livros sobre saúde	55%
Artigos de revistas científicas	52%
Sites de sociedades médicas ou outros sites especializados	51%
Portais de saúde, como: Minha Vida, ABC da Saúde, Boa Saúde etc.	47%
Bibliotecas virtuais especializadas ou sites relacionados a universidades	45%
Jornais e revistas on-line, ou sties como: Folha, Estado, UOL, Terra etc	20%
Televisão ou rádio	18%
Revistas ou jornais não especializados, como: Veja, Isto É, Época etc.	16%
Sites gerados por buscadores eletrônicos como Google, Yahoo etc.	12%
Blogs de saúde	10%

Fonte: Revista da Associação Médica Brasileira, v. 58 n.6.

Estas pesquisas demonstram que os usuários de internet brasileiros, que passam cada vez mais tempo conectados, já utilizam a rede mundial como fonte de informação sobre diversos temas relacionados à saúde. A rede social SALUS pode se tornar uma preciosa fonte de informações sobre o tema, visto que pretende oferecer publicações de fontes confiáveis (médicos e profissionais de saúde), e o efeito rede faz com que o número de publicações sobre o tema se multiplique exponencialmente com o tempo e número de usuários participantes.

4.2 Médicos e Profissionais de Saúde

Esta categoria de consumidores engloba médicos e profissionais de saúde que se beneficiarão com o uso da rede social da SALUS para interagir com seus pacientes, disseminar informações sobre assuntos relacionados à saúde e trocar informações com outros profissionais da área. Neste grupo, o público-alvo da SALUS são os profissionais que trabalham em estabelecimentos privados, visto que estes poderão eventualmente se beneficiar do acesso às funções relativas a prontuário eletrônico e agendamento de consultas e exames.

4.2.1 Médicos

Segundo o Relatório de Pesquisa da Demografia Médica no Brasil, divulgado em dezembro de 2011, pelo Conselho Federal de Medicina (CFM), o País possui 351.779 profissionais com inscrição ativa no órgão, sendo 41,26% mulheres e 58,74% homens. A tabela abaixo demonstra como estão distribuídos, segundo idade e sexo.

Tabela 2 Médicos brasileiros em atividade, segundo idade e sexo – Brasil, 2011.

Idade	Feminino	(%)	Masculino	(%)	Total
Até 29 anos	25.890	53,31	22.679	46,69	48.569
30 - 34 anos	25.442	46,09	29.758	53,91	55.200
35 - 39 anos	19.396	45,02	23.685	54,98	43.081
40 - 44 anos	16.805	46,18	19.585	53,82	36.390
45 - 49 anos	16.396	44,22	20.682	55,78	37.078
50 - 54 anos	15.070	41,41	21.318	58,59	36.388
55 - 59 anos	13.498	35,36	24.673	64,64	38.171
60 - 64 anos	8.336	25,62	24.197	74,38	32.533
65 a 69 anos	2.355	17,35	11.215	82,65	13.570
> que 69 anos	1.952	18,08	8.847	81,92	10.799
Total	**145.140**	**41,26**	**206.639**	**58,74**	**351.779**

Fonte: IBGE (AMS)/ANS; Pesquisa Demografia Médica no Brasil, 2011.

A tabela que segue mostra a distribuição da população médica no Estado de São Paulo. Observamos que a proporção entre médicos do sexo masculino e feminino é bastante parecida com a observada em nível nacional; a idade média é de 45,1 anos de idade, com 19.9 anos de tempo de formado.

Tabela 3
Características da população médica em atividade.

Número de médicos	106.536
Masculino	62.903 (59,1%)
Feminino	43.515 (40,9%)
Idade média (DP)	45,1 anos (14,3)
Tempo de formado (DP)	19,9 anos (13,6)
Número de generalistas	47.019 (44,2%)
Número de especialistas	59.517 (55,8%)
Número de médicos em São Paulo (capital)	46.112 (43,5%)
% de médicos em relação à Região Sudeste	50,78%
% de médicos em relação ao Brasil	28,66%

Fonte: Pesquisa Demográfica Médica no Brasil, 2011.

A população do Estado de São Paulo, em 2013, era de 43.663.669 habitantes, enquanto que a do Grande ABC era de 2.684.066; portanto, o Grande ABC, público inicial da SALUS, representa aproximadamente 6,15% do Estado de São Paulo.

Se o número de médicos em atividade no Estado é de 106.536, proporcionalmente estima-se que haja 6.552 médicos em atividade na região do Grande ABC, sendo potenciais usuários da rede social SALUS.

O mesmo relatório aponta que há, neste mesmo Estado, 114.990 postos de trabalho para médicos no setor privado, conforme tabela abaixo:

Tabela 4
Postos de trabalho médico em estabelecimento privado.

Postos de trabalho médico em estabelecimentos privados

UF/Brasil	Posto privado*
BRASIL	354.536
São Paulo UF	114.990

* Posto de trabalho médico ocupado em estabelecimentos privados - postos de atendimento de 20h e 40h (AMS/IBGE, 2009).

Fonte: IBGE (AMS)/ANS; Pesquisa Demografia Médica no Brasil, 2011.

Logo, podemos estimar que haja 7.072 postos de trabalho médico em estabelecimentos privados no Grande ABC.

4.2.2 Profissionais de Saúde

Segundo o IBGE, em "Estatísticas da Saúde -- Assistência Médico-Sanitária 2009"(IBGE), o Estado de São Paulo possui 172.893 profissionais de saúde com nível superior (incluindo médicos) e 123.545 profissionais de saúde de nível técnico/auxiliar sem ensino superior na esfera administrativa privada -- o que totaliza 296.438 profissionais de saúde no setor privado.

Pessoal de nível técnico/auxiliar ocupado em estabelecimentos de saúde, por esfera administrativa e escolaridade, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação, os municípios das capitais – 2009.

Tabela 5 Esfera Administrativa Privada.

Estado	Total	Nível Fundamental	Nível Médio
São Paulo	123.545	10.846	112.699

Fonte: IBGE, em Estatísticas da Saúde - Assistência Médico-Sanitária 2009.

Pessoal de nível superior ocupado em estabelecimentos de saúde, as Unidades da Federação e os municípios das capitais – 2009.

Tabela 6 Esfera Administrativa Privada Total.

Estado	Total	Médico
São Paulo	172.893	114.990

Fonte: IBGE, em Estatísticas da Saúde - Assistência Médico-Sanitária 2009.

Sabendo que a população do Grande ABC (estimada em 2.684.066 habitantes em 2013) corresponde a aproximadamente 6,15% da população do Estado de São Paulo (cujo total é de 43.663.669), aplica-se esta proporção aos dados referentes ao Estado de São Paulo para estimar os dados correspondentes ao Grande ABC:

Tabela 7 Pessoal de nível técnico/auxiliar ocupado em estabelecimentos de saúde privado.

Região Grande ABC	Total	Nível Fundamental	Nível Médio
	7.598	668	6930

Fonte: IBGE, em Estatísticas da Saúde - Assistência Médico-Sanitária 2009.

Tabela 8 Pessoal de nível superior ocupado em estabelecimentos de saúde privado.

Região Grande ABC	Total	Médico
	10.633	7072

Fonte: IBGE, em Estatísticas da Saúde - Assistência Médico-Sanitária 2009.

Conclui-se que há, no Grande ABC, 18.231 profissionais de saúde em atividade em estabelecimentos privativos de saúde, potenciais usuários da Rede Social SALUS, e, destes, 7.072 são médicos.

4.3 Clínicas e Hospitais Particulares

Fazem parte deste grupo os estabelecimentos privativos de saúde da região do Grande ABC, que tenham interesse em anunciar, criar perfis, interagir com seus clientes e melhor entender seu comportamento e necessidades, integrar seus siste-

mas de agendamento de consultas e exames e prontuário médico eletrônico à Rede Social SALUS.

Segundo consulta realizada em novembro de 2013, no site do CNESNet Datasus (CNES DATASUS), ocorre a seguinte distribuição de estabelecimentos privados na área de saúde no Grande ABC:

Tabela 9 Estabelecimentos privados na área de saúde no Grande ABC.

Diadema	Mauá	Ribeirão Pires	Rio Grande da Serra	Santo André	São Bernardo do Campo	São Caetano do Sul
114	168	83	8	732	685	550

Fonte: CNESNet Datasus.

Assim, há, no Grande ABC, 2.340 estabelecimentos privativos de saúde, todos potenciais clientes SALUS.

4.4 Conclusão da Análise de Consumidores

A Análise dos Consumidores evidencia que a região do Grande ABC possui uma quantidade de consumidores potenciais muito atraente, tanto em número de estabelecimentos e profissionais de saúde do setor privado, como em usuários de internet; além disso, pesquisas demonstram que o internauta brasileiro passa boa parte de seu tempo de navegação em redes sociais e já tem por hábito buscar na rede mundial informações sobre saúde, especialmente, em portais específicos do assunto.

5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Este Capítulo tem por objetivo identificar e analisar os principais concorrentes da rede social da SALUS.

Foram identificados três principais concorrentes, de relevância média a alta, com diferenciais que se destacam no mercado em que a SALUS está ingressando. São eles: Doctors Way / iMeds / YouDoc!.

Por meio do levantamento das principais informações de cada concorrente, foi possível identificar as forças competitivas e também as oportunidades deste mercado.

A seguir, apresentamos as informações encontradas sobre cada empresa concorrente, que nos serviram de base para analisarmos o mercado em que a SALUS está inserida:

5.1 Doctors Way

Doctors Way – Integração, conhecimento e *network*.

Slogan: de médicos para médicos.

Missão: integrar a comunidade médica e disponibilizar ferramentas de uso diário em um único local, facilitando e otimizando o tempo dos colegas médicos.

Compromisso da *Doctors Way* com os médicos:

- Valorizar seu tempo;
- Entregar conteúdo científico isento da influência comercial;
- Identificar claramente todos os conteúdos patrocinados;
- Estabelecer um elevado padrão de conduta profissional na rede;
- Permitir que apenas médicos participem da rede;
- Lidar abertamente e de forma justa com os membros;
- Oferecer serviços úteis.

Descrição do Negócio: "Estamos construindo um novo recurso, onde os médicos podem compartilhar a sua experiência clínica em larga escala, aprender uns com os outros e enriquecer a prática médica. Queremos estimular o sentimento de parceria, respeito e aprendizado entre os profissionais médicos. Através da *Doctors Way*, o médico poderá ampliar seu *network*, conhecendo novos colegas de outras especialidades, cidades e Estados."

A *Doctors Way* disponibiliza a todos os seus membros, de forma gratuita e exclusiva, as seguintes ferramentas:

- Perfil: página pessoal com informações sobre a formação e especialidade do médico, arquivo de fotos de casos clínicos ou cirúrgicos e mural para troca de informações com os colegas;

- Perfil público: página com foto, dados do currículo, área de atuação e endereço profissional. Como um cartão profissional virtual. Para pacientes, amigos, familiares ou médicos;

- Fóruns: para atualização, discussão e opinião dos membros sobre diversos assuntos de interesse;

- DW Consulta: o cliente pode fazer sua pergunta, escolher a especialidade que vai recebê-la, anexar fotos de exames ou lesões e aguardar as respostas dos membros da Rede Doctors Way;

- DW TV: aulas em vídeo para assistir a qualquer hora e lugar;

- DW Pesquisa: pesquisas de opinião médica *on-line*;

- Artigos Médicos: acesso ilimitado a todo material produzido pelos seus colaboradores e a comunidade participante;

- Eventos: acesso a informações relativas a congressos e eventos de destaque no cenário médico nacional e internacional;

- *Reuters Health Medical News* e *Reuters Health eLine*: acesso ilimitado a todo conteúdo. A *Reuters Health News* é uma fonte de informação de alta precisão, que fornece notícias oportunas e imparciais de última hora. A *Reuters Health eLine* apresenta relatos de descobertas nas pesquisas médicas, epidemiologia, avanços de tratamento, gestão de doenças, estilo de vida, dieta e nutrição, exercícios, saúde do homem e da mulher, saúde pública e segurança de medicamentos;

- Micromedex: por disponibilizar informações atualizadas e baseadas em evidências, aproximadamente 3.500 organizações de assistência médica em mais de 80 países confiam na Micromedex. Sua equipe editorial interna conta com mais 90 profissionais altamente qualificados nas áreas médica e farmacêutica, além de outros profissionais aliados à saúde, que revisam e analisam mais de 7.000 periódicos médicos internacionais a cada mês, com o objetivo de agregar confiabilidade nas informações disponibilizadas.

Seguem, abaixo, os módulos da Micromedex disponíveis na *Doctors Way*:

- Bulário (*Drug Points*): esta ferramenta disponibiliza, de forma breve e objetiva, informações relacionadas a diversos tipos de medicamentos, oferecendo dados essenciais, tais como: a classe, a administração, as indicações, contraindicações, interações e efeitos colaterais. *Links* aos monógrafos da DrugDex para acesso a informações mais detalhadas também são colocados à disposição;

- Doenças (*Clinical Points*): trata-se de um acesso instantâneo às informações críticas de emergência e de assistência específica, disponibilizando dados determinantes, como: diagnóstico, procedimento e aspectos de maior relevância;

- Calculadores médicos: possibilita a seleção de ferramentas, como dosagens de IV, dopamina, epinefrina, nitroglicerina, nitroprussiato e norepinefrina. Outros calculadores incluem ainda: nomogramas de antídotos e toxicidade, valores de laboratório (intervalo aniônico, clarificação de creatinina e nível de fenitoína), calculadores clínicos e medições (índice de massa corporal, peso magro/ ideal e conversões métricas);

- Identificador de medicamentos: auxilia na identificação rápida de cápsulas e comprimidos desconhecidos. É possível procurar entre mais de 74 mil termos indexados no código de impressão do fabricante e na imagem das respectivas características físicas, tais como: tamanho, cor, e formato. Inclui mais de 4.500 termos coloquiais relacionados a medicamentos;

- Comparação entre fármacos: permite selecionar diversos medicamentos para comparação em uma tabela de fácil leitura. Dois medicamentos podem ser vistos lado a lado, de uma única vez, e até 20 medicamentos podem ser comparados por meio de uma simples troca de itens. Por meio de uma lista suspensa que expõe as opções, pode-se clicar nos medicamentos, selecionando-os. Alternativamente, é possível realizar a busca também pela classe terapêutica.

A análise do site http://www.doctorsway.com.br/, o apresenta como simples e de fácil navegação. Limitados recursos de interação e de conteúdo para o público que acessa o ambiente aberto tornam pouco atrativa a persuasão de conquista de novos ingressos. Acesso restrito somente aos médicos, sendo imprescindível o cadastro no CRM para o ingresso na comunidade *on-line*. Desta forma, não foi possível analisar a área restrita deste canal.

Os principais benefícios ofertados neste canal são:

- Acesso gratuito e ilimitado a todo o conteúdo;
- Aplicativo mobile DW;
- Fóruns abertos para discussões;
- DW Pesquisa;
- Conectividade com as grandes e principais redes sociais;
- Notícias em Medicina;
- Descontos exclusivos.

Análise geral dos canais de social media:

Facebook:
- *Doctors Way* "De Médicos para Médicos";
- Desde 08 de agosto de 2011;
- Seguidores: 20.537.

Twitter:
- @Doctors Way;
- Seguidores: 580;
- Seguindo: 1.622.

Google+:
- *Doctors Way* "De Médicos para Médicos";
- Nos círculos: 8;
- Pessoas adicionadas: 42.

YouTube:
- *Doctors Way*;
- Inscritos: 5;
- Exibições: 584.

Doctors Way na mídia:

A marca *Doctors Way* está presente em mídias de massa e segmentada, sendo todas as matérias veiculadas com teores positivos em relação à marca e ao serviço. O período em que as notícias foram publicadas concentra-se no ano de 2012, entre os meses de julho a novembro. Não foi identificada nenhuma veiculação de mídia da *Doctors Way* em 2013.

1. Mídias de massa (público qualificado: executivos e formadores de opiniões):

   Valor Econômico:
   De 09/07/2012 "Conectados para trocar experiências com colegas"(VALOR ECONÔMICO).
   CBN:
   De 11/07/2012 "Rede Social ajuda médicos a diagnosticar pacientes"(CBN).
   Exame:
   De 22/10/2012 "Nove empreendedores que faturam com saúde e bem-estar".

"Empresas para marcar consultas online ou que vendem passes diários de academias são alguns exemplos de startups da área de saúde"(EXAME).

Brasil Econômico:

De 13/11/12 "Rede social de médicos ajuda a salvar vidas" (BRASIL ECONÔMICO).

2. Mídias segmentadas:

Empreender Saúde:

De 14/07/12 "*Doctors Way*: uma rede social exclusivamente para médicos" (EMPREENDER SAÚDE).

Diagnóstico Web:

De 12/11/12 "A febre das startups chegou ao setor médico hospitalar" (DIAGNÓSTICOWEB).

Além das notícias mencionadas acima, identificamos um jornal próprio da marca, ou seja, uma ferramenta de comunicação para o público interessado em compartilhar informações constantes sobre o tema. Vale ressaltar que este Newsletter não interage com o público e tem como objetivo ser mais uma fonte de informação.

5.2 iShareLife

Produto: iMeds.

Slogan: Inovando pelo bem da vida.

Missão: Não identificamos a missão da iShareLife.

Descrição do negócio: "A iShareLife desenvolve sites e serviços na internet com foco em soluções que contribuam para a evolução da área de saúde e a interação entre os interessados no assunto: estudantes, professores e profissionais atuantes no mercado.

Para isso, busca constantemente entender as reais necessidades do profissional de saúde e inovar, para facilitar seu dia a dia de trabalho, tornar o conhecimento mais acessível e melhorar seu relacionamento com pacientes e colegas de profissão".

Um de seus principais produtos – iMeds – é totalmente voltado à medicina, ou seja, uma rede profissional médica extensiva a médicos (com CRM regularizado), professores e estudantes de Medicina, que totalizam mais de 25 mil adeptos à rede. Descrição do iMeds: "O projeto foi lançado em maio de 2011. Ao criar um perfil, o usuário ganha um site para divulgar seu trabalho a pacientes, médicos e demais interessados no assunto".

Há benefícios persuasivos atrelados à oferta. Cinco motivos para usar o iMeds:

- Junte-se a médicos de todo o Brasil;
- Compartilhe artigos e casos clínicos;
- Participe de debates sobre Medicina;
- Amplie sua rede de contatos profissionais;
- Tenha um site e divulgue seu trabalho na internet.

Análise geral do website iShareLife http://www.isharelife.com.br/:

Site simples, com formato de blog, apresenta poucos recursos de interação e apenas a home para navegação, tornando a adesão de novos acessos pouco atrativa.

Na página do site da iShareLife, na área de Projetos – Redes Sociais para profissionais de saúde com foco em troca de conhecimento, há o botão de acesso à pagina do iMeds: http://www.imeds.com.br

Análise geral do website iMeds:

Site mais elaborado, com estrutura organizada e de fácil navegação. Além da página, há dois botões de acesso às áreas: Medicina e Médicos, onde é possível encontrar:

- Medicina: ao todo, são 610 resultados encontrados, dentre Artigos e Casos clínicos, divididos por especialidade e por imagens e vídeos;

- Médicos: espaço exclusivo para buscar médicos de todo o Brasil: por cidade, faculdade ou especialidade. Foi possível identificar que além de Médicos, um grande número de estudantes de Medicina participam da rede iMeds.

Os principais benefícios ofertados neste canal são:

- Acesso gratuito para busca de médicos, professores e estudantes;
- Acesso privativo a todo conteúdo de Medicina (Artigos e Casos clínicos);
- Conteúdo segmentado por: anexo (imagens ou vídeos), especialidade, cidade, data da publicação;
- Conectividade com as grandes e principais redes sociais.

Análise geral dos canais de social media:

Facebook:

- iMedsBrasil;
- Desde maio de 2011;
- Seguidores: 16.775.

Twitter:

- @iMedsBrasil;
- Seguidores: 1.828;
- Seguindo: 1.052.

Blog iMeds - blog.imeds.com.br:

- Arquivos postados: 25;
- Categorias: 3;
- Parceiros: 1 (Curtindo a Medicina).

Na mídia: não foi localizada nenhuma publicação na mídia sobre o iMeds.

5.3 YouDoc

YouDoc!

Slogan: a rede social de network da Medicina.

Missão: network entre médicos e estudantes de Medicina.

Descrição do negócio: "A rede social de network YouDoc! foi fundada no dia 19 de fevereiro de 2011, com o objetivo de facilitar a interação entre os médicos e estudantes de Medicina. O espaço conta com diversas formas de network, como páginas individuais, blogs, fóruns, eventos, publicações etc. Na rede, o usuário pode conhecer médicos e estudantes de Medicina de todo o Brasil e que estudam ou trabalham em outros países. O intercâmbio de conhecimento é uma oportunidade do profissional trocar experiências".

Análise geral do website:

Não foi possível analisar o site da YouDoc!. O acesso ao portal, bem como todas as demais informações sobre a empresa, é restrito aos profissionais da Medicina. Sendo necessários: login, senha e CRM (credencial no Conselho Regional de Medicina) para acessar a rede e todas as informações.

Análise geral dos canais de social media:

Facebook:

- YouDoc! A rede social de network da medicina;
- Desde maio de 2011;
- Seguidores 3.802.

Na mídia:

Não foi localizada nenhuma publicação na mídia sobre o YouDoc!.

5.4 GRID Comparativo

Tabela 10 Comparativo competidores.

	Doctors Way	iMeds	YouDoc!
Tempo de funcionamento	2 anos	2 anos	2 anos
Forças Notáveis	- visão estratégica de mercado - possui relacionamento com imprensa - excelente estrutura organizacional	- visão estratégica de mercado - presença em diversos canais online	- não identificado
Fraquezas Notáveis	- não identificado	- sem relacionamento com imprensa	- sem relacionamento com imprensa - baixa penetração nas redes sociais - estrutura ruim de website
Nível de Ameaça	Alta	Média	Baixa
Presença na Mídia	Sim	Não	Não
Força nas Redes Sociais	Sim	Sim	Não
Mix de canais Online	Sim	Sim	Não

Fonte: Os autores, 2014.

Resumo da análise do GRID comparativo:

- Todos possuem o mesmo período de presença no mercado: média de dois anos;
- Apenas um deles possui excelente estrutura organizacional: *Doctors Way*;
- Todos possuem presença nas redes sociais, porém apenas YouDoc! apresentou baixa penetração;
- Apenas um deles possui forte presença na mídia (segmentada e de massa): *Doctors Way*;
- O único que apresentou baixa ameaça foi YouDoc!.

Dentre os três concorrentes analisados, o que apresenta maior ameaça é Doctors Way.

6. ANÁLISE DE MERCADO

Para efeito de análise, é fundamental observar toda a abrangência a que os usuários têm acesso, pois a informação pode ser encontrada de forma espalhada. Assim, a própria navegação pode servir como concorrente, e não somente os sites especializados direcionados para a área da saúde, e constatar também que, dentro do segmento apresentado, é possível observar que outros produtos desta área ainda estão distantes de alcançar uma boa fatia deste mercado.

Outro ponto importante desta análise é o comportamento do mercado nos últimos anos, que apresentou grande interesse de pessoas buscando informações sobre a saúde na internet.

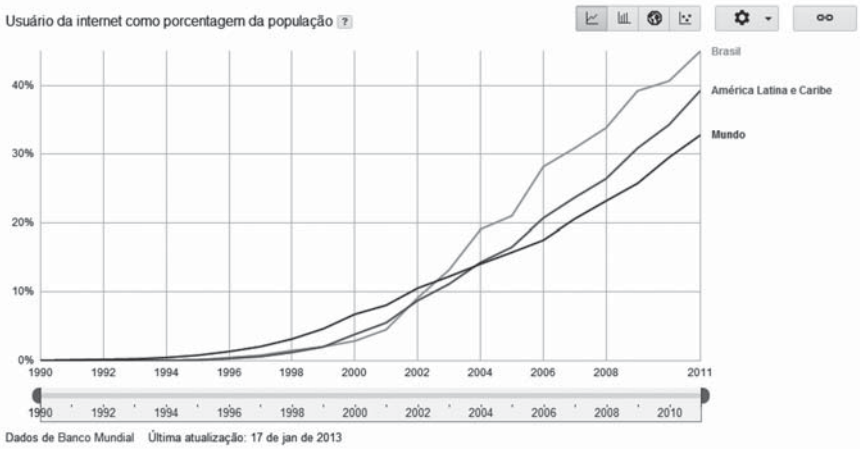
6.1 Internet

A internet apresenta números surpreendentes, tanto na quantidade de usuários, quanto no volume de informações. Além disso, cada vez mais, tem quebrado paradigmas do cotidiano da sociedade. Hoje, não precisamos mais ir a uma loja para fazer compras, viajar para ver um amigo ou ir à escola para estudar.

O número estimado de usuários no mundo é de aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas. No Brasil, a quantidade de usuários conectados à internet é estimada em 88 milhões de pessoas, pouco mais de 45% da população (IBGE).

Uma pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil revelou o crescimento do acesso ao computador nos domicílios brasileiros. A proporção de domicílios com esse equipamento, que era de 35% em 2010, cresceu para 45% em 2011, apresentando um aumento de dez pontos percentuais no período. A presença do computador na área urbana (51%) é ainda bem superior à penetração do equipamento na área rural (16%).

Gráfico 4 Usuário da Internet como porcentagem da população.



Fonte: Dados de Banco Mundial, 17 jan de 2013.

Os investimentos publicitários na internet, em 2011, representavam 5,1% do mercado. Em 2012, esse investimento já apresentava uma participação de 11% ou R$ 3,3 bilhões (US$ 1,6 bilhões) neste mercado. Se considerarmos a publicidade em redes sociais e também a publicidade de busca/classificados, o cenário muda significativamente. De acordo com as pesquisas, os investimentos totais em publicidade pela internet no Brasil totalizaram R$ 4,5 bilhões (US$ 2,25 bilhões) em 2012 (CBN).

Na tabela abaixo é possível observar o quanto pode ser explorado na internet, onde bilhões de pessoas estão conectadas e em busca de informações ágeis.

Tabela 11
Estatísticas gerais de uso da internet no mundo.

Quantidade	Descrição
2.200.000.000	Usuários de e-mail no mundo
2.400.000.000	Usuários de internet no mundo
255.000.000	Usuários de internet na América Latina e Caribe
85.962	Número de posts mensais por página no Facebook no Brasil (País mais ativo no Facebook)
1.200.000.000.000	Número de buscas que foram feitas no Google em 2012
5.000.000.000	Número de pessoas que utilizam internet móvel

Fonte:
Revista Exame, 21/02/2013.

6.2 Redes Sociais

De acordo com matéria publicada no site da Revista Exame, em 21/02/2013, o tempo de navegação em redes sociais representa 20% do total da utilização dos usuários de PC e 30% em dispositivos móveis (EXAME). A mesma matéria indica que a principal rede social atual, o Facebook, já não possui muitas opções de expansão e isso tende a dar espaço a redes sociais menores e menos generalistas, que possuem público segmentado.

Na tabela abaixo é possível observar a ampla diferença da quantidade dos usuários de redes sociais que não são da área de saúde e dos que são da área de saúde.

Tabela 12
Comparativo quantidade de usuários em redes sociais.

Rede Social	Nº de usuários	Público
Facebook	1.000.000.000	Geral
Twitter	200.000.000	Geral
Inspire	337.000	Pacientes; Profissionais/organizações da saúde
Linked In	187.000	Profissionais de todas as áreas
Patients Like Me	180.000	Pacientes; Organizações da área da saúde
Google +	135.000	Geral
Sermo	125.000	Médicos (Americanos)
Cure Together	26.000	Pacientes
Meds	20.000	Médicos; Professores; Estudantes de Medicina
Doctors Way	2.500	Médicos
YouDoc	1.400	Profissionais; Estudantes da área da saúde

Fonte:
Revista Exame, 21/02/2013.

Com base na quantidade de usuários de redes sociais, fica claro que neste mercado há uma oportunidade a ser explorada na área de saúde. As redes sociais continuam a influenciar as decisões de compra dos internautas brasileiros.

Considerando que todos necessitam de informações sobre saúde e precisam se relacionar com profissionais da área, fica evidente que a área de redes sociais de saúde ainda é pouco explorada, necessitando de serviços que realmente atendam às necessidades dos usuários.

As novas gerações também estão impactando positivamente este mercado: os jovens da geração Y estão totalmente conectados e a velocidade da informação é fundamental para eles. Ambientes abertos e interativos, onde possam trocar experiências e não haja limites físicos são essenciais.

6.3 Saúde na Internet

Diante da era da informação, em que conhecimento é poder e somente as empresas com alta capacidade de flexibilidade e inovação são bem-sucedidas, muitas instituições da área de saúde parecem não ter evoluído na mesma velocidade: na maioria dos hospitais, a única forma de agendar uma consulta é pessoalmente ou por telefone, os exames ainda são impressos e não disponibilizados digitalmente para os pacientes, não há uma base de dados que integre todos os exames de um cliente.

Os sites de saúde cresceram 18% no Brasil em 2012, enquanto os de estilo de vida (que concentram seus esforços no público feminino, principalmente) cresceram 17%.

6.4 Análise de Competitividade

Para análise de competitividade da SALUS, foi utilizado como base o modelo das Cinco Forças de Porter. Este modelo, concebido por Michael Porter (1980), propõe a análise de cinco forças competitivas: Novos Entrantes, Fornecedores, Clientes, Substitutos e Concorrentes.

Com a análise das cinco forças, identifica-se a atratividade do negócio no decorrer do tempo, podendo assim obter alguns indicadores de viabilidade no investimento do projeto e traçar estratégias.

6.4.1 Ameaça de Novos Entrantes

Uma vez que a rede social SALUS esteja ativa e com usuários (médicos, pacientes, clínicas e laboratórios) produzindo conteúdo, armazenando dados, diag-

nósticos, exames etc., a troca por outra ferramenta fica mais difícil, uma vez que perderiam todas as informações já gravadas. Tem-se o efeito rede: usuários fazendo avaliações, profissionais de saúde publicando postagens informativas sobre diversos assuntos, instituições disponibilizando serviços na rede social e pacientes se cadastrando para usufruírem das facilidades e funcionalidades oferecidas. Além disso, o custo de mudar do fornecedor deste produto para outro é alto, o que se caracteriza como uma situação de lock-in (estratégia de aprisionamento). Assim, considera-se baixa a ameaça de novos entrantes.

Como se pode observar, a grande força da SALUS é o efeito rede, pois, sendo uma rede social pioneira, cria-se a barreira para demais entrantes, por centralizar toda a informação necessária ao público.

Diante deste cenário, para que um novo entrante conseguisse conquistar espaço, tomaria muito tempo, pois não havendo a migração de dados da rede social da SALUS para outra, todos os usuários teriam que iniciar sem seus históricos na ferramenta do novo entrante.

6.4.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Sabe-se que há no mercado uma grande variedade de fornecedores de serviços de armazenamento de dados que oferecem equipamentos e serviços similares.

Em um primeiro momento, a SALUS representaria apenas uma pequena parcela do faturamento destes fornecedores; por outro lado, devido à abundância de fornecedores no mercado, não haveria muitas dificuldades para substituir o fornecedor caso fosse preciso. Com o tempo e o aumento exponencial do volume de dados e número de usuários, o poder de negociação da SALUS ficaria muito mais alto.

Com base nesse cenário, inicialmente, o poder de fornecedores seria médio, tendendo a ficar baixo com o aumento de volume de informações da rede social da SALUS.

6.4.3 Poder de Barganha dos Clientes

Para esta análise é necessário segmentar os clientes, uma vez que teremos clientes que não vão pagar por nossos serviços, neste caso, os pacientes. Por outro lado, os médicos, hospitais e clínicas vão estar sujeitos a taxas de cadastramento/manutenção e, por fim, nossos anunciantes.

Sendo assim:

- Pacientes: baixo poder de barganha, uma vez que o serviço será gratuito;
- Médicos, clínicas e hospitais: alto poder de barganha, já que vão ser fundamentais para a população de dados, pesquisas, discussões e relacionamento com pacientes;

- Anunciantes: alto poder de barganha num primeiro momento; até a rede social ter uma boa quantidade de usuários, não será muito atrativo anunciar na ferramenta. Tende a reduzir quando atingir número significativo de usuários.

6.4.4 Ameaça de Substituição de Produtos

Considera-se como Média a ameaça de substituição de produtos, pois redes sociais simples, assim como websites, são produtos facilmente copiados e que não dependem de investimentos tão grandes. Porém, a barreira para entrada no mercado é grande -- uma vez que pacientes, médicos, clínicas e laboratórios já estejam usando a rede social e inserindo dados, diagnósticos, exames etc., fica difícil mudar para outra produto ou outra rede social, uma vez que perderiam o que estava feito.

6.4.5 Rivalidade com Concorrentes

De acordo com a análise de concorrentes descrita neste documento, a rivalidade é baixa, uma vez que as redes sociais existentes focam apenas na troca de informações entre a comunidade médica, portanto, os concorrentes não possuem o mesmo tipo de produto que a SALUS oferece.

6.4.6 Atratividade

Analisando as cinco forças competitivas de Michael Porter no período de maturação de cinco anos do projeto -- representadas abaixo na tabela de atratividade, é possível observar a melhora do cenário da SALUS no mercado.

Dificuldades encontradas num primeiro momento, como o poder de barganha dos clientes, são reduzidas no decorrer do tempo com o aumento do número de usuários utilizando a rede social.

Sendo assim, a atratividade se amplia com o passar dos anos, proporcionando maior interesse de novos clientes, assim como novos investidores/ anunciantes, como pode ser observado abaixo.

Tabela de atratividade:

Tabela 13
Tabela de atratividade.

Fator	Avaliação	Atratividade					
		Atual			Futuro (3 a5 anos)		
		Alta	Média	Baixa	Alta	Média	Baixa
Barreira de entrada			x			x	
Ameaça de novos entrantes				x			X
Poder de barganha dos fornecedores			x				X
Poder de barganha dos clientes		x				x	
Ameaça de substituição de produtos			x			x	
Rivalidade com concorrentes				x			X
Barreira de Saída			x			x	
Avaliação geral			**x**			**x**	

Fonte:
Os autores, 2014.

6.5 Conclusão

O negócio é atrativo, tendo em vista a barreira de entrada e saída, com retornos estáveis e médios neste momento. Será muito importante a negociação/contração com os fornecedores de armazenamento, uma vez que a privacidade e disponibilidade das informações são ferramentas-chaves para o sucesso do negócio.

7. ANÁLISE DE AMBIÊNCIA EXTERNA

7.1 Ameaças

As ameaças são situações e/ou fenômenos do ambiente externo, existentes ou potenciais, que podem interferir na execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006). Se não identificadas, podem levar a empresa a uma redução de receita ou até mesmo à falência (desaparecimento).

A seguir, vamos apresentar os principais pontos para conter as ameaças à empresa SALUS.

7.1.1 Dificuldade de Acesso aos Mercados

Como citado anteriormente, a internet, hoje, apresenta uma infinidade de opções de sites de saúde, além de diversas Redes Sociais. Apesar da facilidade de entrada de novos sites e produtos na internet, a adesão desses produtos pelos usuários não segue a mesma tendência. Hoje, o Facebook alcança mais de 1 bilhão de usuários, porém a maioria das redes não chega nem perto deste número. Por ser um novo entrante no mercado, a SALUS precisa criar um forte plano de marketing para ser conhecida pelos usuários e conquistar o market share.

7.1.2 Construção da Imagem/Marca da Rede Social

É necessário construir uma imagem forte da empresa e da rede social, transmitindo confiabilidade. Por apresentar soluções para um assunto muito pessoal e confidencial (a saúde das pessoas), o quesito segurança da informação deve fazer parte adjunta de todo o processo de promoção da marca.

Para isso, faz-se necessária a criação de um plano detalhado para lançamento da SALUS e da rede social no mercado, o que pode representar um alto custo com agências publicitárias e ações de marketing.

Internamente, o processo de guarda e proteção dos dados dos usuários da Rede Social da Saúde atende a todas as recomendações do Conselho Federal de

Medicina Brasileira e o Departamento Jurídico da empresa está preparado para averiguar novas demandas do CFM e do governo, submetendo-as à implantação.

Quanto à tecnologia, a empresa garante o uso dos melhores equipamentos e softwares do mercado em Segurança da Informação e Armazenamento, além da utilização de processos que seguem as melhores práticas atuais.

7.1.3 Criar a Necessidade da Rede Social da Saúde

A abordagem da Rede Social da SALUS é totalmente diferente daquelas apresentadas pelos concorrentes. O foco principal é o paciente, ao invés dos médicos. Por isso, o plano de Marketing da empresa precisa ser diferente de seus concorrentes, já que será necessário despertar nos pacientes a necessidade do uso desta ferramenta no seu dia a dia.

Outro ponto crucial para o sucesso da rede é a adesão das instituições de saúde (hospitais, clínicas e outras) à utilização dos serviços da Rede Social, já que assim novos usuários terão mais um motivo para aderir à rede e à empresa.

7.1.4 Restrições do Conselho de Medicina

O Conselho de Medicina publicou, em agosto de 2011, a Resolução 1.974, que apresenta diversas regras aos médicos e instituições de saúde ligadas ao Conselho, quanto ao uso da internet nos serviços médicos. A principal restrição diz respeito à publicação de matérias, comentários e publicidade dentro da rede (CFM).

A resolução tem por objetivo evitar a autopromoção, o sensacionalismo e a divulgação de dados não verdadeiros ou de práticas ainda não aprovadas pelo Conselho. Essas regras devem ser aplicadas e aqueles que ferirem a resolução serão passíveis de sanções.

Este tipo de restrição do Conselho de Medicina afeta diretamente a forma de negócio da Rede Social da SALUS, já que sua principal renda vem da publicidade. Além disso, este tipo de resolução pode inibir o ingresso de clientes (médicos e empresas da saúde), por receio de poder ferir o código de conduta médico.

Por isso, a área do Jurídico da SALUS deverá estar atenta a todas as normas e resoluções do Conselho de Medicina e informar todas as outras áreas, para garantir que o site vai apresentar as peças publicitárias da maneira definida. Além disso, a SALUS precisar criar formas de esclarecer os clientes quanto às limitações expostas pelo Conselho, e a soluções apresentadas pela Rede Social que garantam a adequação à Resolução (PORTAL DO MEDICO, SCIELO).

7.1.5 Possíveis Restrições Legais

O advento da internet é um fenômeno relativamente novo e por isso há pouca legislação vigente no Brasil no que diz respeito à governança das empresas baseadas na internet.

Devido aos recentes escândalos envolvendo a privacidade dentro da rede, o governo brasileiro está estudando a implantação de leis que garantam a privacidade dos dados de usuários dos mais diversos sites, além de regular as empresas da internet. O primeiro conjunto de leis neste sentido é o Marco Civil da Internet, que vem sendo chamado informalmente de "Constituição da Internet". Essas leis, por sua vez, estão tramitando no Congresso com um nível de urgência, portanto, suas implicações terão efeito no dia a dia, brevemente.

Como a SALUS atua exclusivamente na internet, a implantação destas leis pode gerar diversas demandas futuras, no que diz respeito a níveis de segurança, localização de datacenters, auditorias e relatórios periódicos ao governo etc. Demandas que, por sua vez, podem aumentar o custo de manutenção da Rede Social (ZERO HORA).

7.2 Oportunidades

7.2.1 Demografia – Mudança dos hábitos da Sociedade e a Virtualização das Relações

Se observarmos o fator demografia, estamos vivendo uma era de mudanças profundas nos hábitos das pessoas: famílias menores; aumento de renda; distanciamento do mundo real e a aproximação ao mundo virtual; customização de produtos e serviços -- conforme podemos ver na reportagem da revista ISTOÉ de 04/01/2013 "Dez tendências que irão mudar a sua vida" (ISTOÉ). Estas mudanças têm criado diversas oportunidades de negócio em várias frentes, dentre elas, as Redes Sociais.

O advento das Redes Sociais potencializou a virtualização dos relacionamentos e tem transformado a forma de comunicação e as relações interpessoais. Surgiu uma extensa gama de atividades que facilitam o dia a dia, dentre elas: retomar e manter relacionamentos com pessoas que estavam distantes, publicar ideias e pensamentos, compartilhar o cotidiano com amigos de uma maneira rápida e fazer negócios. As empresas começaram a encontrar novos mercados para seus produtos e soluções por meio desta grande vitrine. Além disso, as Redes Sociais por si só criam cadastros e controles de usuários, permitindo assim tabelar dados, localizar e entender potenciais clientes, facilitando a customização de produtos e melhorando a produtividade das empresas.

Quando pensamos na área da saúde, observamos o desenvolvimento de algumas redes voltadas à comunidade médica, com a troca de informações de diagnósticos e resultados de pesquisas. Não há nenhuma rede voltada a pacientes e às instituições que fornecem serviços de saúde (hospitais, laboratórios, indústrias farmacêuticas etc.). Pensando nisso, a criação da Rede Social da SALUS vai atender a uma demanda ainda não suprida por nenhuma rede social ou sistema da informação do mercado, além de possibilitar a integração de todos os players deste segmento (pacientes, profissionais e instituições da área de saúde) em um único lugar. Desta forma, vai criar mais sinergia entre eles, desenvolver relacionamentos, ampliar negócios; tudo com o intuito de melhorar a experiência do paciente ao realizar um tratamento de saúde; conscientizá-lo da importância da prevenção; e gerar hábitos saudáveis. Outro beneficio é a geração de dados, atualizados em tempo real, de pacientes com determinados sintomas e patologias; hospitais e médicos credenciados em determinada região; faixa etária e hábitos dos pacientes etc. Esses dados podem gerar outra fonte de negócio para a empresa, como a venda de informações para órgãos de pesquisas e estatísticas, Agências de Marketing e Publicidade, dentre outras.

7.2.2 Brasil como um importante Player no Mercado Mundial e sua consequência no aumento da Renda dos Brasileiros

O Brasil vive, hoje, um momento econômico único, que gerou uma elevação nos investimentos (internos e externos) em todas as áreas, e também a entrada de milhões de pessoas à classe média, aumentando consideravelmente o poder de consumo do brasileiro. Este crescimento teve seu reflexo na área da saúde. Com o aumento dos investimentos nesta área, hospitais e laboratórios foram construídos, houve a consolidação e novas instalações de diversas indústrias farmacêuticas no País (de origem nacional e estrangeira), e o aumento da demanda por Convênios Médicos Particulares (principalmente atendendo às demandas dessa nova classe média). Isto facilitou o acesso a tratamentos de saúde e medicamentos. Também se constata um aumento do investimento público neste setor através de Programas Governamentais, como o Programa Farmácia Popular, que subsidia a venda de medicamentos, facilitando seu acesso à população; o Programa Saúde da Família que tem levado equipes de saúde multidisciplinares a lugares estratégicos, a fim de atender a população e realizar acompanhamentos de saúde, desafogando o atendimento em hospitais; dentre outros (PORTAL SAÚDE).

Este efeito tem produzido uma mudança cultural nos brasileiros, principalmente a constatação de que há um maior acesso e cuidado com a saúde (CFM). Este cenário cria um ambiente propício à Rede Social da SALUS, já que, por seu intermédio,

os usuários poderão encontrar ferramentas que vão ajudá-los no cuidado à saúde e na busca de informações específicas sobre tratamentos, médicos especialistas, hospitais de referência e outras.

7.2.3 Brasil como fornecedor de Tecnologia e Recursos Humanos

Este fator auxilia na seleção de talentos da SALUS, evitando a importação de recursos para atender às demandas na produção e manutenção dos softwares da empresa.

8. ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

A Análise da Ambiência Interna é composta pelo estudo das Fraquezas e Forças específicas da empresa em questão. Uma vez identificados estes pontos fortes e fracos, trabalha-se de maneira a minimizar as fraquezas e manter e/ou reforçar as forças características do negócio.

8.1 Fraquezas

8.1.1 Argumentação de Vendas

Por ser empresa nova, sem histórico de casos de sucesso ou grandes clientes, ainda que o produto ofertado seja excelente, existe uma desconfiança por parte dos grandes clientes, como hospitais e clínicas, que geralmente procuram empresas já consolidadas no mercado para serem seus fornecedores e parceiros. É preciso ter uma equipe comercial muito bem preparada e oferecer opções, como "prova de conceito" ou *freemium*, em que o cliente pode experimentar o produto antes de comprá-lo.

8.1.2 Atração de Investimento

Diferentemente do que ocorre no Vale do Silício, os brasileiros não estão habituados a investir em novas empresas de tecnologia, que apresentam produtos inovadores, quando não há certeza da aceitação do produto ou solução. Todavia, a SALUS, em suas simulações, consegue prever que o *pay-back* deve ocorrer em pouco tempo.

8.1.3 Produto Novo gera Inseguranças

O principal produto da empresa, a Rede Social Salus, é uma nova ferramenta e, de certa forma, representa uma mudança de cultura na forma de trabalho dos

profissionais de saúde. Mudanças geram resistência, insegurança, medo do novo. Porém, como muitas pessoas já são usuárias de redes sociais e a Salus possui uma interface amigável, intuitiva, espera-se que o tempo de aprendizado seja curto para os diferentes públicos que abrange.

8.1.4 Dificuldade na Contratação de Mão de Obra Experiente

A Salus busca profissionais com excelente conhecimento em suas atividades, com experiências diversas e que atuem de forma proativa, em sinergia com as outras áreas da empresa, criando um ambiente inovador. Assim como entende que uma equipe sólida é o maior patrimônio da empresa, e o que vai levá-la ao sucesso.

Da mesma forma que pode haver dificuldades para atrair investimentos por ser uma empresa nova, pode-se encontrar a mesma dificuldade para atrair talentos que já atuem no mercado, pois muitas pessoas temem arriscar suas carreiras em empresas que ainda não estão reconhecidamente consolidadas no mercado.

Por outro lado, profissionais apaixonados por inovação podem se identificar com a proposta e sentir-se atraídos pela oportunidade.

8.1.5 Dependência de Fornecedores

O uso de infraestrutura tecnológica que não seja própria cria uma dependência aos fornecedores de armazenamento de dados, tornando-se um ponto de vulnerabilidade; para superar esta deficiência, é importante, sempre que possível, usar dois fornecedores para cada necessidade, assim, quando um não pode atender a empresa da forma desejada, existe a segunda opção. Com o crescimento da empresa, pode-se avaliar a internalização de alguns itens e assim reduzir ainda mais os riscos.

8.1.6 Dependência de Informação de Parceiros

A necessidade de negociação para obter os dados necessários para a população do sistema é um ponto crítico, pois pode significar parada de operação por falta de informações essenciais ao sistema (cadastro médico, cadastro de entidades de saúde). Desta forma, a relação com parceiros deve ser tratada com máxima prioridade.

8.2 Forças

8.2.1 Utilização das melhores Práticas de Mercado

A SALUS inicia suas atividades executando as melhores práticas em áreas, como gestão de pessoas, financeira, administração e tecnologia, assumindo desde

o início uma postura que visa à qualidade máxima, o que lhe garante posição de destaque no mercado. Esta é uma vantagem sobre empresas que já estão consolidadas no mercado, pois para estas a implantação de novos processos e práticas requer uma mudança de cultura e envolve maior investimento.

8.2.2 Outsourcing e Terceirização

Atualmente existem no mercado grandes *players* de infraestrutura e *outsourcing* que garantem 99% de disponibilidade e escalabilidade, o que permitirá a SALUS dedicar todo o tempo e energia ao *core business* da empresa.

8.2.3 Valorização de Talentos e Estrutura Horizontal

A SALUS valoriza seus talentos e conta com uma estrutura de Gestão de Recursos Humanos horizontal, propícia para inovação e sinergia entre as áreas, além de respeitar as qualidades e potencialidades de seus colaboradores. Gestão Participativa e Política de Portas Abertas visam cultivar o ambiente profissional saudável com pessoas motivadas e comprometidas com melhoria constante.

8.2.4 Investimento e Valorização do Capital Intelectual

Informação é o coração do negócio da SALUS, por isto a empresa destina parte do investimento na geração e manutenção do seu capital intelectual. A SALUS valoriza a capacidade de geração de conteúdo intelectual em paralelo às habilidades técnicas, portanto, incentiva seus colaboradores a colocar suas habilidades técnicas na construção de valores para o negócio.

8.2.5 Localização Estratégica e Privilegiada

A SALUS está localizada no coração do Grande ABC, facilitando o acesso dos seus colaboradores, clientes e fornecedores.

8.2.6 Escritório e Instalações

Uma das metas da SALUS é que cada ambiente de trabalho seja uma extensão da atividade realizada, adotando a modernidade e harmonia como bases, e, para isto, conta com escritório e instalações que propiciam um ambiente agradável, atraente e prazeroso para colaboradores, clientes e parceiros.

8.2.7 Foco em Segurança, Simplicidade, Agilidade e Alta qualidade

A SALUS investe em pesquisa, inovação e melhores práticas para garantir que seus sistemas sejam simples de usar, oferecendo interface *user-friendly*. O compromisso com a segurança é padrão e é garantido pela adoção de metodologias internas de desenvolvimento para evitar os desvios-padrões e falhas na fábrica de software.

8.3 Conclusão da Análise de Ambiência Interna

A empresa possui meios de minimizar os pontos fracos por meio de suas forças. A Salus deve manter um alto padrão de segurança, qualidade e confiabilidade para atrair investimentos e talentos e, então, conquistar e manter clientes. É importante manter um ambiente colaborativo e propício à inovação para que isto aconteça.

9. DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS

Como vem sendo discutido neste trabalho, as Redes Sociais representam a tendência do mercado digital e estão em constante crescimento. Com o desenvolvimento dessas redes e das mídias digitais, o mercado publicitário na internet encontra-se em expansão com previsões de crescimento de 20% a 30% ao ano. Para este plano de negócio, será considerado um cenário realista para as previsões de receitas e *market share*.

Levando em conta esta premissa, considerou-se uma projeção de crescimento de receitas de 40% em 2015 (como resultado das ações estratégicas e do plano de marketing propostos), e um crescimento de 20% nos anos seguintes.

Como relação ao *market share*, considerou-se somente o universo das Redes Sociais de Saúde estudadas (IMEDS, DOCTORS WAY e YOUDOC), cuja soma total é de 23,9 mil usuários, ou seja:

- A rede iMeds detém 83,7% do mercado (20 mil usuários);
- A rede Doctors Way detém 10,5% do mercado (2.500 usuários);
- E a rede YouDoc detém 5,8% (1.400 usuários).

Este Plano de Negócios aponta um esforço inicial de marketing e ações estratégicas da Rede da SALUS na região do Grande ABC, porém como a internet não limita a localização dos usuários utilizou-se o universo da região Sudeste (54,9%) para estabelecer o universo total de usuários e market share para a Rede da SALUS. Portanto, considera-se o total de 13.121 usuários como 100% do *market share* deste estudo.

A meta da SALUS é iniciar o ano de 2014 com 2.500 usuários, o que representa 19% deste universo, e progredir seguindo as metas referenciadas no Capítulo Filosofia Corporativa.

A representação deste cenário está apontada na tabela a seguir:

Tabela 14 Tabela de atratividade.

Análise de Cenários		Anos				
		2014	2015	2016	2017	2018
Mercado	Gastos com Publicidade na internet no Brasil (R$ milhões)	R$ 3.000	R$ 3.600	R$ 4.320	R$ 5.184	R$ 6.221
	Cenário realista de Crescimento: 20% ao ano	28%	20%	20%	20%	20%
SALUS	**Projeção de Market share**	**19%**	**21%** (10% de crescimento)	**24%** (15% de crescimento)	**28%** (18% de crescimento)	**34%** (21% de crescimento)
	Projeção de Faturamento (R$ milhões)	**R$ 1 ,24**	**R$ 3,48**	**R$ 4,18**	**R$ 5,01**	**R$ 6,01**

Fonte: Os autores, 2014.

10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

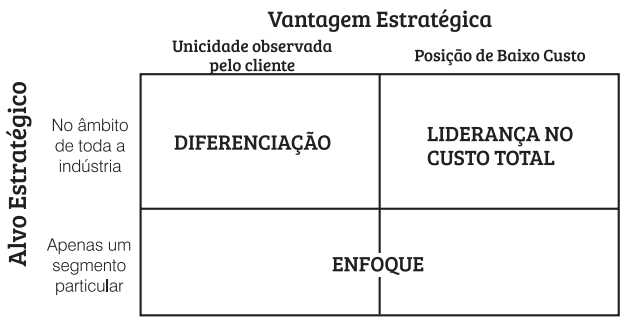
Este Capítulo aborda a estratégia competitiva escolhida pela SALUS, que lhe permita criar uma posição sustentável ao longo prazo.

A SALUS é uma empresa que vai desenvolver inovadores sistemas integrados para a área da saúde e seu principal produto consiste em uma Rede Social, que visa melhorar as relações entre médicos, clínicas e pacientes, pela centralização de informações em uma plataforma segura, ágil e de interface amigável.

De acordo com matéria publicada no site da revista Exame, em 21/02/2013, o tempo de navegação nas redes já representa 20% do total da utilização dos usuários de PC e 30% em dispositivos móveis.

Por este motivo, a empresa utiliza a Estratégia de Enfoque, pois possui poucos concorrentes e seu público-alvo é específico.

Gráfico 5 Estratégia de foco.



Fonte: Porter(1986).

Para Michael Porter (1986), "a estratégia de foco (ou enfoque, como na tradução oficial) significa enfocar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico".

A estratégia de foco atende muito bem o mercado determinado e baseia-se na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 1986).

10.1 Estratégia de Comunicação

10.1.1 Criação de Website

Desenvolvimento de website institucional para divulgação da empresa, produtos e serviços, uma vez que para uma empresa de soluções tecnológicas o site é a porta de entrada para muitos.

10.1.2 Pré-lançamento com Formadores de Opinião

Concessão de acesso total aos recursos do site para médicos formadores de opinião, para que estes possam produzir o conteúdo inicial e gravar depoimentos, atraindo mais usuários.

10.1.3 Criação de perfis nas Redes Sociais

Disponibilização de diversos canais para divulgação dos produtos. Estes canais também vão servir como meio de relacionamento com os clientes.

10.1.4 Intermediação

Oferta de serviço de intermediação na marcação de consultas, exames e tratamentos pela Rede Social, mediante cobrança de taxa aplicada sobre o valor da consulta.

10.1.5 Aplicativos para Dispositivos Móveis

Acessar à rede por meio de aplicativos para *smartphones* e *tablets*. Inicialmente, apenas os principais serviços, como fóruns e pesquisas, estarão disponíveis.

10.2 Estratégia de Vendas

Consultores vão visitar os médicos da região do Grande ABC (público inicial) para demonstração e oferta do produto.

10.2.1 Acessos Freemium

Disponibilização de acesso total aos recursos da rede durante os seis primeiros meses para divulgação e geração de conteúdo, com o objetivo de criar o efeito rede, maximizando o número de usuários e conteúdo.

10.2.2 Assinatura Premium

Assinatura anual para empresas (cobrança será realizada após os seis primeiros meses de utilização, que estarão contemplados no acesso *freemium*), com possibilidade de divulgar a empresa e produto com certo grau de customização.

10.2.3 Venda de Informações

Venda de informações estatísticas para fins de pesquisa de mercado. As informações pessoais dos usuários não serão distribuídas.

10.3 Estratégia de Publicidade

10.3.1 Compra de Artigos Patrocinados

Compra de artigos patrocinados no buscador do Google para que o site da empresa SALUS apareça com maior frequência no resultado das buscas.

10.3.2 Compra de Anúncios no Facebook

Compra de anúncios no Facebook para aumentar a quantidade de fãs da página da SALUS nesta rede e direcionar usuários para o site e Rede Social da SALUS.

10.3.3 SEO

Aplicação dos conceitos de *Search Engine Optimization* no desenvolvimento das páginas do website da SALUS, a fim de maximizar a ocorrência de suas páginas nos resultados das buscas feitos pelo Google.

10.3.4 Banners

Disponibilização de áreas na Rede Social para que os clientes possam divulgar seus serviços por meio de banners. Este espaço está disponível para médicos, clínicas, planos de saúde e fabricantes de medicamentos.

10.3.5 Serviços Patrocinados

Este serviço permite que os clientes apareçam no topo dos resultados das pesquisas feitas dentro da Rede Social da SALUS. Por exemplo: quando uma pessoa pesquisar por "Pediatra em São Bernardo", o cliente que adquiriu este serviço aparecerá nas primeiras posições do resultado da busca, devidamente identificado como anúncio patrocinado.

10.3.6 Campanhas de Divulgação

Divulgação de campanhas nas redes sociais sobre bem estar e prevenção de doenças baseadas no comportamento e necessidades dos usuários.

10.3.7 Cronograma

Tabela 15 Cronograma Ações Estratégicas.

Atividade	Início	Fim	Responsável	Custo Pontual	Custo anual
Abertura da empresa	03.02.2014	3.04.2014	Contadores	R$ 1.711,00	R$ 0,00
Contratação de funcionários	14.04.2014	14.05.2014	Diretoria	R$ 0,00	R$ 285.600,00
Contratação de consultorias (Assessoria Contábil e Infraestrutura)	14.04.2014	02.06.2014	Diretoria	R$ 0,00	R$ 37.200,00
Criação de website	02.06.2014	5.08.2014	Marketing	R$ 40.000,00	R$ 24.000,00
Criação de perfis nas redes sociais	18.08.2014	19.09.2014	Marketing	R$ 0,00	R$ 0,00
Compra de anúncios e artigos patrocinados	18.08.2014	19.09.2014	Marketing	R$ 0,00	
Pré-lançamento com formadores de opinião	22.09.2014	22.09.2014	Marketing	R$ 0,00	R$ 103.920,00
Campanhas de divulgação nas redes sociais	22.09.2014	30.12.2014	Marketing	R$ 0,00	
Visitas aos potenciais clientes	22.09.2014	30.12.2014	Vendas	R$ 0,00	R$ 0,00
Revisão das estratégias	02.01.2015	01.03.2015	Diretoria	R$ 0,00	R$ 0,00
Total				**R$ 41.711,00**	**R$ 450.720,00**

Fonte: Os Autores, 2014.

11. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Este Capítulo aponta as previsões de investimentos e retorno esperados para a implantação e manutenção da SALUS e da Rede Social da Saúde.

A primeira parte aponta os Investimentos Iniciais e as Despesas Operacionais, que foram distribuídos conforme o ano em que vão ocorrer. São elas:

Tabela 16 Despesas A.

2014			
Item	Detalhamento	Custo Pontual	Custo Anual
Impostos Iniciais	Abertura de Empresa e Impostos Iniciais	R$ 1.711,00	R$ -
Consultoria	Assessoria em Contabilidade, Departamento Pessoal e Legal	R$ -	R$ 7.200,00
Facilities	Aluguel da Sala	R$ -	R$ 19.200,00
Facilities	Telefonia, água, luz, condomínio, Link dedicado	R$ -	R$ 36.000,00
Pró-Labore	Remuneração Mensal dos Sócios (8 Sócios- R$ 4.500,00)	R$ -	R$ 432.000,00
Funcionários	2 Assistentes de Vendas (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 100.800,00
Funcionários	1 Assistente Administrativo (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 38.400,00
Funcionários	1 Analista de Marketing e 1 Assistente de Marketing (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 146.400,00
Infraestrutura*	Contratação de Serviço de Hospedagem de Aplicação, administração e monitoração de infraestrutura (datacenter)	R$ -	R$ 30.000,00
Desenvolvimento**	Contratação de Consultoria para Desenvolvimento de Software	R$ 40.000,00	R$ 4.000,00
Marketing	Publicidade e propaganda em redes sociais, simpósios de medicina etc 8% da Receita Bruta R$ 4.000,00- Google Adds	R$ -	R$ 103.920,00
Impostos	Impostos sobre Faturamento (21,65%) 1% - CSLL, 3% - COFINS, 0,65% - PIS/PASEP 2,0% - ISS (São Bernardo do Campo) 15% - Imposto de Renda	R$ -	R$ 270.408,50
TOTAL		R$ 41.711,00	R$ 1.188.328,50

Fonte: Os Autores, 2014.

* Em nosso estudo, identificamos que a contratação da Consultoria para Gestão e Manutenção da Infraestrutura de TI era necessária, pois do contrário, precisaríamos arcar com a contratação de pelo menos três profissionais com alta qualificação para gerenciar o Datacenter (1 Analista de Banco de Dados e 2 Analistas de Infraestrutura - Redes e Servidores) além do alto custo inicial para compra de equipamentos (Servidores, Equipamentos de Rede, Ar-condicionado, No-Breaks, Rack, etc.).
** Caso estes programadores sejam contratados, a média de salário será de R$5.040,00.

Para os anos seguintes, consideramos os custos anuais das despesas recorrentes, acrescidas de 7% ao ano como uma taxa média de correção inflacionária:

Tabela 17 Despesas B.

2015			
Item	Detalhamento	Custo Pontual	Custo Anual
Consultoria	Assessoria em Contabilidade, Departamento Pessoal e Legal	R$ -	R$ 7.704,00
Facilities	Aluguel da Sala	R$ -	R$ 20.544,00
Facilities	Telefonia, água, luz, condomínio, Link dedicado	R$ -	R$ 38.520,00
Pró-Labore	Remuneração Mensal dos Sócios (8 Sócios- R$ 4.500,00)	R$ -	R$ 462.240,00
Funcionários	2 Assistentes de Vendas (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 107.856,00
Funcionários	1 Assistente Administrativo (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 41.088,00
Funcionários	1 Analista de Marketing e 1 Assistente de Marketing (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 149.928,00
Infraestrutura	Contratação de Serviço de Hospedagem de Aplicação, administração e monitoração de infraestrutura (datacenter)	R$ -	R$ 32.100,00
Desenvolvimento	Contratação de Consultoria para Desenvolvimento de Software	R$ -	R$ 4.280,00
Marketing	Publicidade e propaganda em redes sociais, simpósios de medicina etc.-8% da Receita Bruta R$ 4.000,00- Google Adds	R$ -	R$ 282.656,00
Impostos	Impostos sobre Faturamento (21,65%) 1% - CSLL, 3% - COFINS, 0,65% - PIS/PASEP 2,0% - ISS (São Bernardo do Campo) 15% - Imposto de Renda	R$ -	R$ 754.112,80
TOTAL		**R$ -**	**R$ 1.901.028,80**

Fonte: Os Autores, 2014.

Tabela 18 Despesas C.

2016			
Item	Detalhamento	Custo Pontual	Custo Anual
Consultoria	Assessoria em Contabilidade, Departamento Pessoal e Legal	R$ -	R$ 8.243,28
Facilities	Aluguel da Sala	R$ -	R$ 21.982,08
Facilities	Telefonia, água, luz, condomínio, Link dedicado	R$ -	R$ 41.216,40
Pró-Labore	Remuneração Mensal dos Sócios (8 Sócios- R$ 4.500,00)	R$ -	R$ 494.596,80
Funcionários	2 Assistentes de Vendas (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 115.405,92
Funcionários	1 Assistente Administrativo (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 43.964,16

Funcionários	1 Analista de Marketing e 1 Assistente de Marketing (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 160.422,96
Infraestrutura	Contratação de Serviço de Hospedagem de Aplicação, administração e monitoração de infraestrutura (datacenter)	R$ -	R$ 34.347,00
Desenvolvimento	Contratação de Consultoria para Desenvolvimento de Software	R$ -	R$ 4.579,60
Marketing	Publicidade e propaganda em redes sociais, simpósios de medicina etc.- 8% da Receita Bruta R$ 4.000,00- Google Adds	R$ -	R$ 338.387,20
Impostos	Impostos sobre Faturamento (21,65%) 1% - CSLL, 3% - COFINS, 0,65% - PIS/PASEP 2,0% - ISS (São Bernardo do Campo) 15% - Imposto de Renda	R$ -	R$ 904.935,36
TOTAL		**R$ -**	**R$ 2.168.080,76**

Fonte: Os Autores, 2014.

Tabela 19 Despesas D.

2017			
Item	Detalhamento	Custo Pontual	Custo Anual
Consultoria	Assessoria em Contabilidade, Departamento Pessoal e Legal	R$ -	R$ 8.820,31
Facilities	Aluguel da Sala	R$ -	R$ 23.520,83
Facilities	Telefonia, água, luz, condomínio, Link dedicado	R$ -	R$ 44.101,55
Pró-Labore	Remuneração Mensal dos Sócios (8 Sócios R$ 4.500,00)	R$ -	R$ 529.218,58
Funcionários	2 Assistentes de Vendas (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 123.484,33
Funcionários	1 Assistente Administrativo (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 47.041,65
Funcionários	1 Analista de Marketing e 1 Assistente de Marketing (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 171.652,57
Infraestrutura	Contratação de Serviço de Hospedagem de Aplicação, administração e monitoração de infraestrutura (datacenter)	R$ -	R$ 36.751,29
Desenvolvimento	Contratação de Consultoria para Desenvolvimento de Software	R$ -	R$ 4.900,17
Marketing	Publicidade e propaganda em redes sociais, simpósios de medicina etc. - 8% da Receita Bruta R$ 4.000,00- Google Adds	R$ -	R$ 405.264,64
Impostos	Impostos sobre Faturamento (21,65%) 1% - CSLL, 3% - COFINS, 0,65% - PIS/PASEP 2,0% - ISS (São Bernardo do Campo) 15% - Imposto de Renda	R$ -	R$ 1.085.922,43
TOTAL		**R$ -**	**R$ 2.480.678,35**

Fonte: Os Autores, 2014.

Tabela 20 Despesas E.

2018			
Item	Detalhamento	Custo Pontual	Custo Anual
Consultoria	Assessoria em Contabilidade, Departamento Pessoal e Legal	R$ -	R$ 9.437,73
Facilities	Aluguel da Sala	R$ -	R$ 25.167,28
Facilities	Telefonia, água, luz, condomínio, Link dedicado	R$ -	R$ 47.188,66
Pró-Labore	Remuneração Mensal dos Sócios (8 Sócios- R$ 4.500,00)	R$ -	R$ 566.263,88
Funcionários	2 Assistentes de Vendas (salário acrescido de 100% de impostos)	R$	R$ 132.128,24
Funcionários	1 Assistente Administrativo (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 50.334,57
Funcionários	1 Analista de Marketing e 1 Assistente de Marketing (salário acrescido de 100% de impostos)	R$ -	R$ 183.668,25
Infraestrutura	Contratação de Serviço de Hospedagem de Aplicação, administração e monitoração de infraestrutura (datacenter)	R$ -	R$ 39.323,88
Desenvolvimento	Contratação de Consultoria para Desenvolvimento de Software	R$ -	R$ 5.243,18
Marketing	Publicidade e propaganda em redes sociais, simpósios de medicina etc. - 8% da Receita Bruta R$ 4.000,00- Google Adds	R$ -	R$ 485.517,57
Impostos	Impostos sobre Faturamento (21,65%) 1% - CSLL, 3% - COFINS, 0,65% - PIS/PASEP 2,0% - ISS (São Bernardo do Campo) 15% - Imposto de Renda	R$ -	R$ 1.303.106,92
TOTAL		**R$ -**	**R$ 2.847.380,15**

Fonte: Os Autores, 2014.

11.1 Serviços oferecidos aos clientes

11.1.1 Publicidade de fornecedores na Rede Social (Banners e Spots)

- R$ 80,00 diária - Banner site home;
- R$ 40,00 diária - Spots subpáginas (baseados em buscas e tema da página);

Premissa para os cálculos de Previsão de Faturamento:

- Estimativa de 2.500 usuários cadastrados até o final do primeiro ano e 50 empresas anunciantes (Hospitais, Consultórios, Clínicas).

11.1.2 Intermediação de Serviços de Saúde (marcação de consultas, exames e tratamentos) - 20% sobre o custo do serviço (comissão)

Estima-se a intermediação de 300 consultas por mês. Considerando um valor médio de uma consulta de R$150,00, teremos uma receita de R$ 9.000,00 mensais.

11.1.3 Serviços Patrocinados

Venda das primeiras posições nos resultados de busca de empresas e parceiros.

Os anunciantes selecionarão as palavras pelas quais querem ser encontrados e o anunciante que pagar mais (leilão) terá preferência pela palavra.

Estimativa de 30 clientes utilizando este serviço no primeiro ano (gastos médios de R$500,00 por cliente com este serviço).

11.1.4 Assinaturas (Contas Premium)

Assinatura anual para empresas (cobrança será realizada após os seis primeiros meses de utilização).

Valor cobrado: R$ 200,00.

11.1.5 Customização de Sistemas

A Rede Social vai oferecer também uma página para cada um dos seus clientes. Nesta página (que faz parte do pacote Premium), o cliente terá a possibilidade de divulgar sua empresa e produto com certo grau de customização. Porém para customizações que demandem mudanças estruturais em sua página, o cliente terá que fazer uma solicitação de personalização, que será cobrada a parte, e terá seu custo atrelado ao tamanho da mudança solicitada.

Como este produto é pontual e tem preços variáveis, não foi considerado nesta análise.

11.1.6 Venda de Informações

Com o crescimento da rede, haverá a possibilidade da venda de informações estatísticas para fins de pesquisa de mercado. As informações pessoais dos usuários não serão distribuídas.

Assim como no item anterior, este produto também é pontual e seus preços são variáveis (baseados no tipo e quantidade de informação solicitada). Portanto, não foi examinado nesta análise.

Para o primeiro ano de implantação da rede social, foram considerados somente seis meses de faturamento, visto que os primeiros seis meses envolvem a adaptação e execução das Ações Estratégicas.

Tabela 21
Projeção de faturamento em 2014.

2014		
Item	Custo Anual	
Publicidade	R$	1.095.000,00
Intermediação	R$	54.000,00
Serviços Patrocinados	R$	90.000,00
Assinaturas	R$	10.000,00
TOTAL	R$	1.249.000,00

Fonte: Os Autores, 2014.

As receitas do segundo ano em diante foram projetadas considerando 12 meses de faturamento. Seguindo as definições apontadas no Capítulo Análise de Cenários, foram projetados crescimentos de 40% no segundo ano, e 20% nos demais anos, sendo assim:

Tabela 22
Projeção de faturamento valores totais 2015 a 2018.

2015		
TOTAL	R$	3.483.200,00
2016		
TOTAL	R$	4.179.840,00
2017		
TOTAL	R$	5.015.808,00
2018		
TOTAL	R$	6.018.969,60

Fonte: Os Autores, 2014.

11.2 Fluxo de Caixa Projetado

O somatório dos valores mencionados gerou o seguinte fluxo de caixa:

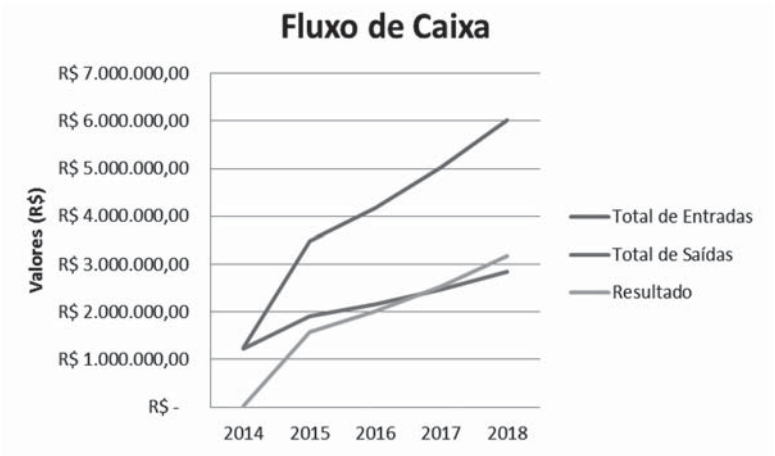
Tabela 23 Fluxo de caixa projetado de 2014 a 2018.

Fluxo de Caixa (R$ mil)	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Entradas	R$ 1.249	R$ 3.483	R$ 4.179	R$ 5.015	R$ 6.018
Total de Saídas	R$ 1.230	R$ 1.901	R$ 2.168	R$ 2.480	R$ 2.847
Resultado	**R$ 19**	**R$ 1.582**	**R$ 2.011**	**R$ 2.535**	**R$ 3.171**

Fonte: Os Autores, 2014.

Para melhor visualização dos valores projetados para os próximos cinco anos, segue o fluxo de caixa em forma de gráfico:

Gráfico 6 Gráfico do fluxo de caixa projetado de 2015 a 2018.



Fonte: Os Autores, 2014.

11.3 Valor Presente Líquido

Como parte desta análise, apresenta-se, a seguir, o cálculo do Valor presente líquido (VPL) para a Rede Social SALUS.

Para fins de cálculo, foi utilizada a taxa interna de desconto (Taxa de Atratividade) de 36%, seguindo a recomendação do SEBRAE para empresas na internet.

$$VPL = \underline{\text{Res. 2014}} + \underline{\text{Res. 2015}} + \underline{\text{Res. 2016}} + \underline{\text{Res. 2017}} + \underline{\text{Res. 2018}} - \text{Inv. 2014}$$

$$VPL = \frac{R\$18.960,50}{(1+i)^1} + \frac{R\$1.582.171,20}{(1+i)^2} + \frac{R\$2.011.759,24}{(1+i)^3} + \frac{R\$2.535.129,65}{(1+i)^4} + \frac{R\$3.171.589,45}{(1+i)^5}$$

$$VPL = \frac{R\$18.960,50}{(1+0,36)^1} + \frac{R\$1.582.171,20}{(1+0,36)^2} + \frac{R\$2.011.759,24}{(1+0,36)^3} + \frac{R\$2.535.129,65}{(1+0,36)^4} + \frac{R\$3.171.589,45}{(1+0,36)5}$$

– R$ 1.230.039,50

$$VPL = \frac{R\$18.960,50}{1,36} + \frac{R\$1.582.171,20}{1,8496} + \frac{R\$2.011.759,24}{2,515456} + \frac{R\$2.535.129,65}{3,42102016} + \frac{R\$3.171.589,45}{4,652587418}$$

– R$ 1.230.039,50

VPL = R$ 13.941,54 + R$ 855.412,63 + R$ 799.759,26 + R$ 741.044,93 + R$ 681.682,93 – R$ 1.230.039,50

VPL = R$ 1.861.801,81

Em outras palavras, os rendimentos projetados nos próximos cinco anos, trazidos para seu valor atual a uma taxa de atratividade de 36% ao ano, trarão o retorno de R$ 1.861.801,81 aos investidores.

11.3 Pay-Back

O *pay-back* é um importante instrumento financeiro, pois aponta aos investidores em quanto tempo o investimento inicial será pago. O método utilizado neste cálculo é o *pay-back* descontado, no qual se considera o valor do dinheiro no tempo.

O quadro abaixo aponta o Fluxo de Caixa e os Fluxos Descontados ao longo dos cinco anos estudados:

Tabela 24 *Pay Back Salus*

Tempo	Fluxo de Caixa	Fluxo Descontado (VPL)	Total Girando
2014	R$ 18.960,50	R$ 18.960,50	R$ 18.960,50
2015	R$ 1.582.171,20	R$ 1.163.361,18	R$ 1.144.400,68
2016	R$ 2.011.759,24	R$ 1.087.672,60	
2017	R$ 2.535.129,65	R$ 1.007.821,11	
2018	R$ 3.171.589,45	R$ 927.088,79	

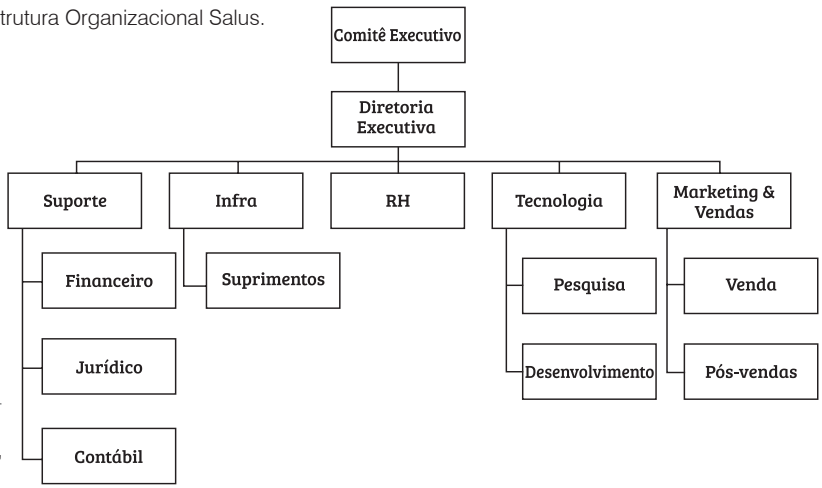
Pay-Back em 2014

Fonte: Os Autores, 2014.

Considerando a mesma Taxa de Atratividade (36% ao ano) e o Fluxo de Caixa, observa-se que o investimento inicial é pago logo no primeiro ano de operação da Rede Social.

12. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2 Estrutura Organizacional Salus.



Fonte: Os Autores, 2014.

12.1 Comitê Executivo

Composto por sete sócios, tem a responsabilidade de formular os objetivos estratégicos da empresa, deliberar quanto à aprovação de investimentos estratégicos, acompanhar os resultados gerenciais de cada unidade de atuação e assegurar que os objetivos sejam atingidos.

12.2 Diretoria Executiva

Tem a responsabilidade de conduzir todas as estratégias previamente definidas no comitê executivo, garantindo que as ações sejam realizadas de forma integrada nas diversas áreas, com o propósito de garantir que os objetivos sejam atingidos.

12.2.1 Suporte

Composto pelas unidades do Financeiro, Jurídico e Contábil.

Responsável pela realização, de forma coordenada, das ações que atendam às necessidades jurídicas, áreas de administração financeira, controle orçamentário, contabilidade e tributário.

12.2.1.1 Financeiro

Responsável pela administração dos recursos financeiros e controle orçamentário. Garantindo que os recursos sejam controlados de forma que cubram os gastos e sejam investidos para o futuro da empresa.

12.2.1.2 Jurídico

Atende às necessidades jurídicas da empresa, incluindo questões referentes à privacidade e manipulação de informações de pacientes apenas por pessoas autorizadas. Antecipando possíveis riscos para a empresa, de forma que não impactem na atividade-fim.

12.2.1.3 Contábil

Responsável pela contabilidade, conciliação e tributário das contas da empresa. Fornecendo dados gerenciais para tomadas de decisão dos comitê executivo.

12.2.2 Infra

Unidade responsável pelas instalações físicas, hardwares e softwares, tendo sob sua responsabilidade a unidade de suprimentos.

12.2.2.1 Suprimentos

Compra de produtos e serviços.

12.2.3 RH

Responsável pelo recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, remuneração e administração de pessoal.

12.2.4 Tecnologia

Responsável pela pesquisa e inovação, criando novos produtos e soluções, tendo sob sua responsabilidade todo o ciclo de desenvolvimento, desde a concepção da ideia até testes, homologação e implantação.

Forte relacionamento com a área de Marketing & Vendas.

12.2.5 Marketing & Vendas

Responsável pelas campanhas de divulgação da marca e produtos. Em contato com as unidades de Vendas e Pós-vendas, também será responsável pelas vendas, política de precificação, captação de recursos financeiros com os anunciantes, pesquisas de mercado e por estabelecer um forte relacionamento com a área de tecnologia.

Demais funções do pós-vendas estão detalhadas na cadeia de valor.

13. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão de competência da SALUS tem como objetivo identificar, captar, avaliar e desenvolver as competências necessárias para a concretização dos objetivos da empresa. Basicamente para ser aplicado onde a empresa atua e aonde a empresa desejar chegar dentro de um período específico, levando-se em conta a realidade da empresa.

Resultados esperados:

- Ambiente Participativo;
- Ambiente Motivacional;
- Ambiente Fortalecido;
- Assertividade;
- Aumento da Produtividade;
- Competitividade;

- Comprometimento;
- Foco nos Resultados.

13.1 Divisões das Competências

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – consiste no conhecimento do profissional para exercer a função. É uma competência necessária para que se torne um especialista técnico.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – consiste no diferencial apresentado pelo profissional para demonstrar seu potencial competitivo e tem um impacto direto nos seus resultados. Podem ser considerados como exemplos de competências comportamentais: a criatividade, a flexibilidade, a liderança e o planejamento do profissional.

13.2 Pilares das Competências

C – Conhecimento – o conhecimento é o saber e consiste basicamente no aprendizado adquirido ao longo dos anos nos estudos e na vida de maneira geral;

H – Habilidade – a habilidade é o saber fazer e consiste basicamente no talento da pessoa;

A – Atitude – a atitude é o querer fazer e consiste basicamente em exercitar a habilidade de um determinado conhecimento (pôr em prática).

Tabela 25
Pilares das competências Salus.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Os Autores, 2014.

A SALUS vai identificar e avaliar as competências individuais voltadas para liderança, bem como as competências coletivas (equipe) para realizar um melhor trabalho e implementar a gestão de competência. Desta forma, será possível analisar como estão as entregas e o desenvolvimento profissional de cada profissional.

Tabela 26 Competências lideranças e equipes.

Competências da Liderança		Competências das Equipes
1 - Planejamento		1 - Planejamento
2 - Orientação para resultados		2 - Orientação para resultados
3 - Comunicação		3 - Comunicação
4 - Inovação	>	4 - Inovação
5 - Relacionamento Interpessoal		5 - Relacionamento Interpessoal
6 - Desenvolvimento de pessoas e equipes		6 - Autodesenvolvimento e Trabalho em Equipe
		7 - Foco no cliente

Fonte: Modelo de Competências – Portal Nycomed, 2009.

13.3 Recrutamento e Seleção

"Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização" (CHIAVENATO, 1983).

O objetivo principal da seleção é contratar os melhores profissionais dentre os candidatos aplicados para a vaga, um processo pelo qual se faz a escolha dos candidatos que possuam o perfil e as características necessárias para a vaga ou cargo em questão.

É importante citar que o alinhamento dos recursos humanos é fundamental à estratégia da empresa, pois o planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância para a construção e consolidação da sua imagem.

A SALUS pretende, com o seu processo de recrutamento e seleção, contratar profissionais alinhados às competências de cada cargo, bem como a cultura e objetivo da empresa. Para isso, no seu processo seletivo, a SALUS fará entrevistas por competências, testes psicológicos e dinâmicas, para melhor identificação das competências de cada candidato e/ou suas carências.

Caso o candidato aprovado possua alguma carência para exercer sua função, este será avaliado pela área de Recursos Humanos, a qual, por meio de treinamentos específicos, vai ajudá-lo em seu desenvolvimento profissional.

13.4 Ferramenta de Avaliação e Desenvolvimento

Utilizando os pilares das competências como critério de avaliação será possível realizar uma avaliação utilizando-se dos pontos principais:

1) COMPETÊNCIAS/ENTREGAS x CONHECIMENTO/HABILIDADES
2) COMPETÊNCIAS/ENTREGAS x ATITUDES/VALORES

Com a mensuração trimestral, a SALUS pretende identificar os funcionários considerados como *high-potential* e trabalhar estes profissionais como líderes e gestores. Os funcionários abaixo da expectativa terão foco principal para um melhor desenvolvimento e retorno para a empresa.

A avaliação por competências tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento de cada profissional, avaliar as competências essenciais para a companhia e também proporcionar a autoavaliação de seu colaborador.

Por consequência, espera-se que sejam reconhecidos os talentos da empresa, bem como seja traçado um plano de desenvolvimento individual ou coletivo, para os casos que sejam necessários.

Como resultado, a Salus foca em ter profissionais bem-capacitados e eficazes, de forma a contribuir para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

"Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados" (RABAGLIO).

14. FILOSOFIA CORPORATIVA

14.1 Valores

Criatividade, flexibilidade e agilidade: ser uma empresa criativa, flexível e ágil, constantemente aberta a utilização das melhores práticas em todas as áreas do conhecimento, aliando inovações do mundo empresarial e acadêmico e sugestões dos funcionários.

Experiência inovadora e positiva: criar uma experiência inovadora e positiva entre médicos, pacientes e instituições de saúde, que contribua na melhora dos índices de saúde nacionais e internacionais, pelas possibilidades e oportunidades iniciadas a partir do uso de seus sistemas sociais na internet.

Respeito às pessoas e sua individualidade. Valorização do ser humano e de suas características representadas nos múltiplos talentos direcionados para o desenvolvimento de uma nova experiência em saúde.

Ética na prática: construção de políticas internas que promovam ambiente saudável, onde se expresse o respeito, o bom caráter e o aperfeiçoamento constante como metas práticas de condutas a todos os funcionários. A ética deve ser construída pelas ações de cada funcionário em suas relações profissionais e pessoais cotidianas e não impostas como regra interna da empresa.

Segurança e confiabilidade na vida pessoal e em nossos sistemas: incentivo a busca contínua de segurança e confiabilidade mediante conscientizações sobre atitudes seguras, refletidas em ações tecnológicas de estado da arte em segurança da informação, que farão o sistema SALUS, o mais seguro e confiável.

Produzir aos nossos clientes aquilo que esperamos receber: vivência da cultura de atender e superar expectativas em todas as áreas da empresa, buscando o reflexo deste empreendimento na qualidade do produto e atendimento ao cliente.

Incentivo à criatividade e inovação: avaliação das ideias individuais ou coletivas conforme viabilidade, objetividade, retorno financeiro, criatividade, originalidade, organização e clareza. Reconhecimento e premiação para todas as ideias recebidas e premiação especial financeira para as melhores.

14.2 Objetivos Globais: crescimento e lucratividade

- Metas de crescimento *market share*:1º ano 10%, 2° ano 15%, 3º ano 18%, 4° ano 21% e 5º ano 25%.
- Lucratividade: 25% de lucro no primeiro ano e média de crescimento de 20% por ano até o 5º ano.

14.2.1 Estilo Gerencial

- Transição da estrutura vertical para a horizontal valorizando os talentos e contribuições individuais.
- Busca de melhores práticas existentes, somadas às ideias novas dos funcionários, como ponto de partida para a ação de concretização, havendo simples necessidade ou projetos complexos.
- Valorização do conhecimento e capital intelectual com políticas de geração, retenção e proteção.
- Processos focados em simplicidade e desburocratização.
- Adequação da empresa às exigências legais das normas empregatícias brasileiras para contratação de funcionários conforme regime CLT.

14.2.2 Gestão de pessoas

- Avaliação de Desempenho 360 graus com revisão contínua dos Objetivos sem engessamentos ou burocracias. Outras opiniões além do julgamento do Líder.
- Desenvolvimento de planos de desenvolvimentos individuais com foco nas necessidades atuais e também na projeção estratégica de futuro profissional.
- Treinamento para a condução do processo de avaliação para os líderes visando sempre à ética e ao respeito ao indivíduo.
- Políticas e programas para a facilitação à entrada e adaptação de novos funcionários com acompanhamento assistido do Período de Experiência por funcionários já integrados. Concientização de que novos funcionários entram sempre para somar e não para competir.
- Espaços multidisciplinares para a interação positiva entre funcionários. Salas para cafés, exercícios físicos, jogos, música, meditação e relaxamento.

- Política de benefícios sempre crescente à medida dos resultados financeiros. *Dashboards* demonstrando o uso das verbas em benefícios. Planos médicos e odontológicos, reembolso de gastos com ensino, creche e ensino para os filhos de funcionários e incentivo ao trabalho voluntário com doação financeira.

14.2.3 Marketing

- Venda de publicidade para empresas de medicamentos, hospitais, clínicas, entidades governamentais e médicos.
- Venda de estatísticas geradas pelo uso do sistema SALUS de rede social. Usuários são informados e precisam permitir este uso.
- Assinaturas *Freemium* para usuários-pacientes, sendo os primeiros seis meses grátis, com uma taxa mensal, trimestral, semestral ou anual.
- Taxa de cadastramento para empresas de medicamentos, hospitais, clínicas, entidades governamentais e médicos.
- Venda de intermediação de serviços de saúde, como marcação de consultas, exames e tratamentos.
- Venda de customização do sistema para necessidades específicas de clientes.
- Canais e perfis em redes sociais e anúncios em sites relevantes.
- Venda de respostas patrocinadas nas pesquisas em nossa Rede Social.
- Anúncios patrocinados no Google para maior divulgação da marca.
- SEO nas páginas relevantes do site SALUS.

14.2.4 Tecnologia

- Investimento em sistemas integrados como ERP, BI, CRM e EDI.
- Implantação de LAN, *Messaging*, *Workflow*, sistemas de infraestrutura e segurança.
- Departamento de desenvolvimento tecnológico para pesquisa, inovação, homologação e testes para as tecnologias desenvolvidas para o sistema proprietário SALUS.

14.2.5 Finanças

- Avaliação de resultados financeiros trimestralmente.
- *Compliance* com legislação fiscal brasileira.
- Investimento em ações para rentabilidade de lucro não destinado a investimento na empresa.

14.2.6 Clientes

- Constante atuação no entendimento e satisfação das necessidades atuais e futuras de pacientes e médicos com relação ao produto.
- Análise dos clientes por tipo de relacionamento e impacto financeiro nos negócios.
- Fortalecimento do publico-alvo através da presença e atuação em eventos da classe médica ou saúde.
- Estruturação de CRM e constante *benchmarking* no setor de saúde, para manter a empresa sempre atualizada, e a fidelização dos clientes aos produtos.

14.2.7 Fornecedores

- Fornecedores integrados aos valores da empresa e que busquem a ética, sustentabilidade e juridicidade em suas ações no fornecimento de bens e serviços contratados, visando sempre à qualidade e preservação da imagem da marca perante seus clientes.
- Política de avaliações periódicas de performance de fornecedores com valorização e premiação, visando sempre ao melhor relacionamento possível.
- Desenvolvimento de duplos fornecedores para os itens críticos ao negócio para garantia de 100% de entrega de produtos e serviço.
- Política de sigilo e confiabilidade entre funcionários e fornecedores quanto aos segredos industriais existentes nas operações entre as partes.

14.2.8 Comunidade

- Ações sociais e culturais que contribuam para a melhora da sociedade, através de campanhas, doações e patrocínio.

- Desenvolvimento, engajamento ou patrocínio de pesquisas e estudos relacionados à área de saúde com intuito de promover o bem-estar e a melhoria das relações da comunidade com a saúde.
- Canal eficiente e acessível de comunicação com a comunidade para captação de críticas, elogios, sugestões, que serão utilizados para direcionar novas ações estratégicas e avaliar a atuação.
- Parceria com ONG's, instituições públicas e privadas que promovam a saúde de melhor qualidade.

REFERÊNCIAS

ADNEWS. **Publicidade online no Brasil deve faturar US$ 3 bi em 2014**. Disponível em: <http://www.adnews.com.br/negocios/publicidade-online-no-brasil-deve-faturar-us-3-bi-em-2014>. Acesso em: 18 fev. 2014.

AGÊNCIA ESTADO. **Mercado de mídia e entretenimento digital deve crescer no mundo e no Brasil**. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/empresas/2012-06-13/mercado-de-midia-e-entretenimento-digital-deve-crescer-no-mundo-e-no-brasil.html>. Acesso em: 18 fev. 2014.

ALEXA. **Análise de concorrente Doctors Way**. Disponível: <http://www.alexa.com/siteinfo/doctorsway.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. **Análise de concorrente iMeds**. Disponível em: <http://www.alexa.com/siteinfo/imeds.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. **Análise de Concorrente YouDoc**. Disponível em: < http://www.alexa.com/siteinfo/youdoc.com.br. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. **Projeção de visitas**. Disponível em: <http://www.alexa.com/>. Acesso em: 31 de out. 2013.

BRASIL ECONÔMICO. Artigo digital. **Rede social de médicos ajuda a salvar vidas**. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/gilberto-dimenstein/2012/07/11/REDE-SOCIAL-AJUDA-MEDICOS-A-DIAGNOSTICAR-PACIENTES.htm>. Acesso em: 13 nov. 2012.

BUPA. Home page. Disponível em: <http://www.bupa.com>. Acesso em: 25 fev. 2014.

_____. **The Bupa health pulse 2011 report**. Disponível em: <http://www.bupa.com/media/288798/bupa_health_pulse_report_2011.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2014.

CBN. **Artigo digital, Rede Social ajuda médicos a diagnosticar pacientes**. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/gilberto-dimenstein/2012/07/11/REDE-SOCIAL-AJUDA-MEDICOS-A-DIAGNOSTICAR-PACIENTES.htm>. Acesso em 11 set. 2012.

CNES DATASUS. **Cadastro nacional de Saúde.** Disponível em: <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

COMSCORE. **Relatório Com Score Brazil Digital Future in Focus 2013**. EUA,2013. Disponível em: <http://www.comscore.com/por/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Brazil_Digital_Future_in_Focus>. Acesso em: 10 mar. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **Pesquisa Demografia Médica no Brasil. Brasília, 2011**. Disponível em: <http://portal.cfm.org.br/images/stories/pdf/demografiamedicanobrasil.pdf>. Acesso em: 10 set. 2011.

CONTÁBEIS-O PORTAL DA PROFISSÃO CONTÁBIL. Informações. **Serviços Prestados- Retenções Pessoa Jurídica de Impostos**. Brasil,2012. Disponível em: <http://www.contabeis.com.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

CONTÁBIL MASTER. **Tabela de Custos de Contabilidade**. Tabela de preços dos serviços. Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.contabilmaster.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

DGABC. **Dados Populacionais e Internet**. Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/Noticia/478898/pais-tem-201-milhoes-de-habitantes-estima-ibge?referencia=minuto-a-minuto-topo>. Acesso em: 18 fev. 2014.

DIAGNÓSTICOWEB. Artigo digital sobre mídia segmentada. **A febre das startups chegou ao setor médico hospitalar**. Disponível em: <http://www.diagnosticoweb.com.br/noticias/mercado-e-negocios/a-febre-das-startups-chegou-ao-setor-medico-hospitalar.html>. Acesso em: 12 nov. 2012.

DINO. **Crescimento da publicidade online é oportunidade para empreender**. Disponível em: <http://www.dino.com.br/releases/crescimento-da-publicidade-online-e-oportunidade-para-empreender-dino89012180131>. Acesso em: 18 fev. 2014.

DOCTORS WAY. **Análise de concorrente Doctors Way**. Disponível em: <http://urlespiao.com.br/www.doctorsway.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

EMPREENDER SAÚDE. Artigo digital sobre mídia segmentada. **Doctors Way**: uma rede social exclusivamente para médicos. Disponível: <http://www.empreendersaude.com.br/2012/07/doctors-way-uma-rede-social-exclusivamente-para-medicos/>. Acesso em: 14 jul. 2012.

EXAME. Artigo digital. **Nove empreendedores que faturam com saúde e bem-estar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/9-empreendedores-que-faturam-com-saude-e-bem-estar?p=10#10>. Acesso em: 22 out. 2012.

F5SITES. Infraestrutura. **A infraestrutura necessária para manter um comércio eletrônico**. Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.f5sites.com>. Acesso em: 18 fev. 2014.

GESTOR DE MARKETING. **Crescimento das redes sociais em tempo real**. Disponível em: <http://www.gestordemarketing.com/crescimento-das-redes-sociais-em-tempo-real>. Acesso em: 18 fev. 2014.

GRANDO, N. **Empreendorismo Inovador**: como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

GUIA RH. Banco Salarial. **Tabela de Salários março/2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

HOMEHOST. Hospedagem. **Infraestrutura de hospedagem de sites e servidores**. Brasil, 2014.
Disponível em: <http://www.homehost.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

IBGE. **Dados Populacionais e Internet**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>. Acesso em: 18 fev. 2014.

INFO. Salários. **Tabela de Salários Digitais**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://info.abril.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. Shopping. **Comparação de Preços de Servidores**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://info.abril.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

ISTOÉ. **Pesquisa sobre mídia segmentada**. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/265367_10+TENDENCIAS+QUE+IRAO+MUDAR+SUA+VIDA)> Acesso em: 18 fev. 2014.

LOCAWEB. Cloud Server Gerenciado. **Planos Gerenciados**. Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.locaweb.com.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. **Infraestrutura**. Como dimensionar a infraestrutura necessária para o seu site. Brasil, 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net>. Acesso em: 18 fev. 2014.

MARCO CIVIL. **Pesquisa sobre mídia segmentada**. Disponível em: <http://marcocivil.com.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. Cadernos MARE da Reforma do Estado. **A Reforma Administrativa do Sistema de Saúde. Brasília, 1998**. Disponível em: <http://www.mare.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2013.

MORETTI, F. A.; OLIVEIRA, V. E. de; SILVA, E. M. K. da. Acesso a informações de saúde na internet: uma questão de saúde pública?. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v.58, n.6, nov./dez. 2012.

OLX. Imóveis Comerciais – Escritórios. Sala Comercial para Locação Domo Business 39m. São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <http://www.olx.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

ONIS. **Brasil deve ultrapassar o Reino Unido em Publicidade Digital.** Disponível em: <http://www.onis.com.br/blog/2013/01/18/brasil-deve-ultrapassar-o-reino-unido-em-publicidade-digital>. Acesso em: 18 fev. 2014.

PORTAL DO MÉDICO. **Conselho Federal de Medicina**. Disponível em: <http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2011/1974_2011.htm>. Acesso em: 18 fev. 2014.

RECEITA FEDERAL. **Alíquotas. Alíquotas do Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas Tributadas pelo Lucro Real, Presumido ou Arbitrado.** Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SCIENCEDIRECT. Acesso a informações de saúde na internet: uma questão de saúde pública. **Revista da Associação Médica Brasileira**, vol.58, nº.6, nov./dez., São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0104423012702671>. Acesso em: 10 dez. 2012.

SEADE. **Dados Populacionais e Internet**. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SEBRAE. **Taxas para projeções Financeiras**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-um-e-commerce/plano_de_negocios_para_empresas_na_internet_abc_commerce.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SECRETARIA DE FINANÇAS DO MUNÍCIPIO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO. Tabela de ISSQN. **Exercício 2013**. São Bernardo do Campo, 2013. Disponível em: <http://www.sf.saobernardo.sp.gov.br/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SHOPMANIA. Servidores. **Consulta de preços de servidores**. Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.shopmania.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SINDICADO DOS CONTABILISTAS DE SÃO PAULO. **Custos de Contabilidade. Consulta de custos de contabilidade.** São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sindcontsp.org.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SISTEMA FIRJAN. Estudo Sistema FIRJAN. **Quanto custa abrir uma empresa no Brasil.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.firjan.org.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

TABELA SALARIAL. Tabela Salarial. **Piso Salarial Atualizado**. Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.tabelasalarial.com>. Acesso em: 18 fev. 2014.

TECNOBLOG. **Pesquisa sobre mídia segmentada**. Disponível em: <http://tecnoblog.net/107123/marco-civil-internet/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

TRAFFIC ESTIMATES. **Análise de concorrente iMeds**. Disponível em: <http://www.trafficestimate.com/imeds.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

_____. **Projeção de visitas**. Disponível em: <http://www.trafficestimate.com/>. Acesso em: 31 out. 2013.

_____. Traffic Estimates. **Website Traffic Estimates**. EUA, 2013. Disponível: <http://www.trafficestimate.com/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

URL ESPIÃO. **Análise de concorrente iMeds**. Disponível em: <http://urlespiao.com.br/www.imeds.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2014.

VALOR ECONÔMICO. Artigo digital. **Conectados para trocar experiências com colegas**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/2742306/conectados-para-trocar-experiencias-com-colegas>. Acesso em: 09 set. 2012.

VIVA ANÚNCIOS. Aluguel Imóveis Comerciais. **Consulta região do ABC, Brasil, 2014.** Disponível em: <http://www.vivanuncios.com/>. Acesso em: 18 fev. 2014.

WSDTOOLS. **Projeção de visitas.** Disponível em: <http://www.wsdtools.com/>. Acesso em: 31 out. 2013

ZERO HORA. Artigo digital sobre mídia segmentada. **Espécie de constituição da internet marco civil volta à pauta no congresso**. Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2013/10/especie-de-constituicao-da-internet-marco-civil-volta-a-pauta-no-congresso-4315127.html>. Acesso em: 18 fev. 2014.

8º

A Relevância do Clima Organizacional em Empresas de Pequeno Porte: Estudo de Caso Ateliê Oral

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

Turma DGP 26 - Santos

Flávia Alves Gonçalves Lins

Michele Ferraz Nhoncance

Walfrido Marcos de Oliveira

Orientadora

Prof.ª Dra. Doralice Orrigo da Cunha

Sumário

Resumo	463
1. Introdução	465
2. Revisão de Literatura	468
3. Apresentação da Empresa	484
4. Metodologia	486
5. Resultados e Discussão	488
6. Recomendações para Melhorias no Clima do Caso de Estudo - Ateliê Oral	505
7. Conclusão	506
Referências	508
Apêndices ou Anexos	510

Resumo

Este estudo se propôs analisar a relevância do clima organizacional em empresas de pequeno porte, visando obter um diagnóstico para identificar como implantar ferramentas eficientes de gestão de pessoas, tendo como base resultados obtidos em pesquisa de clima organizacional.

Foi eleita, para realização deste estudo, a empresa Ateliê Oral, na qual foi realizada uma pesquisa de clima, para investigação e análise das seguintes dimensões funcionais: credibilidade, respeito, imparcialidade, reconhecimento e camaradagem.

A metodologia de pesquisa utilizou um questionário fechado on-line, extraindo as diferentes percepções dos colaboradores quanto aos temas explorados dentro das dimensões escolhidas.

Com o resultado do diagnóstico, foi possível observar pontos positivos e pontos de melhoria, bem como o grau de alinhamento entre os valores definidos pela organização e as ações realizadas no dia a dia.

O resultado analítico deste estudo teve como objetivo nortear e embasar as ações estratégicas organizacionais, a fim de promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas e maximizar desempenho, produtividade e qualidade, atingindo e superando os resultados e metas estabelecidos pela direção.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Empresas de Pequeno Porte.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Reinaldo Dias (2003, p. 76 e 77), "o clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional), que se constitui a partir do momento em que se defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia a dia da organização. O clima está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização".

Dessa forma, a utilização de ferramentas de monitoramento do clima organizacional torna-se importante, porque ajuda a elevar o nível de satisfação dos colaboradores, assim, estes se sentem ouvidos, respeitados e, principalmente, participantes da melhoria da empresa. Um exemplo de ferramenta que auxilia na gestão do clima organizacional é a Pesquisa de Clima, que identifica fatores relevantes na interação do indivíduo com a organização, a partir do mapeamento dos motivos e expectativas individuais, fazendo com que esta avalie o grau das expectativas que podem ser atendidas.

Ter este princípio em vista é de extrema importância à gestão do clima organizacional, para manter a motivação dos colaboradores e, consequentemente, maior produtividade da empresa, pois aspectos positivos no clima vão gerar ações concretas por parte dos funcionários, da mesma forma que aspectos negativos vão criar ações contrárias.

Podemos dizer que a realização da pesquisa de clima é considerada a primeira medida para alcançar os resultados esperados. Como explica o consultor José Tolovi Jr., diretor da *Great Place to Work*, uma das mais reconhecidas consultorias especializadas em clima organizacional, esse tipo de pesquisa, quando bem realizada, sinaliza, entre outras coisas, "os caminhos para a realização de ações direcionadas aos líderes, de modo que eles possam agir de maneira positiva sobre o ambiente de trabalho".

Porém, apenas aplicar ferramentas de pesquisa de clima organizacional não garante a motivação dos funcionários. É necessário gerir o clima de forma a sanar os problemas identificados e mostrar à organização que suas insatisfações são atendidas. Com isso, podemos considerar essa ferramenta como um meio para que a alta gerência melhore o ambiente de trabalho e, consequentemente, aumente a produtividade.

Como adverte Tolovi Jr., "se a empresa quer apenas saber como anda o ambiente e não pretende fazer nada, é melhor não fazer a pesquisa, pois os funcionários esperam ações".

De acordo com os dados expostos acima, a intenção é responder ao seguinte problema: Qual a importância do clima organizacional para empresas de pequeno porte? De que forma diagnosticar e elaborar planos de ação coerentes com as necessidades e a realidade da empresa?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a importância de um estudo de Clima Organizacional em empresas de pequeno porte, cuja existência de mão de obra especializada e de qualidade seja fator determinante para o sucesso do negócio. Extrair, por meio do diagnóstico dos resultados obtidos na pesquisa, propostas de implantação de ferramentas eficazes em gestão de pessoas, que possam colaborar com a produtividade e retenção de talentos na empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo final, consideram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Conhecer a empresa e suas estratégias organizacionais;

b) Mapear as ferramentas de gestão de pessoas existentes na empresa;

c) Aplicar pesquisa de Clima Organizacional, utilizando melhores práticas de mercado;

d) Identificar, de acordo com o mapa de clima organizacional, quais entre as dimensões funcionais escolhidas para o estudo estão apresentando resultados mais críticos;

e) Propor intervenções e melhorias para as dimensões apontadas como críticas, formatando uma estratégia de gestão de pessoas alinhada à visão, à missão e aos valores da empresa.

1.1.3 Justificativa ou Relevância do Estudo

Segundo dados do Instituto MVC, especializado em pesquisa de gestão de clima, funcionários com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, enquanto aqueles com altos índices de motivação utilizam 60% dessa capacidade.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica.

Este estudo se propõe apontar os resultados positivos de aplicar a gestão de clima também em pequenas empresas. Remete à conscientização para o investimento constante em pessoas, valorização dos talentos e desenvolvimento do capital humano.

Entre as organizações de sucesso, é comum perceber a preocupação com o capital humano como fator determinante para a potência dos negócios. Dentre as estratégias de investimento, os treinamentos se mostram como uma forma de capacitar pessoas e trabalhar comportamentos e competências que provocam consequências diretas no desempenho profissional das equipes.

Atualmente, as empresas, nas quais a crença e o investimento no potencial de seus funcionários estão incorporados à cultura da organização, apresentam menos vulnerabilidade perante os desafios do mercado, do que aquelas que ainda estão focadas no resultado a qualquer custo. Valorizar as pessoas retém talentos, fortalece as relações de trabalho e mantém profissionais motivados a conquistar mais resultados para a organização.

Pesquisas demonstram que o clima organizacional e a satisfação com os líderes estão entre os fatores que mais interferem no engajamento dos funcionários tanto no Brasil quanto no exterior. Além disso, a valorização humana deve estar presente na cultura da organização e na rotina dos trabalhadores. Afinal, pessoas dão vida às empresas, integram o ambiente produtivo e são as peças fundamentais desta engrenagem.

É importante que os empreendedores mantenham esse conceito enraizado na cultura de suas organizações, independente se, de pequeno, médio ou grande porte.

1.1.4 Delimitação do estudo

O presente estudo delimita-se à aplicação de uma pesquisa de clima (baseada no método GPTO), apuração, análise e diagnóstico dos resultados.

O projeto também compreende a elaboração de relatório analítico com sugestões de planos de ação baseadas na realidade da empresa escolhida para o caso de estudo.

Os planos de ação propostos estão embasados em referenciais teóricos obtidos na pesquisa bibliográfica.

Está fora do escopo a implementação e o acompanhamento dos planos de ação sugeridos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceituação

2.1.1 O Clima Organizacional

Se procurarmos uma definição para a palavra clima, encontraremos que: "Clima (Klinen, do grego, significa "inclinação") compreende um padrão dos diversos elementos que ocorrem na atmosfera, e pode ser também definida como: ambiente, meio".

Já o clima organizacional compreende os fenômenos subjetivos e objetivos que permeiam o ambiente de trabalho. Nas organizações, utiliza-se a palavra clima para descrever o grau de satisfação existente sob a ótica daqueles que lá trabalham.

O clima organizacional ou atmosfera psicológica da empresa possui várias definições. Para alguns autores "é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização" (TOLEDO apud LUZ, 2003, p. 10), outros afirmam que,"[...] é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa" (CODA apud LUZ, 2003, p. 11).

De acordo com Champion (1979), "pode-se definir clima organizacional como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção; o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho".

Para Chiavenato (1992), "clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente

organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento".

Como podemos notar, há uma ideia comum nas definições acima: em todas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à percepção coletiva que as pessoas têm sobre a organização. Essa percepção pode ser positiva ou negativa, de acordo com a interpretação pessoal que cada colaborador faz das políticas, normas e conduta da empresa frente às diversas questões.

Conforme aponta Luz (2003, pág.13), nos diversos conceitos sobre clima organizacional pode-se encontrar três palavras-chave:

- Cultura (Organizacional) – Alguns autores tratam clima e cultura como sendo assuntos parecidos, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, ou seja, questões complementares.
- Satisfação (dos Funcionários) – É a palavra mais presente nas definições dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos Funcionários) – Refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima tende a ser bom; ao contrário, se eles a percebem mal, o clima tende a ser ruim.

De acordo com Luz (2003), o clima pode ser classificado como "bom", quando a maior parte dos funcionários está comprometida com a empresa, indicam amigos e parentes para trabalhar nela, e apresentam baixo *turnover*, e "ruim ou prejudicado", quando apresenta alto *turnover*, rivalidades, ruídos na comunicação, conflitos, entre outros.

Desta maneira, pode-se afirmar que Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários ou a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários, num dado momento.

2.1.2 Relação entre clima e cultura organizacional

A cultura organizacional "é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e compartilhados por todos os membros

da organização". A cultura exprime o DNA da empresa, por isto, as mudanças nela são possíveis, mas envolvem um processo muito complexo (CHIAVENATO, 2010, p. 172). O clima organizacional é consequência da cultura da empresa, indicando que as duas estão intimamente ligadas, ou seja, qualquer mudança na cultura pode impactar positiva ou negativamente na motivação dos seus colaboradores. Manter um clima positivo é responsabilidade tanto dos líderes quanto do departamento de recursos humanos (LUZ, 2003).

Ao descrever a cultura, Jaques (apud SANTOS, 2000) identificou alguns elementos, tais como: atitudes, costumes, hábitos, valores etc. Freitas (1991) afirma que os elementos mais frequentemente citados para a compreensão da cultura organizacional são:

- Valores: compreendem a definição e o respeito do que é importante para atingir o sucesso. Entre as empresas há algumas características que são comuns, por exemplo: importância do consumidor, padrão de desempenho, qualidade, inovação;

- Crenças e pressupostos: abrangem o que é tido como verdade na organização, a visão de mundo do grupo que atua em uma determinada empresa;

- Ritos, rituais e cerimônias: envolvem as atividades planejadas que têm consequências práticas e tornam a organização tangível e coesa. Robbins (2000 e 2002) complementa essa definição, dizendo que rituais são as atividades que reforçam os seus valores;

- Histórias e mitos: são as narrativas sobre acontecimentos envolvendo os fundadores da empresa;

- Tabus: compreendem as proibições existentes na organização;

- Heróis: são os personagens que incorporam os valores da organização. Por exemplo: Tom Watson, da IBM; Henry Ford, da Ford;

- Normas: dizem respeito às regras de especificam os comportamentos esperados em um determinado ambiente social;

- Processo de comunicação: muitas organizações ou departamentos utilizam a linguagem como forma de identificar os membros da cultura organizacional.

Deal e Kennedy (apud SANTOS, 2000, p.33) apresentam uma definição de cultura organizacional muito voltada para os elementos apontados por Freitas (1991).

Para os autores, a cultura organizacional abrange os "valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo".

Também é possível encontrar, na literatura, algumas definições que fazem referência à cultura organizacional como artefato. Os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre crenças, valores e pressupostos da organização (SANTOS, 2000, p.36).

Segundo Santos (2000), são utilizados alguns artefatos como elementos da cultura, tais como: documentos e memorando organizacionais, arranjo dos espaços físicos, recursos e mobílias usadas no escritório (computador, fax), arquitetura, objetos decorativos, linguagem organizacional, jargões, metáforas, histórias, mitos, celebrações dos chamados "heróis", sagas, lendas, padrões de vestimenta, e também podem ser compreendidos como artefatos os padrões de comportamentos próprios da organização, tais como: ritos, rituais, normas cerimoniais ou quaisquer outras práticas rotineiras, que, pela sua repetição, comunicam informações sobre a maneira de fazer as atividades de uma empresa.

De acordo com Andrade (2005), contata-se que há alguns pontos de concordância na definição de cultura organizacional, que são:

- A cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou predizer o comportamento da organização e de seus membros;

- A cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;

- Reprimindo, aprovando ou estimulando comportamentos, a cultura organizacional também funciona como um mecanismo de controle organizacional.

Portando, a cultura organizacional pode ser compreendida como o comportamento da organização, ou seja, os valores, as normas, os processos, os ideais, a missão e os objetivos nela existentes.

E como se cria a cultura organizacional? Para Robbins (2002), a cultura deriva da filosofia do fundador da empresa que irá influenciar os processos seletivos de seus colaboradores. As ações dos dirigentes, por sua vez, vão interferir no clima geral.

É importante ressaltar que, embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afete o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Entretanto a cultura é criada e mantida ao longo da sua história e culmina em seus valores e ideais.

Segundo Santos (2000), as pesquisas de clima organizacional "tiram a temperatura" da empresa e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado, decorrentes, entre outras, de falta de clareza de objetivos organizacionais, descontentamento com salários, falta de oportunidades para o crescimento profissional e promoções. Tais fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional estão diretamente relacionados à noção de cultura. As crenças e expectativas provenientes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização.

A pesquisa mede a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais do empregado. "O clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo; a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo" (SANTOS, 2000, p.42).

Para Santos (2000, p.42), "as pesquisas de cultura organizacional estão concentradas nas crenças, nos valores e nos pressupostos básicos compartilhados, enquanto as de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno da organização".

2.1.3 A influência do clima organizacional no resultado das empresas

O tema clima organizacional tem despertado um interesse crescente nos administradores brasileiros desde a década de 1970. Não por acaso ou modismo, mas pelas constantes constatações da relação direta entre o clima do ambiente de trabalho e a produtividade, a capacidade de inovação e, consequentemente, a lucratividade.

Entre os atributos apresentados pelas empresas que receberam o prêmio "Melhores Empresas para Trabalhar – GPTW Brasil", promovido pela consultoria da *Great Place to Work*, estão: ter práticas diferenciadas de gestão de pessoas, elevado nível de satisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho e alto índice de confiança nas relações entre líderes e liderados.

Um estudo conduzido pela EAESP-FGV validou este conhecimento essencialmente empírico ao demonstrar que, entre 1997 e 2005, as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil apresentaram retorno de 170% acima do Ibovespa e rentabilidade do patrimônio líquido de 17,8%, resultado superior à média das 500 Maiores Empresas do Brasil (11,3%).

O que demonstra um indício de que o mercado brasileiro está deixando para trás o tempo em que os ativos tangíveis, como máquinas e estoques, eram os únicos que movimentavam a economia. Estamos entrando num território altamente complexo e subjetivo, onde as pessoas, com suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos, passam a ser determinantes para o sucesso ou fracasso do seu negócio.

As empresas de pequeno porte geralmente possuem um pool de funcionários estimado de acordo com as atividades, o qual, muitas vezes, não é muito elástico. Neste cenário, a performance de um profissional não depende apenas do "saber fazer" , ou seja, não somente de ele ser treinado na atividade, mas também, do "poder fazer", isto é, se ele possui os recursos necessários para realizar a atividade. Depende também do "querer fazer", que é uma questão volitiva, sujeita ao estado de espírito, ao ânimo e à satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Como esperar o desejo de servir de uma pessoa descontente com a vida? Ou pronto atendimento e respeito aos clientes se a pessoa se sente desrespeitada?

Considerando que uma empresa é feita de pessoas, a produtividade, a eficiência e a imagem da empresa estão intimamente ligadas às competências e realizações dos seus participantes.

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos. Esse ciclo de influências cria um efeito, que chamamos de "realimentação de autorreforço", fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas por meio de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia. Assim, se a cultura organizacional é virtuosa, esse ciclo amplifica comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura é viciosa, o ciclo de influências arrasta a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, e desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Portanto torna-se vital conhecermos os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional produtivo se pretendemos intervir de forma significativa. Podemos citar como inimigos de um clima organizacional na busca deste objetivo: os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional.

Os prejuízos gerados por uma má gestão do clima organizacional são catastróficos para os resultados da empresa.

Conforme Luz (2003, p. 48), "o clima da organização se manifesta através de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado". É muito frequente encontrarmos empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando os seguintes indicadores:

- Alto índice de rotatividade de pessoal: avalia a taxa de contratações e demissões e serve para apontar uma média baixa de permanência de novos funcionários na empresa;

- Alto índice de absenteísmo: demonstra a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, o impacto da ausência dos funcionários no dia a dia da empresa, e a consequência diretamente na produtividade;

- Resultados pobres nos programas de sugestões: a não participação também indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa;

- Resultados ruins das avaliações de desempenho: uma medida direta para avaliar o quanto o ânimo dos funcionários interfere no seu desempenho;

- Greves: as paralizações são formas mais hostis de demonstrar a insatisfação generalizada com as decisões da alta diretoria da empresa;

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas num departamento, ou as "guerras" entre departamentos, também indicam um clima de tensão, muitas vezes, ligado ao aspecto pessoal;

- Desperdício de material: pequenos detalhes que, muitas vezes, passam despercebidos, mas têm raízes profundas, ligadas ao clima organizacional;

- Queixas no serviço médico: maneira de os funcionários desabafarem, expondo problemas de natureza psicológica, ou até indiretamente, procurando sintomas "inexistentes".

2.1.4 Motivação

De acordo com Chiavenato (2004), "a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequado, como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado". Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável.

Portanto, podemos afirmar que o clima organizacional está intrinsicamente ligado à motivação dos funcionários. Podemos tomar por base a teoria da motivação de Maslow, proposta em 1954, e aceita até hoje.

Segundo Maslow, "o que propulsiona o homem são suas necessidades: tão logo uma necessidade é satisfeita, outra surge em seu lugar". Esse processo é interminável e contínuo, entende-se como do nascimento até a morte.

As necessidades humanas estão organizadas em níveis e numa hierarquia de importância que representamos a seguir:

1. Necessidades Fisiológicas
   São as necessidades vitais de sobrevivência: alimentação, descanso, proteção contra frio e calor e necessidades sexuais.

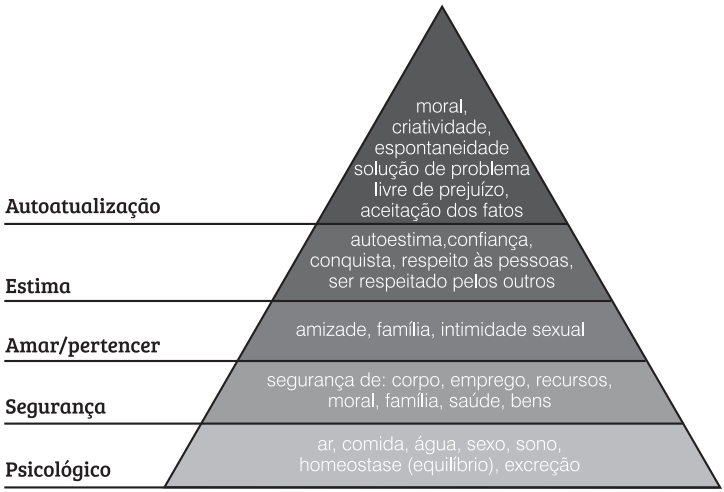
2. Necessidades de Segurança
   Quando as necessidades vitais estão razoavelmente satisfeitas, necessidades em níveis superiores, no caso as de segurança, começam a motivá-lo.
   Essas são necessidades de proteção contra o perigo: seguro de vida, incêndio, seguro saúde, casa própria, emprego estável.
   Por exemplo: as ações arbitrárias da chefia e/ou comportamentos que reflitam favoritismo ou discriminação, falta de clareza e objetividade, poderão ativar as necessidades de segurança na relação de emprego de qualquer nível do colaborador (ameaçam a necessidade de segurança).

3. Necessidades Sociais
   Quando as necessidades de segurança estão satisfeitas e o homem não está temeroso quanto ao seu bem-estar físico, as necessidades sociais se tornam importantes.
   São necessidades sociais: de participação, de associações, clubes, aceitação por parte dos amigos, novas amizades e amor.
   Quando essas necessidades são frustradas na situação de trabalho, o indivíduo age de modo a dificultar a consecução dos objetivos grupais, tornando-se antagônico e não cooperativo.

4. Necessidades de Autoestima
   São as necessidades de respeito, autoconfiança, status, boa reputação, reconhecimento, apreciação e respeito dos amigos.
   Para que essas necessidades apareçam de maneira significativa, os níveis anteriores devem estar razoavelmente satisfeitos.

5. Necessidades de Autorrealização
   No topo da hierarquia estão as necessidades de autorrealização. Essas são as necessidades de dar vazão às próprias potencialidades, de um contínuo autodesenvolvimento, de ser criativo.

Figura 1
Necessidades de autorrealização



Fonte:
Chiavenato (2004).

Podemos concluir, então, que os indivíduos só poderão satisfazer as necessidades chamadas secundárias (sociais, autoestima e realização), se houver um ambiente organizacional que proporcione sensações de orgulho, contribuição e oportunidades de realizações profissionais.

2.1.5 Gestão por Competência

Se os colaboradores estão satisfeitos, é natural que apresentem engajamento e performance positivos, que impactem diretamente no negócio.

Contudo, se as pessoas apresentam sinais de insatisfação, de desmotivação, a empresa corre sérios riscos. No mínimo, as pessoas não terão estímulo algum para desenvolver novas competências e superar as expectativas da companhia. E em casos mais extremos, na primeira oportunidade, irão para a concorrência.

As competências são formadas por três fatores: conhecimento, habilidades e atitudes. Os dois primeiros podem ser adquiridos em treinamentos, mas o último depende do clima organizacional, pois não adianta o colaborador saber e saber fazer se ele não quiser fazer. Por isto, o sucesso da gestão por competências depende de uma atmosfera psicológica positiva (LUZ, 2003). Quando ocorre uma mudança muito grande, como é a troca de modelo de gestão, os colaboradores se tornam apreensivos diante de um possível enxugamento de pessoal, o que pode gerar muitos problemas para a empresa, como: baixo comprometimento, queda da motivação, perda da confiança e ressentimento pela organização, sem contar os efeitos psicológicos e emocionais. Para evitar este tipo de transtorno, é preciso manter um canal de comunicação honesto com os colaboradores (CALDAS, 2000).

2.1.6 Liderança

Conforme já mencionado, em todas as empresas, das pequenas às multinacionais, o clima organizacional é um dos fatores mais importantes para o bom desempenho e produtividade da equipe. E é justamente esse fator um dos maiores problemas que líderes de diversas empresas e segmentos precisam resolver diariamente.

A responsabilidade de criar um ambiente agradável de trabalho é da empresa e de quem está no comando. O presidente, diretores e coordenadores devem direcionar seus colaboradores quanto ao comportamento, valores e crenças da empresa para que todos estejam agindo e trabalhando de acordo com a cultura organizacional.

Goleman (2004) aponta que "os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente 4 dos 6 têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados". Vamos examinar, então, cada estilo de liderança em detalhe:

- O estilo coercivo

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz em muitas situações, levando-se em consideração o que o estilo faz ao clima de uma organização. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder pode destruir o nascimento de novas ideias. Algumas pessoas podem se sentir muito desrespeitadas, e seu senso de responsabilidade pode esmorecer: uma vez que se sintam incapazes de agir por sua própria iniciativa, podem perder seu senso de posse e se sentir pouco responsabilizadas por seus desempenhos. O ressentimento pode ser tão elevado a ponto de adotar uma postura de rebeldia ou obediência mal- intencionada, como aponta Covey (2005).

- O estilo confiável

Goleman (2004) afirma que "o estilo de liderança mais eficaz é o confiável, pois conduz para cima todos os aspectos do clima". As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver seus próprios meios.

Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

- O estilo agregador

Este estilo de liderança gira em torno das pessoas, pois propõe valores individuais e valoriza emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira

a criar harmonia entre os funcionários e a mantê-los felizes. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito uma das outras falam muito. Elas compartilham ideias, inspiração. E o estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito, o líder agregador oferece amplo feedback positivo. Este tem especial potência no local de trabalho, porque é tudo muito raro: fora de uma revisão anual, muitas pessoas usualmente não conseguem o feedback positivo em seus esforços diários – ou somente, o negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras.

- O estilo democrático

Por despender tempo, obtendo ideias das pessoas e abastecendo-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os trabalhadores, por si sós, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e de como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder aprende o que fazer para manter o moral alto.

- O estilo agressivo

Como o estilo coercivo, o estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. Afinal, a marca do estilo agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e, neles, exemplifica a si mesmo. Com rapidez e exatidão, ele aponta os desempenhos medíocres e exige mais destas pessoas. De fato, o estilo agressivo destrói climas. Muitos funcionários se sentem sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai.

- O estilo conselheiro

Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Estes líderes se sobressaem na delegação de poderes, destinando aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo, ainda que promova um aprendizado no longo prazo.

Dos seis estilos apresentados, nota-se que o estilo conselheiro é o menos frequente, pois muitos líderes não têm tempo para o lento e monótono trabalho para ensinar pessoas e ajudá-las a crescer. Os líderes que ignoram esse estilo estão perdendo um poderoso recurso, pois seu impacto no clima e no desempenho é acentuadamente positivo.

Existe um paradoxo no efeito positivo do conselheiro no desempenho de negócios, porque ele foca, antes de tudo, no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. De maneira similar, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa em uma grande visão ou estratégia. Goleman (2004) lembra que "muitos estudos mostram que quanto mais estilos um líder exibe, melhor". Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenhos de negócios. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário.

Desta forma, o autor enfatiza que, como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas nem deverá ser um completo mistério para aqueles que a praticam. Em anos recentes, as pesquisas ajudaram os pais a entender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus "desempenhos de trabalho".

Segundo Robbins (2009), "entre as diferentes abordagens sobre liderança, destacam-se: o desenvolvimento da inteligência emocional na eficácia dos líderes, as implicações éticas de liderança e as necessidades de se adequar os estilos da liderança com as diferentes culturas".

Quanto à inteligência emocional na eficácia dos lideres, sabe-se que esta se refere a inúmeras capacidades, habilidades e competências que interferem no desenvolvimento de um indivíduo em trabalhar com as demandas e pressões do ambiente organizacional (ROBBINS, 2009, pag.44).

Para este autor (2009), falando sobre liderança ética, "da maneira como as pessoas agem, para atingir seus objetivos, nem sempre são éticas". As organizações precisam saber quais as metas que seus líderes impõem, verificando desta forma se estas são aceitáveis, se estão dentro dos padrões éticos. É importante avaliar o conteúdo moral dos objetivos desses líderes.

2.1.7 A Gestão do Clima Organizacional

Quando o clima organizacional não é gerido corretamente, tudo de ruim pode ser colhido. Como já vimos anteriormente, podemos destacar: desmotivação das pessoas; fofocas; profissionais despreparados para exercerem suas atividades; individualismo; ações de Recursos Humanos desalinhadas com as estratégias da empresa. Definitivamente, são riscos que nenhuma organização deveria correr.

Considerando que para várias empresas, que apresentam baixa produtividade, alta rotatividade, alto absenteísmo, grande número de ações trabalhistas, conflitos e alto número de ausências médicas, administrar o clima organizacional passou a ser

uma estratégia entre aquelas comprometidas com a gestão de qualidade. Um dos componentes fundamentais da gestão participativa é a escuta ativa dos funcionários.

As "Melhores empresas para se trabalhar" e as vencedoras do "Prêmio Nacional de Qualidade" possuem um diferencial competitivo: a gestão de pessoas, pois o clima interno das organizações é fator crítico de sucesso. Conhecer a percepção coletiva no trabalho, viabilizando ações que ampliem os aspectos positivos e modifiquem os pontos negativos, resulta em melhoria do ambiente, e consequentemente, dos resultados da empresa.

"Gerenciar o clima pressupõe duas preocupações, uma de natureza social e outra, econômica. A primeira, remete-nos aos cuidados com a qualidade de vida no trabalho. A segunda, visa melhorar a produtividade das organizações, com o aumento do engajamento, do comprometimento, da motivação de seus empregados" (LUZ, 2003, p. 140).

Acompanhar o clima é parecido com o processo de acompanhar indicadores, como a temperatura, as pressões, os ventos, entre outros existentes na natureza. Isto nos dá não apenas as condições de saber o que provavelmente acontecerá em determinada data, como também, por exemplo, a evolução de cada indicador. Com esse acompanhamento pode-se realizar planejamentos baseados em alicerces confiáveis. Com isto acaba a "achologia", que leva as pessoas a pensar: "eu acho que a motivação está boa"; "eu acho que o engajamento está baixo no departamento X" e por aí vai. Outra analogia que podemos fazer em relação à realidade das empresas é condizente com os indicadores da nossa saúde quando, por exemplo, realizamos alguns exames, que detectam taxas importantes para nosso organismo, como os de hemograma, colesterol, triglicerídeos, glicose, entre outros. Para as empresas, acompanhar o clima é um hábito saudável à saúde corporativa.

Quanto mais desenvolvido for o departamento de Recursos Humanos, mais ferramentas e métodos vão estar à disposição da empresa. A pesquisa de clima organizacional, por exemplo, é um instrumento básico para monitorar precisamente a relação existente entre o profissional, a liderança, as políticas de Recursos Humanos, o engajamento, entre outros fatores. As demais ferramentas do RH, como avaliação de desempenho e mapeamento 360º, também são instrumentos de gestão do clima. Gerir o clima significa gerir pessoas, e isso não é uma tarefa exclusiva do profissional de RH, mas sim, de todas as pessoas em posição de liderança, desde os encarregados até o presidente.

Qualquer empresa, independente de seu porte, pode utilizar essas ferramentas e recursos para gestão do clima. Mesmo que não exista um processo de avaliação de desempenho estruturado e formalizado, o desempenho dos profissionais é avaliado e ações de desenvolvimento são tomadas. Assim, quanto maior a empresa, mais estrutura é demandada pelos recursos focados no clima organizacional.

Fazer a gestão do clima não exige, necessariamente, altos investimentos. Quando analisamos, por exemplo, a relação entre benefícios e custos, que a pesquisa de clima apresenta, observamos que o retorno é muito alto e positivo.

Clima organizacional tem tudo a ver com a relação de troca entre tudo o que os colaboradores dão para a empresa --- seus esforços, trabalho, tempo, dedicação, conhecimento, colaboração, e o que a organização dá para seus colaboradores em contrapartida --- salários, benefícios, bônus, treinamentos, reconhecimento, prestígio, oportunidades, carreira, entre outros. Deve-se ter muita atenção para os indicadores que sugerem um desequilíbrio entre o dar e o receber. Se o colaborador percebe que a organização exige dele uma alta colaboração e oferece uma baixa recompensa --- não, necessariamente, baixos salários - ele se sente injustiçado e, por certo, não vai permanecer nesta situação por longo tempo. Se ele não sair na primeira oportunidade para um novo emprego, vai baixar sua produtividade para um nível de colaboração que ele julga equivalente à sua recompensa. Isso explica os percentuais de *turnover* elevados. Clima positivo significa bom equilíbrio entre a dedicação e o desempenho com as recompensas ao colaborador, mas não as monetárias.

Para o profissional de Recursos Humanos, a importância de sempre estar atento ao clima é ter em mãos os dados gerais e setoriais de sua organização, o que lhe assegura uma posição especial para propor ações concretas à diretoria. Estas ações certamente vão dar bons resultados, proporcionando mais motivação entre as pessoas e abertura para inovações corporativas, que surgem e precisam ser implantadas a qualquer momento.

2.1.8 A Pesquisa de Clima

Para descobrir as causas que levam ao clima ruim, a organização pode utilizar estratégias como: entrevista de desligamento, contato direto dos gestores com os seus subordinados, programa de sugestões, linha direta com o presidente, café da manhã com os gestores, sistema de atendimento a reclamações, e, a mais completa de todas, a pesquisa de clima organizacional.

Esta estratégia é a mais completa e abrangente, pois permite à empresa identificar seus pontos fracos e a satisfação relacionada a vários aspectos simultaneamente, revelando as percepções e as disposições, e podendo identificar problemas reais e potenciais.

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas.

Para Barros (2008), "toda organização objetiva bons resultados, supera metas, mantendo-se competitiva no mercado globalizado e, para que isso ocorra, é funda-

mental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio".

Segundo o autor citado, para se atingir esse objetivo, é preciso que o clima organizacional seja acompanhado e avaliado por meio de pesquisa e diagnóstico de clima organizacional, ferramentas importantes para as organizações que apostam num sistema de gestão participativa.

> Atualmente o desafio, colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. Os aspectos acima ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, de que as empresas precisam lançar mão para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Esquecemos, infelizmente, de valorizar, dentro das empresas, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio (ELY, 2008).

De acordo com Sorio (2008), as principais contribuições que se pode obter da pesquisa de clima são:

- Alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir o índice de rotatividade;
- Criar um ambiente de trabalho seguro;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Com a pesquisa de clima organizacional, os colaboradores expressam suas opiniões, contribuem para melhoria no ambiente de trabalho e, consequentemente, fortalecem o crescimento da organização (BARROS, 2008).

Ainda para Barros (2008), o diagnóstico realizado pela pesquisa pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- Potencializar os processos fortes da organização: com base na apuração destes pontos fortes, pode-se obter ações específicas para a valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos;

- Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento: pela identificação de seus pontos críticos, pode-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores;

- Obter a sinergia dos colaboradores: esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre sua realidade, seu desenvolvimento profissional e pessoal. Observa-se que a própria participação em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação;

- Obter a sinergia das lideranças: a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação, feedback e orientação das lideranças em torno dos objetivos organizacionais. Além disso, pode propiciar um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível da alta direção, entre as quais, uma possível revitalização do planejamento estratégico, especialmente no que tange à reorientação e redefinição das diretrizes estratégicas.

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma forma de identificação de oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. E entender que este é o primeiro passo no processo de melhoria no ambiente de trabalho, à medida que os planos de ação, identificados por meio da pesquisa, sejam implantados.

A pesquisa de clima organizacional é feita basicamente por meio de questionários. Segundo Santos (1999), as ferramentas mais utilizadas como base para elaboração das perguntas são:

- OCDQ – escala de clima organizacional de Halpin & Croft;
- BOCI – escala de clima organizacional de Payne & Pheysey;
- ACQ – escala de clima organizacional de Scheneider & Barlett;
- OCQ – escala de clima organizacional de Litwin & Stringer;
- Kolb – escala de clima organizacional criada por Kolb.

Para Barros (2008), a pesquisa traz como resultado: melhoria da qualidade do clima organizacional; aumento da sinergia interna e das forças produtivas; aprimoramento do processo de comunicação interna; retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais e melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna.

Conclui-se, desta forma, que a constante realização da pesquisa de clima organizacional possibilita a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis no mundo do trabalho contemporâneo.

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Ateliê Oral é uma empresa da área da saúde, uma clínica odontológica que trabalha com equipe multidisciplinar, no mercado de luxo e oferece todos os tipos de serviços odontológicos com padrão e metodologia.

É uma sociedade privada de pequeno porte, tem uma única unidade, com um laboratório interno, que permite realizar tratamentos rápidos e mais precisos.
São seus sócios, Marcelo Kyrillos, Marcelo Moreira e Luís Eduardo.

3.1 Descrição da empresa

A clínica tem como objetivo fazer com que as pessoas se conscientizem sobre a boa saúde da boca e dos dentes, problema este que vem aumentando na população em geral. As pessoas começam a se preocupar com o tratamento preventivo, evitando, principalmente, mal-estar e desconfortos estéticos.

O fluxo de atendimento, em geral, é composto por marcação de consulta, acompanhamento periódico e atendimento propriamente dito.
Normalmente a clínica presta serviços de endodontia, periodontia, obturações, cirurgias, exames radiológicos, emergências etc.

Sem dúvida alguma, a diferenciação é conseguida pela qualidade e variedade dos serviços oferecidos e pela qualidade no atendimento aos clientes. Buscam estarem sempre alertas quanto aos hábitos, comportamentos, gostos e tendências, mantendo-se atualizados quanto às novidades do mercado.

3.2 Principais Clientes

Toda a sofisticação, com um lindo lounge moderno, sala vip e 12 consultórios, somada à qualidade dos profissionais, trouxe ao Ateliê Oral, clientes especiais de todo o Brasil e do exterior, que procuram beleza nos resultados, como consequência da sua profissão, como empresários, artistas e políticos, entre outros. Aumentar o tipo de clientes, incluindo crianças e a população carente, é o projeto futuro do Ateliê Oral.

3.3 Dados e fatos relevantes da origem da organização

O Ateliê Oral começou há 20 anos. Embora a paixão pelas inovações e por alta tecnologia os acompanhe desde o início, sempre procuraram dar à clínica também um lado bem tradicional, que tem a ver com a valorização das relações pessoais e profissionais. Este aspecto pode até não ser visível à primeira vista, mas tem tudo a ver com o clima do ambiente e a qualidade do tratamento.

Alguns profissionais estão na empresa desde o início. Acreditam que, na área de saúde, é assim que se criam condições efetivas para o trabalho multidisciplinar, que compartilha filosofia, protocolos e o objetivo de ser obter resultados diferenciados, tanto do ponto de vista clínico quanto do estético. Antes, cada profissional tinha o seu consultório e nele recebia os clientes.

Quando o Ateliê foi transferido para seu atual endereço, todo o time passou a atender no mesmo espaço físico. O resultado foi o aprofundamento da parceria e, em uma grande cidade como São Paulo, a possibilidade de oferecer conforto e conveniência aos pacientes.

Hoje, o Ateliê oferece o que há de melhor na mais moderna odontologia mundial, cuidando de dentes de uma forma completa, oferecendo o atendimento de todas as especialidades.

O conceito é aliar tecnologia de ponta, materiais e equipamentos de última geração às mãos de habilidosos, experientes e atualizados dentistas.

Com todos os especialistas reunidos, os casos mais complexos são resolvidos em conjunto, proporcionando aos clientes os melhores e mais seguros diagnósticos. Varias etapas do tratamento podem ser executadas em um único dia, proporcionando eficiência e rapidez.

3.4 Natureza e ramo de atuação

O Ateliê Oral é uma clínica odontológica que atua com equipe multidisciplinar.

Atende clientes do mercado de luxo, sendo que 40% desses clientes não moram em São Paulo, por isso, precisam de uma logística para seu melhor aproveitamento na clínica durante sua estadia.

3.5 Informações sobre o porte da empresa

O Ateliê Oral é uma sociedade privada de pequeno porte, com uma única unidade e, aproximadamente, 60 funcionários. Seu faturamento anual fica em torno de R$ 520 mil reais.

O Ateliê Oral é uma clínica odontológica de altíssimo padrão. Está instalada no antigo endereço da boutique Daslu, na Vila Nova Conceição.

3.6 Missão, Visão e Valores

Missão: Ser a maior e melhor clínica odontológica da América Latina, o centro de referência e conhecimento em odontologia, com qualidade, padrão e metodologia no atendimento, trabalho em equipe e transferência de conhecimentos, para encantar os clientes e melhorar sua qualidade de vida e autoestima.

Visão: O Ateliê Oral trabalha com equipe multidisciplinar, podendo oferecer todos os tipos de tratamentos odontológicos aos seus clientes com qualidade e satisfação.

Valores: Como uma joia lapidada à mão e esculpida detalhadamente. Como um artesão, que usa seus instrumentos para conseguir a perfeição em cada peça. Assim nasce cada um dos novos sorrisos modelados no laboratório do Ateliê Oral.

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudo

Para análise e identificação de resultados reais na compreensão dos diversos aspectos contemplados numa pesquisa de clima, foi realizado um estudo de caso, no qual uma empresa real foi avaliada.

Bell (1989) define o estudo de caso como "um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos". Fidel (1992) afirma que "o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador".

4.2 População e amostra

Estudo de caso aplicado na empresa Ateliê Oral, onde foram abordados os 60 funcionários.

4.3 Instrumentos

4.3.1 Tipos de instrumentos (questionário, entrevista, formulário, observação).

No primeiro momento foi realizada entrevista com o departamento de Recursos Humanos e solicitadas informações do organograma, quantidade de colaboradores com seus respectivos dados pessoais e perfis, e dados da empresa.

O segundo passo foi a confecção de pesquisa de clima por meio do questionário, seguindo o modelo GPYW, utilizando as práticas de mercado para elaboração das dimensões e perguntas a serem avaliadas.

O terceiro passo foi o envio da pesquisa de clima contendo 54 questões, por meio eletrônico aos seus funcionários. Como ferramenta para aplicação da pesquisa foram utilizados os recursos do site da *Surveymonkey*, no endereço da Web: https://pt.surveymonkey.com, onde os colaboradores da Clínica Odontológica Ateliê Oral puderam responder às perguntas.

Foi incentivado o sigilo de resposta. Para cada questão, as possíveis respostas foram: sempre, quase sempre, às vezes, raramente e nunca, seguindo a escala de Likert (anexo III).

As dimensões abordadas foram:

Dimensão	Subdimensão
CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO
CREDIBILIDADE	INTEGRIDADE
RESPEITO	APOIO
RESPEITO	COLABORAÇÃO
RESPEITO	CONSIDERAÇÃO
IMPARCIALIDADE	EQUIDADE
IMPARCIALIDADE	RECONHECIMENTO
IMPARCIALIDADE	JUSTICA
ORGULHO	TRABALHO
ORGULHO	EQUIPE
ORGULHO	EMPRESA
CAMARADAGEM	PROXIMIDADE
CAMARADAGEM	HOSPITALIDADE
CAMARADAGEM	COMUNIDADE
PERCEPÇÃO GERAL	PERCEPÇÃO GERAL

Fonte: Elaborado pelo autor.

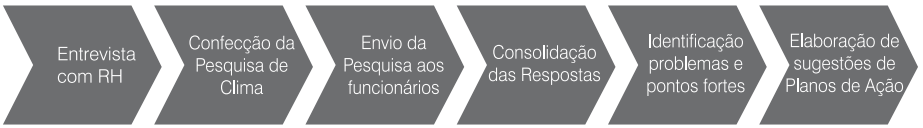
O período de aplicação da pesquisa foi referente ao mês de setembro de 2013.

O quarto passo foi a consolidação das respostas, tomando-se as dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho, Camaradagem e Percepção Geral.

Após a consolidação das respostas foi realizada uma análise, considerando os níveis gerais identificados para cada dimensão e respectivas questões, promovendo a identificação e possíveis causas-raiz de problemas e obtenção de pontos fortes na organização.

Com a análise das respostas foi possível a elaboração de sugestões de ação para a empresa, de acordo com as melhores práticas de gestão utilizadas no mercado e o estudo das dimensões funcionais de gestão de pessoas.

Figura 2 Visualização gráfica dos procedimentos executados



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Limitações do estudo

O estudo limitou-se à aplicação de pesquisa aos funcionários do Ateliê Oral. Não foram consideradas entrevistas com os gestores, grupo focus e comparações com resultados de outras empresas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Participação na pesquisa

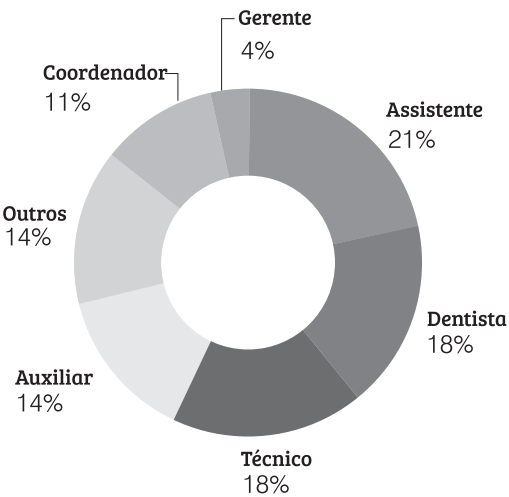
Vinte e oito colaboradores responderam ao questionário, sendo que os dos cargos de assistente, dentista e técnico apresentaram maior índice de participação, conforme quadro geral abaixo.

5.1.1 Nº de respostas por cargo

Gráfico 1

RESPOSTAS POR CARGO		
Assistente	06	21%
Dentista	05	18%
Técnico	05	18%
Auxiliar	04	14%
Outros	04	14%
Coordenador	03	11%
Gerente	01	4%
Total	**28**	**100%**

Ordenado pelo nº de respostas



Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.
Nota: Elaborado pelo autor.

5.1.2 Proporção dos participantes em relação ao quadro de pessoal

CARGOS	QUADRO PESSOAL	PARTICIPANTES	Δ %
Assistente	06	06	100%
Auxiliar	17	04	24%
Coordenador	02	03	150%
Dentista	07	05	71%
Esteticista	02	00	-
Gerente	00	01	-
Outros	00	04	-
Serviços gerais	03	00	-
Técnico	02	05	250%
TOTAL	**39**	**28**	**72%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta análise, utilizamos os dados de pessoal encaminhados pela empresa Clínica Odontológica Ateliê Oral (Anexo II).

A primeira observação é de que os cargos disponibilizados no site não continham todos os cargos exercidos pelos respondentes, o que deve ser corrigido em próxima pesquisa, provavelmente por confusão na nomenclatura dos cargos de gerente, coordenador e dentista.

Identificamos que o cargo de auxiliar sendo o maior peso no total da tabela acima, 17 colaboradores que correspondem a 46 % do total geral: 37 foi o de menor participação na pesquisa com apenas 24 % de adesão.

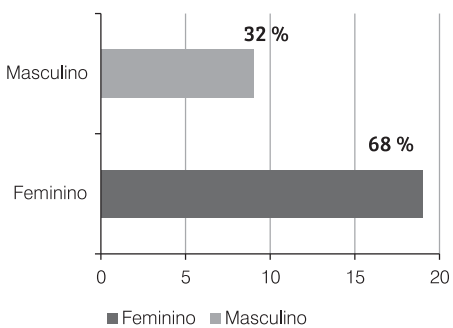
Deve ser revisada a relação de colaboradores ativos durante o mês da pesquisa, a fim de verificar se houve erro.

Porém ainda assim, este cargo representa um ponto de atenção pela não participação, podendo ser um indício de que um trabalho mais profundo deva ser planejado para discutir e entender as percepções e necessidades deste público.

5.1.3 Comparativo de resposta classificado pelo sexo dos participantes

Gráfico 2

SEXO	Nº	Δ%
Feminino	19	68 %
Masculino	09	32 %
Total	**28**	**100 %**



CARGOS	QUADRO PESSOAL	PARTICIPANTES	Δ %
Feminino	29	19	66%
Masculino	10	9	90%
TOTAL	**39**	**28**	**72%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando o quadro de colaboradores apresentados no momento da pesquisa, (Anexo II), observa-se alta adesão do sexo masculino com 90 % dos homens respondendo à pesquisa. Por outro lado, o percentual de participação feminina aproximou-se dos 66 %, ou seja, um terço das mulheres não respondeu.

5.2 Análises das respostas

5.2.1 Método de estudo e análise

A fase de estudo e análise das respostas é responsável pela identificação dos problemas e pontos fortes. Para tanto, a verificação exigiu conformidade com os critérios previamente estabelecidos para as respostas às questões em meio eletrônico.

As opções de resposta devem ser interpretadas pela tabulação como manifestação de satisfação ou insatisfação. De acordo com Luz (2003), é importante estabelecer a utilização de cinco opções de respostas: sempre, quase sempre, às vezes, raramente, nunca e não tenho opinião, sendo que as opções sempre e quase sempre indicam satisfação, as opções raramente e nunca indicam insatisfação, e quando a resposta é não tenho opinião, deve-se tabular somente o percentual.

Neste princípio, as questões são elaboradas como de característica "fechada", ou seja, o colaborador deve obrigatoriamente escolher como resposta uma das alternativas apresentadas, ou em limite de insegurança ou discordância, manter a questão sem resposta, as quais são tabuladas como em branco (não tenho opinião). Incialmente verificou-se os números totais da pesquisa, e, em seguida, multiplicando o número de participantes pela quantidade de questões, encontramos o número total do universo de possibilidades, sendo: 28 participantes, 54 questões, portanto: (28 x 54) = 1.512 respostas de satisfação possíveis.

Para análise e identificação dos pontos fortes e pontos fracos apresentados pelos colaboradores, consideramos como percepção positiva as respostas classificadas como Sempre e Quase Sempre e, como percepção negativa, as respostas Raramente, Nunca e em branco. As respostas Às vezes representam manifestações de incerteza e, portanto, oportunidades diretas de melhorias.

Para este estudo, decidimos analisar as respostas apresentadas como positivas, ou seja, classificadas como Sempre e Quase Sempre, calculando o percentual de escolhas sobre o total de respostas possíveis, conforme exemplo a seguir.

Havia 28 possibilidades de resposta para a pergunta: Sou informado de assuntos importantes sobre mudanças na empresa?

Identificamos registro de sete respostas como Sempre, calculando a proporção sobre o total: (07/28) encontramos 25 %; Quase sempre obteve 11 respostas, calculando pela mesma fórmula (11/28) encontramos 39 %; e somando os dois percentuais 25 % + 39 %, encontramos 64 % de pontos positivos.

No outro extremo, Raramente, Nunca e Branco totalizaram 11 % das respostas. Quadro analítico:

Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral

Resposta	Nº	%	
Sempre	07	25%	64%
Quase sempre	11	39%	
Às vezes	07	25%	
Raramente	02	07%	
Nunca	00	00%	
Branco	01	04%	
Total	**28**	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como parâmetro de detalhamento, os seguintes critérios foram estabelecidos para identificação dos pontos por gravidade, de acordo com a percepção dos colaboradores: $< 25\ \% =$ conceito crítico, atenção prioritária, $\geq 25\ \%$ e $< 50\ \% =$ Conceito abaixo da média, atenção relevante, $\geq 50\ \%$ e $< 60\ \% =$ Conceito médio, $\geq 60\ \%$ e $< 75\ \% =$ Conceito bom, $\geq 75\ \% =$ Conceito excelente.

Buscando a melhor visualização da análise, conceituamos e relacionamos os critérios de gravidade em escala de cores conforme tabela abaixo:

	< 25 % = conceito crítico, atenção prioritária.
	≥ 25 % e < 50 % = Conceito abaixo da média, atenção relevante.
	≥ 50 % e < 60 % = Conceito Médio.
	≥ 60 % e < 75% = Conceito Bom.
	≥ 75 % = Conceito Excelente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As convenções acima foram estabelecidas com base no sistema de classificação de risco (ABBES;MASSARO,2004). Neste contexto, o percentual de satisfação foi classificado e demonstrado a seguir.

5.2.2 Análise do total de respostas

Das 1.512 respostas possíveis e sinalizadas conforme quadro abaixo, percebemos que 907 das respostas foram positivas, totalizando 60 % do total, portanto, a análise geral da pesquisa apresentou classificação em conceito Bom.

Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	**Total**
552	355	312	109	33	151	1.512
37%	23%	21%	7%	2%	10%	100%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral

Calculado o somatório de Sempre (37 %) + Quase sempre (23 %) = 60 %.

Para uma análise correta, devem ser considerados os aspectos ligados às dimensões definidas e, em maior detalhe, a abordagem individual ao tema que se propõe cada uma das perguntas. A seguir, apresentamos o estudo por dimensões funcionais.

5.3 Análise das dimensões funcionais

5.3.1 Credibilidade

Tabela 1 Dimensão de Credibilidade, Subdimensões de Comunicação e Integridade.

Dimensões	Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	**Total**
CREDIBILIDADE / COMUNICACAO	Sou informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.	**25%**	**39%**	25%	7%	0%	4%	100%
	Os gestores deixam claro suas expectativas	**50%**	**18%**	25%	4%	0%	4%	100%
	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	**46%**	**29%**	21%	0%	0%	4%	100%
	É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	**46%**	**29%**	11%	7%	0%	7%	100%
	Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui	**18%**	**29%**	43%	3%	0%	7%	100%
	Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	**25%**	**25%**	29%	11%	0%	11%	100%
	Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	**25%**	**39%**	25%	4%	0%	7%	100%
	Os gestores aqui dão autonomia às pessoas	**29%**	**36%**	25%	7%	0%	4%	100%
	Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	**46%**	**25%**	25%	0%	0%	4%	100%
INTEGRIDADE	Os gestores cumprem o que prometem	**25%**	**29%**	36%	4%	0%	7%	100%
	Os gestores agem de acordo com o que falam	**32%**	**21%**	36%	4%	0%	7%	100%
	Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	**43%**	**25%**	21%	4%	0%	7%	100%
	Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios	**64%**	**18%**	7%	0%	0%	11%	100%

DIMENSÕES	RESPOSTAS	TOTAL	% POSITIVO
COMUNICAÇÃO	162	252	64%
INTEGRIDADE	72	112	64%
CREDIBILIDADE	234	364	65%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral

Nota: Elaborado pelo autor.

Na dimensão **Credibilidade**, observou-se que, no resultado total, o conceito foi positivo com **65 %**, alcançado pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto **conceito Bom**.

As subdimensões de **comunicação e integridade** também obtiveram **conceito bom** com **64 %** de respostas positivas.

Ao analisar o detalhe das respostas, identificaram-se pontos de atenção que devem ser avaliados com maior profundidade pela empresa em questão.

Os pontos identificados como **pontos de atenção** pelo estudo da percepção dos colaboradores são:

Credibilidade/Comunicação

Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui	47 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	43 % informam que isto acontece às vezes
	03 % afirmam que raramente acontece
	00 % diz que nunca acontece
	07 % não quiseram se manifestar

Da análise aprofundada do resultado avaliando o conceito demonstrado em cada resposta, destacaram-se os seguintes pontos:

Atenção

22 % dos colaboradores entendem (raramente, nunca, branco) que os gestores não sabem coordenar pessoas e distribuir as tarefas adequadamente.

Positivos

82 % dos colaboradores acreditam que os gestores são honestos e éticos na condução do negócio.

75 % dos colaboradores afirmam que possuem abertura para perguntar e obter respostas de seus gestores.

75 % dos colaboradores dizem que é fácil se aproximar dos gestores e falar com eles.

71 % dos colaboradores acreditam que os gestores têm uma visão clara sobre aonde ir e o que fazer para chegar lá.

5.3.2 Respeito

Tabela 2
Dimensão de Respeito, Subdimensões de Apoio, Colaboração e Consideração.

Dimensões		Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	Total
RESPEITO	APOIO	A empresa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	57%	4%	25%	4%	4%	7%	100%
		Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	61%	18%	7%	4%	0%	11%	100%
		Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra	32%	21%	21%	18%	0%	7%	100%
		Os gestores reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	36%	21%	18%	7%	4%	14%	100%
	COLABORAÇÃO	Minhas ideias e sugestões são consideradas e levadas em consideração de forma sincera	39%	29%	14%	4%	0%	14%	100%
		Sou envolvido em decisões que afetam minhas atividades e meu ambiente de trabalho	32%	32%	18%	4%	7%	7%	100%
	CONSIDERAÇÃO	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	68%	25%	0%	0%	0%	7%	100%
		Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	21%	32%	21%	14%	4%	7%	100%
		Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	57%	32%	4%	0%	0%	7%	100%
		Posso me ausentar do trabalho quando julgo necessário	29%	14%	11%	32%	4%	11%	100%
		As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	29%	18%	18%	21%	7%	7%	100%
		Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	36%	25%	18%	7%	0%	14%	100%
		Sinto que tenho muitas atividades e carga horária de trabalho excessiva	14%	18%	39%	7%	14%	7%	100%
		Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	32%	29%	14%	11%	7%	7%	100%

DIMENSÕES	RESPOSTAS	TOTAL	% POSITIVO
APOIO	70	112	63%
COLABORAÇÃO	37	56	66%
CONSIDERAÇÃO	134	224	60%
RESPEITO	241	392	61%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.

Nota: Elaborado pelo autor.

Na dimensão **Respeito**, observou-se que, no resultado total, o conceito foi positivo com **61 %**, obtido pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto **conceito Bom**.

As subdimensões de **Apoio, Colaboração e Consideração** também obtiveram **conceito bom** acima de 60 % de respostas positivas.

Ao analisar o detalhe das respostas, identificamos os pontos de atenção que vão ser comentados a seguir:

Respeito / Consideração

Posso me ausentar do trabalho quando julgo necessário	43 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	11 % informam que acontece às vezes
	32% afirmam que raramente acontece
	04 % dizem que nunca acontece
	11% não quiseram se manifestar

As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	47 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	18 % informam que acontece às vezes
	21 % afirmam que raramente acontece
	07 % dizem que nunca acontece
	07 % não quiseram se manifestar

Sinto que tenho muitas atividades e carga horária de trabalho excessiva	**32 % percebem como verdade sempre ou quase sempre**
	39 % informam que acontece às vezes
	07 % afirmam que raramente acontece
	14 % dizem que nunca acontece
	07 % não quiseram se manifestar

Da análise aprofundada do resultado avaliando o conceito demonstrado em cada resposta, destacaram-se os seguintes pontos:

Atenção

25 % dos colaboradores entendem (Raramente, Nunca e Branco), que os gestores **não** agradecem o bom trabalho e o esforço extra.

25 % dos colaboradores dizem (Raramente, Nunca e Branco), que os gestores não reconhecem os erros não intencionais.

25 % dos colaboradores entendem (Raramente, Nunca e Branco), que o ambiente não é psicologicamente saudável para se trabalhar.

Positivos

93 % dos colaboradores afirmam que o local de trabalho é fisicamente seguro para trabalhar.

89 % dos colaboradores dizem que as instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.

79 % dos colaboradores afirmam que recebem os equipamentos e recursos necessários para realizar o trabalho.

5.3.3 Imparcialidade

Tabela 3
Dimensão de Imparcialidade, Subdimensões de Equidade, Reconhecimento e Justiça.

Dimensões		Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	Total
IMPARCIALIDADE	EQUIDADE	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	14%	29%	25%	11%	4%	18%	100%
		Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	32%	21%	18%	14%	4%	11%	100%
		Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa	36%	21%	21%	11%	0%	11%	100%
	RECONHECIMENTO	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	14%	25%	18%	14%	11%	18%	100%
		Os gestores evitam o favoritismo	25%	7%	36%	14%	4%	14%	100%
		As pessoas evitam fazer 'politicagem' e intrigas como forma de obter resultados	18%	4%	36%	14%	14%	14%	100%
	JUSTIÇA	As pessoas aqui são respeitadas independentemente de cor, raça, idade, orientação sexual, sexo ou de serem portadoras de necessidades especiais	86%	4%	0%	0%	0%	11%	100%
		Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo	46%	25%	11%	4%	4%	11%	100%

DIMENSÕES	RESPOSTAS	TOTAL	% POSITIVO
EQUIDADE	43	84	51%
RECONHECIMENTO	26	84	31%
JUSTIÇA	45	56	80%
IMPARCIALIDADE	114	224	51%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.

Nota: Elaborado pelo autor.

Na dimensão **Imparcialidade** observou-se que o resultado total foi de **51 %**, obtido pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto **conceito médio**.

A subdimensão de **Equidade** também obteve **conceito médio** com 51 % de respostas positivas, porém observamos extremos nas outras duas subdimensões: **Reconhecimento com 31 %** ficou com conceito **abaixo da média** e **Justiça** alcançou **conceito excelente com 80 %**.

Ao analisar o detalhe das respostas identificaram-se os pontos críticos e pontos de atenção comentados a seguir:

Imparcialidade/Reconhecimento

Os pontos identificados como **pontos críticos** pelo estudo da percepção dos colaboradores são:

As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados	**22 % percebem como verdade sempre ou quase sempre**
	36 % informam que acontece às vezes
	14 % afirmam que raramente acontece
	14 % dizem que nunca acontece
	14 % não quiseram se manifestar

Os pontos identificados como pontos de atenção pelo estudo da percepção dos colaboradores são:

Imparcialidade/Equidade

As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	**43 % percebem como verdade sempre ou quase sempre**
	25 % informam que isto acontece às vezes
	11 % afirmam que raramente isto é feito
	04 % dizem que nunca isto acontece
	18 % não quiseram se manifestar

Imparcialidade/Reconhecimento

As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	39 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	18 % informam que isto acontece às vezes
	14 % afirmam que raramente isto é feito
	11 % dizem que nunca isto acontece
	18 % não quiseram se manifestar

Os gestores evitam favoritismo	32 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	36 % informam que isto acontece às vezes
	14 % afirmam que raramente isto é feito
	04 % dizem que nunca isto acontece
	14 % não quiseram se manifestar

Da análise aprofundada do resultado avaliando o conceito demonstrado em cada resposta, destacaram-se os seguintes pontos:

Atenção

29 % dos colaboradores entendem (raramente, nunca, branco) que as pessoas não têm reconhecimento especial.

22 % dos colaboradores entendem (raramente, nunca, branco) que as pessoas não são consideradas importantes, independente da posição na empresa.

Positivos

90 % dos colaboradores afirmam que existe respeito independente de cor, raça, idade, orientação sexual, sexo ou portadores de necessidades especiais.

71 % dos colaboradores acreditam que sempre são ouvidos e recebem tratamento justo.

5.3.4 Orgulho

Tabela 4
Dimensão de Orgulho, Subdimensões de Trabalho, Equipe e Empresa

Dimensões		Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	**Total**
ORGULHO	TRABALHO	Sinto que eu faço a diferença aqui	32%	21%	21%	11%	0%	14%	100%
		Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"	64%	14%	7%	0%	4%	11%	100%
	EQUIPE	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	68%	21%	0%	0%	0%	11%	100%
		As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	25%	25%	35%	4%	0%	11%	100%
	EMPRESA	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	43%	29%	11%	4%	0%	14%	100%
		Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	61%	21%	7%	0%	0%	11%	100%
		As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	14%	25%	43%	4%	4%	11%	100%
		Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade	64%	18%	4%	4%	0%	11%	100%

DIMENSÕES	RESPOSTAS	TOTAL	% POSITIVO
TRABALHO	37	56	66%
EQUIPE	39	56	70%
EMPRESA	77	112	69%
ORGULHO	153	224	68%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.

Nota: Elaborado pelo autor.

Na dimensão **Orgulho** observou-se que, no resultado total, o conceito foi positivo com **68 %**, obtido pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto **conceito Bom**.

As subdimensões de **Trabalho, Equipe e Empresa** também obtiveram conceito bom.

Ao analisar o detalhe das respostas identificaram-se os pontos críticos e **pontos de atenção** comentados a seguir.

Orgulho / Equipe

As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	**50 % percebem como verdade sempre ou quase sempre**
	35 % informam que isto acontece às vezes
	04 % afirmam que raramente isto é feito
	00 % dizem que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Orgulho / Empresa

As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.	**39 % percebem como verdade sempre ou quase sempre**
	43 % informam que isto acontece às vezes
	04 % afirmam que raramente isto é feito
	04 % dizem que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Da análise aprofundada do resultado avaliando o conceito demonstrado em cada resposta, destacaram-se os seguintes pontos:

Atenção

25 % dos colaboradores entendem (Raramente, nunca e em branco), que não sentem que fazem a diferença no trabalho.

Positivos

89 % dos colaboradores afirmam que sentem orgulho do que fazem.

82 % dos colaboradores afirmam que sentem orgulho em contar às outras pessoas que trabalham na empresa.

82 % dos colaboradores acreditam que contribuem para a comunidade e se sentem bem por isso.

79 % dos colaboradores dizem que o seu trabalho tem um sentido especial, não é só mais um emprego.

5.3.5 Camaradagem

Tabela 5
Dimensão de Camaradagem, Subdimensões Proximidade, Hospitalidade, Comunidade.

Dimensões		Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	**Total**
CAMARADAGEM	PROXIMIDADE	Posso ser eu mesmo por aqui	50%	11%	21%	7%	0%	11%	100%
		Nós sempre comemoramos eventos especiais	39%	32%	7%	7%	0%	14%	100%
		Aqui as pessoas se importam umas com as outras	11%	32%	32%	14%	0%	11%	100%
	HOSPITALIDADE	Este é um lugar amistoso para trabalhar	18%	32%	25%	7%	4%	14%	100%
		Este é um lugar descontraído para trabalhar	18%	28%	25%	11%	7%	11%	100%
		Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo	57%	11%	14%	7%	0%	11%	100%
		Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"	39%	18%	21%	7%	0%	14%	100%
	COMUNIDADE	Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui	14%	32%	25%	14%	4%	11%	100%
		Sinto que estamos todos "no mesmo time"	21%	25%	25%	11%	7%	11%	100%
		Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	11%	35%	32%	11%	0%	11%	100%

DIMENSÕES	RESPOSTAS	TOTAL	% POSITIVO
PROXIMIDADE	49	84	58%
HOSPITALIDADE	62	112	55%
COMUNIDADE	39	84	46%
CAMARADAGEM	150	280	54%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.

Nota: Elaborado pelo autor.

Na dimensão **Camaradagem** observou-se que o resultado total foi de **54 %**, obtido pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto, **conceito médio**.

As subdimensões de **proximidade e hospitalidade** também obtiveram **conceito médio** com **58 %** e **55 %** respectivamente, porém **comunidade** apresentou resultado inferior com 46 % de respostas positivas, conceituada como **abaixo da média**.

Ao analisar o detalhe das respostas identificaram-se os pontos críticos e pontos de atenção comentados a seguir:

Os pontos identificados como **pontos de atenção** pelo estudo da percepção dos colaboradores são:

Camaradagem/Proximidade

Aqui as pessoas se importam umas com as outras	43 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	32 % informam que isto acontece às vezes
	14 % afirmam que raramente isto é feito
	00 % diz que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Camaradagem/Hospitalidade

Este é um lugar amistoso para trabalhar	50 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	25 % informam que isto acontece às vezes
	07 % afirmam que raramente isto é feito
	04 % dizem que nunca isto acontece
	14 % não quiseram se manifestar

Este é um lugar descontraído para trabalhar	46 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	25 % informam que isto acontece às vezes
	11 % afirmam que raramente isto é feito
	07 % dizem que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Camaradagem/Comunidade

Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui	46 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	25 % informam que isto acontece às vezes
	14 % afirmam que raramente isto é feito
	04 % disseram que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Sinto que estamos todos no mesmo time	46 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	25 % informam que isto acontece às vezes
	11 % afirmam que raramente isto é feito
	07 % dizem que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	46 % percebem como verdade sempre ou quase sempre
	32 % informam que isto acontece às vezes
	11 % afirmam que raramente isto é feito
	00 % diz que nunca isto acontece
	11 % não quiseram se manifestar

Da análise aprofundada do resultado avaliando o conceito demonstrado em cada resposta, destacaram-se os seguintes pontos:

Atenção

21 % dos colaboradores entendem (Raramente, nunca e em branco), que não existe hospitalidade quando mudam de função ou área.

Positivos

71 % dos colaboradores afirmam que os eventos especiais são sempre comemorados.

68 % dos colaboradores dizem que quando se entra na empresa você se sente bem-vindo.

61 % dos colaboradores afirmam terem liberdade para serem eles mesmos.

5.3.6 Percepção geral.

Tabela 6 Percepção geral.

	Questões	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Branco	**Total**
PERCEPÇÃO GERAL	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	32%	21%	36%	0%	0%	11%	100%

Fonte: Pesquisa Clínica Odontológica Ateliê Oral.

Nota: Elaborado pelo autor.

Na Percepção geral observamos que no resultado total positivo foi de 53 %, obtido pela fórmula (∑ Sempre e Quase Sempre / Total), portanto conceito médio.

6. RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIAS NO CLIMA DO CASO DE ESTUDO - ATELIÊ ORAL

No estudo verificamos vários aspectos positivos que revelam que a direção da empresa se interessa pelo bem-estar de seus colaboradores, como também observamos importantes revelações que conduzirão para um resultado ainda melhor pelo tratamento das diversas dimensões funcionais.

Esclarecemos que não realizamos análises considerando cargos específicos ou áreas porque acreditamos que poderiam conduzir à identificação dos participantes, visando ao melhor entendimento das diversas percepções apresentadas.

Como considerações finais para esta análise de clima e buscando auxiliar na orientação dos próximos passos a serem trilhados pela empresa Clínica Odontológica Ateliê Oral, indicamos algumas das melhores práticas utilizadas pelas grandes organizações, as quais proporcionarão oportunidade de aprofundar conhecimento e planejar as ações de melhoria possíveis e necessárias:

a) Criação de **grupos de trabalho**, denominados **grupos focais, nos quais** os diversos pontos positivos e negativos serão amplamente discutidos, encontrando maneiras de atuação;

b) Implementação de **comitês de gestão**, formados por representantes das diversas áreas da empresa, que serão responsáveis por elaborar escopo, obter aprovação, implantar e acompanhar os resultados de determinadas ações de melhoria;

c) Implantação do modelo de **gestão por processos que**, pela transformação dos diversos procedimentos e rotinas de trabalho em formato de processos com visualização, por meio de diagramas e documentação por especificações individuais, permite demonstrar com maior clareza os principais clientes e fornecedores internos, entradas, saídas e resultados esperados;

d) Contratação de **consultoria de especialistas em RH**, que utilizando outras ferramentas poderão agregar conhecimento, como exemplo: vistorias e estudos diretamente em campo avaliando os colaboradores no ambiente de trabalho, entrevistas pessoais com colaboradores, entre outras.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar os conceitos teóricos, que influenciam o clima organizacional nas empresas, e entender os impactos positivos e negativos que o clima pode representar ao negócio e resultados corporativos. Para atingir este objetivo, foi realizado um caso de estudo, com a empresa Ateliê Oral, para aplicar uma ferramenta de mercado e avaliar a massa de resultados obtidos, a fim de fornecer um cenário real de uso do estudo do clima organizacional e, desta forma, identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa.

Na pesquisa aplicada foram demonstradas as percepções dos diversos colaboradores participantes, não sendo abordadas as possíveis ações de tratamento. Vários aspectos positivos foram observados, revelando que a direção da empresa se interessa pelo bem-estar de seus colaboradores, como também obtivemos resultados que conduzirão para possíveis planos de ação na busca de melhor tratamento das diversas dimensões funcionais e respectivamente ganho dos benefícios adquiridos com a excelência na gestão de pessoas.

Os excelentes ambientes para trabalhar são construídos a partir das relações cotidianas que os funcionários vivenciam e não por uma lista de checagem de programas e benefícios. No âmbito geral, nas palavras de Robert Levering, "um excelente ambiente para trabalhar é aquele em que você confia nas pessoas para as quais trabalha, tem orgulho de fazer o que faz, e gosta das pessoas com as quais trabalha".

A confiança é o princípio que define a excelência. Criada a partir da credibilidade da gerência, do respeito com que os funcionários se sentem tratados, e da extensão em que esperam ser tratados de maneira imparcial. O grau de orgulho e os níveis de uma conexão autêntica e de camaradagem que os funcionários sentem entre si são componentes adicionais essenciais.

Neste contexto, cada vez mais, as empresas deveriam utilizar seus recursos humanos como fator de vantagem competitiva e apostar na estratégia de busca e retenção de talentos pela atratividade de seus benefícios e de sua cultura e clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ABBES, C.; MASSARO, A. **Acolhimento com avaliação e classificação de risco**. 2004.

ANDRADE, C. **A Secretária Executiva como Avaliadora do Clima e da Cultura organizacional em uma Cooperativa de Trabalho Médico**. 87 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso Secretariado Executivo) – Centro de Estudos Filadélfia (UNIFIL), Londrina (PR), 2005.

BARROS, A. **Pesquisa e Diagnóstico de Clima Organizacional**. Publicado em 10 de out. 2005. Disponível em: <www.rh.com.br/ler/php?cod=4236&org=3>. Acesso em: 18 set. 2013.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elselvier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 1 ed. São Paulo: Alínea, 2003.

ELY, E.E. **Clima Organizacional**: o diferencial competitivo. Disponível em: <www.rh.com.br/ler/php?cod=3443&org=3>. Acesso em: 18 set. 2013.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set.1991.

GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

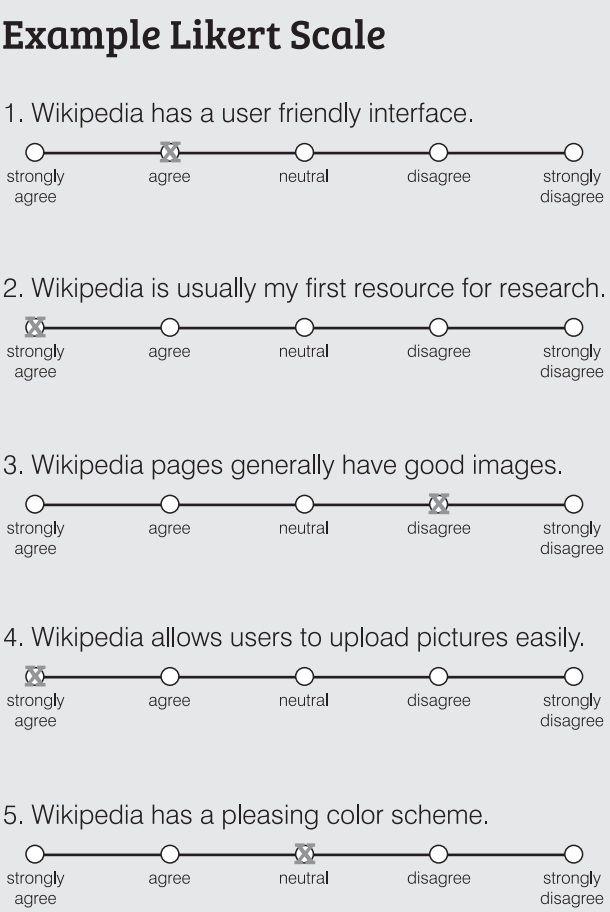
SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional:** Pesquisa e Diagnóstico. Lorena: Stilianeo, 1999.

_____. **O & M - Integrado à Informática e Desempenho**: pesquisa teoria e aplicação. Lorena: Stilianeo, 2000.

USAID Center for Development Information and Evaluation: **Performance monitoring and evaluation TIPS**, N: 6, 1994.

APÊNDICES OU ANEXOS

Anexo I – Exemplo escala de Likert.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

Anexo II – Quadro de colaboradores.

Nº	SEXO	ÁREA	CARGO GERAL	CARGO (NOMENCLATURA FUNÇÃO)	FORMAÇÃO	IDADE
01	Feminino	ADMINISTRATIVO	Assistente	Assistente Administrativo Geral -II(AAG -II)	Superior Completo	32
02	Feminino	ADMINISTRATIVO	Assistente	Assistente Administrativo/Recursos Humanos -II(ADM -RH -II)	Superior Completo	31
03	Feminino	LOUNGE	Assistente	Assistente de Relacionamento -II(ASR -II)	Ensino Médio Completo	33
04	Feminino	RECEPÇÃO	Assistente	Assistente de Relacionamento -II(ASR -II)	Ensino Médio Completo	40
05	Feminino	RECEPÇÃO	Assistente	Assistente de Relacionamento	Ensino Médio Completo	17
06	Feminino	AGENDAMENTO	Assistente	Assistente de Relacionamento -I(ASR -I)	Ensino Médio Completo	29
07	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - II(ASB -II)	Curso Técnico	26
08	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - II(ASB -II)	Curso Técnico	31
09	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	21
10	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - II(ASB -II)	Curso Técnico	26
11	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	24
12	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - III(ASB -III)	Curso Técnico	28
13	Feminino	ASB	Auxiliar	AUX .De Enfermagem	Curso Técnico	33
14	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - II(ASB -II)	Curso Técnico	57
15	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - III(ASB -III)	Curso Técnico	34
16	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	26
17	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	26
18	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	33
19	Feminino	ASB	Auxiliar	Auxiliar de Saúde Bucal - I(ASB -I)	Curso Técnico	24
20	Masculino	LABORATÓRIO	Auxiliar	Auxiliar em prótese	Ensino Médio Completo	24
21	Masculino	LABORATÓRIO	Auxiliar	Auxiliar em prótese	Ensino Médio Completo	25
22	Masculino	LOUNGE	Auxiliar	Auxiliar Relacionamento - I(AUR -I)	Ensino Médio Completo	24
23	Masculino	LOUNGE	Auxiliar	Auxiliar Relacionamento - I(AUR -I)	Ensino Médio Completo	18
24	Feminino	ADMINISTRATIVO	Coordenador	Coordenadora de Marketing	Superior Completo	25
25	Feminino	AGENDAMENTO	Coordenador	Coordenador de Relacionamento (CR)	Superior Completo	29
26	Feminino	ASB	Dentista	Dentista	Superior Completo	26
27	Masculino	ASB	Dentista	Dentista	Superior Completo	31
28	Masculino	ASB	Dentista	Dentista	Superior Completo	33

29	Feminino	ASB	Dentista	Dentista	Superior Completo	31
30	Feminino	ASB	Dentista	Comercial	Superior Completo	26
31	Masculino	ASB	Dentista	Dentista Planejamento	Superior Completo	24
32	Masculino	ASB	Dentista	Dentista	Superior Completo	31
33	Feminino	ESTÉTICA	Esteticista	Esteticista	Curso Técnico	44
34	Feminino	ESTÉTICA	Esteticista	Esteticista	Superior Completo	27
35	Feminino	LIMPEZA	Serviços gerais	Serviços Gerais (SG)	Ensino Fundamental	54
36	Feminino	LIMPEZA	Serviços gerais	Serviços Gerais (SG)	Ensino Fundamental	54
37	Feminino	LIMPEZA	Serviços gerais	Serviços Gerais (SG)	Ensino Fundamental	55
38	Masculino	LABORATÓRIO	Técnico	Técnico de Cadcam	Ensino Médio Completo	34
39	Masculino	LABORATÓRIO	Técnico	Técnico em prótese	Curso Técnico	33

Anexo III – Relação das perguntas aplicadas.

	DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	PERGUNTAS
01	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Sou informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa
02	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores deixam claro suas expectativas
03	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas
04	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles
05	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui
06	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
07	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores confiam que as pessoas façam um bom trabalho sem precisar vigiá las
08	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores aqui dão autonomia às pessoas
09	CREDIBILIDADE	COMUNICAÇÃO	Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá
10	CREDIBILIDADE	INTEGRIDADE	Os gestores cumprem o que prometem
11	CREDIBILIDADE	INTEGRIDADE	Os gestores agem de acordo com o que falam
12	CREDIBILIDADE	INTEGRIDADE	Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso
13	CREDIBILIDADE	INTEGRIDADE	Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios
14	RESPEITO	APOIO	A empresa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional
15	RESPEITO	APOIO	Recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho
16	RESPEITO	APOIO	Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra

17	RESPEITO	APOIO	Os gestores reconhecem erros não intencionais como necessários para tocar o negócio
18	RESPEITO	COLABORAÇÃO	Minhas ideias e sugestões são consideradas e levadas em consideração de forma sincera
19	RESPEITO	COLABORAÇÃO	Sou envolvido em decisões que afetam minhas atividades e meu ambiente de trabalho
20	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar
21	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar
22	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	As instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho
23	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Posso me ausentar do trabalho quando julgo necessário
24	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal
25	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado
26	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Sinto que tenho muitas atividades e carga horária de trabalho excessiva
27	RESPEITO	CONSIDERAÇÃO	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
28	IMPARCIALIDADE	EQUIDADE	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem
29	IMPARCIALIDADE	EQUIDADE	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
30	IMPARCIALIDADE	EQUIDADE	Sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa
31	IMPARCIALIDADE	RECONHECIMENTO	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem
32	IMPARCIALIDADE	RECONHECIMENTO	Os gestores evitam o favoritismo
33	IMPARCIALIDADE	RECONHECIMENTO	As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
34	IMPARCIALIDADE	JUSTIÇA	As pessoas aqui são respeitadas independentemente de cor, raça, idade, orientação sexual, sexo ou de serem portadoras de necessidades especiais
35	IMPARCIALIDADE	JUSTIÇA	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo
36	ORGULHO	TRABALHO	Sinto que eu faço a diferença aqui
37	ORGULHO	TRABALHO	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"
38	ORGULHO	EQUIPE	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho
39	ORGULHO	EQUIPE	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho
40	ORGULHO	EMPRESA	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo
41	ORGULHO	EMPRESA	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui
42	ORGULHO	EMPRESA	As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho
43	ORGULHO	EMPRESA	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade
44	CAMARADAGEM	PROXIMIDADE	Posso ser eu mesmo por aqui
45	CAMARADAGEM	PROXIMIDADE	Nós sempre comemoramos eventos especiais

46	CAMARADAGEM	PROXIMIDADE	Aqui as pessoas se importam umas com as outras
47	CAMARADAGEM	HOSPITALIDADE	Este é um lugar amistoso para trabalhar
48	CAMARADAGEM	HOSPITALIDADE	Este é um lugar descontraído para trabalhar
49	CAMARADAGEM	HOSPITALIDADE	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem -vindo.
50	CAMARADAGEM	HOSPITALIDADE	Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"
51	CAMARADAGEM	COMUNIDADE	Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui
52	CAMARADAGEM	COMUNIDADE	Sinto que estamos todos "no mesmo time"
53	CAMARADAGEM	COMUNIDADE	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui
54	PERCEPÇÃO GERAL	PERCEPÇÃO GERAL	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar

9º

Plano de Negócios para a Abertura da Empresa Mariana Gourmet Nutrição Infantil Ltda.

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE 93 - Santo André

Andreia Regina Pereira

Cora Silva Polizel

Flávio Piccolin Junior

Rodrigo Camussi Nóbrega

Wagner Donizeti de Mattos

Orientador

Prof. Ph. D. Luís Eduardo Machado

Sumário

Resumo	519
Sumário Executivo	521
1. Estruturação do negócio	523
2. Análise de mercado	524
3. Gerenciamento do processo produtivo	558
4. Gerenciamento de pessoas	589
5. Responsabilidade social e ambiental	599
6. Posicionamento estratégico	602
7. Planejamento das variáveis mercadológicas	605
8. Justificativa de vendas e custos	617
9. Estrutura legal e tributária	628
10. Cronograma de implantação	631
11. Conclusões e desafios	634
Referências	636

Resumo

Esse projeto apresenta uma oportunidade de negócios no ramo de alimentação direcionada para a população infantil de 0 a 6 anos de idade em escolas particulares. Foi escolhida a região da Vila Mariana, na cidade de São Paulo, pelo nível econômico da população no local e a concentração de instituições de ensino para esta faixa etária.

Alimentos especialmente definidos e preparados para este público, com qualidade e segurança superiores aos padrões hoje utilizados, bem como a inexistência de concorrentes diretos neste nível de serviço, reforçam a possibilidade de sucesso desta ideia.

O cenário econômico atual também nos indica que este nicho de mercado pode ser bem promissor, e os números apurados durante este estudo o demostram.

Sumário Executivo

Sustentada por um aumento médio de crescimento do consumo familiar brasileiro, a média de 4,5% ao ano desde 2004, pelas políticas de expansão do crédito e aumento de renda do trabalhador, a manutenção da taxa de inflação em níveis satisfatórios tem possibilitado às famílias brasileiras experimentar uma estabilidade financeira que as permite investir em uma melhor qualidade de vida e em maiores investimentos em educação e saúde. Soma-se a isso, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, a qual, ao mesmo tempo em que gera renda para a família, reduz o seu tempo para as atividades domésticas, o que acaba provocando uma preocupação quanto ao bem-estar dos seus filhos.

Focando nestas variáveis, a Mariana Gourmet Nutrição Infantil enxergou um nicho onde não há concorrentes neste nível de serviço que pretende oferecer: refeições produzidas e transportadas para escolas de educação infantil e berçários, para crianças de 0 a 6 anos. O que reforça esta visão é que, ao mesmo tempo em que houve uma queda da população nesta faixa etária na média de 15,6% entre 2000 e 2011, observou-se um aumento de matriculas em escolas particulares para essa faixa etária de 45,5% em 2000 para 60,4% em 2011, com algum espaço ainda para crescimento, pois, desta população infantil, 73,2% estão matriculados em escolas infantis.

A qualidade nos insumos e refeições preparadas por uma equipe motivada, altamente treinada e responsável e por processos de produção muito bem definidos, executados e orientados para nutrição infantil nos aponta uma grande oportunidade.

Investimentos de R$ 386.521,26, sendo R$ 200.000,00 de capital próprio o os restantes R$ 186.512,26 de terceiros, o que mostra uma grande confiança dos sócios neste projeto, visam sensibilizar os investidores a participar. Os bons números, com uma previsão de retorno do investimento em 2,37 anos, uma TIR de 38,34%, TIRM de 25,98% e uma rentabilidade de 75,29% que pode gerar um VPL de R$ 291.022,23, mostram uma rentabilidade financeira melhor que qualquer aplicação financeira, num período relativamente curto de tempo.

1. ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio proposto consiste de uma empresa fornecedora de refeições coletivas transportadas, sendo especializada em nutrição infantil, para atender escolas infantis com crianças em fase de berçário e educação infantil.

1.1 Nome do projeto

O nome do projeto é Mariana Gourmet Nutrição Infantil Ltda., cujo nome empresarial está disponível conforme pesquisa realizada na JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo.

1.2 Missão do negócio

Nós existimos para fornecer refeições saudáveis que contribuem para uma adequada nutrição infantil. Preparadas por profissionais especializados, com controles que garantem tanto a qualidade quanto o sabor da comida caseira, tudo isto de forma sustentável.

1.3 Visão do negócio

Queremos estar presentes nas principais regiões da cidade de São Paulo, e sermos reconhecidos como referência em fornecimento de refeições transportadas para escolas de educação infantil.

1.4 Valores do negócio

Gráfico 1 Valores



Fonte: Autoria do Grupo.

A Mariana Gourmet optou por apresentar os seus valores de forma gráfica para reforçar a ideia e, desta forma, fazer com que os valores sejam lembrados sempre que as pessoas olharem para a placa.

Acreditamos que a imagem remete à lembrança dos valores de forma mais rápida e eficiente, em vez de uma placa com frases que não serão lidas com frequência.

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Análise dos fatores externos

2.1.1 Tendências econômicas

2.1.1.1 Consumo familiar

O consumo familiar brasileiro acumula crescimento consecutivo médio de 4,5% ao ano desde 2004, apesar da redução no ritmo do crescimento em 2011 (4,1%) e

2012 (3,1%), sendo o menor índice desde 2004 (3,8%) e o pico em 2010 (6,9%)[1] , a perspectiva é que continue a subir em média 4,3% ao ano nos próximos dez anos[2].

Políticas de aumento de renda do trabalhador e políticas de crédito vêm sustentando o crescimento no consumo familiar.

2.1.1.2 Expansão da massa salarial e taxa desemprego

A massa salarial acumula crescimento contínuo desde 2005, em média, a expansão foi de 5,5% ao ano, atingindo o pico de 7,5% em 2008 e 2010, em contrapartida a menor taxa de crescimento foi de 4,0% em 2009[3], refletindo a queda da atividade econômica devido à crise financeira mundial de 2008.

A taxa de desemprego nos últimos dez anos vem reduzindo gradativamente e, em 2012, teve o menor índice registrado no período.

Em 2003, a taxa de desemprego era de 12,3% e, em 2012, fechou em 5,5%[4] , com uma redução de 55%. E as projeções apontam uma taxa de desemprego médio de 5,1% na próxima década[5] .

As taxas analisadas apontam um bom desempenho do mercado de trabalho, porém contrastam com o baixo desempenho da produção brasileira nos últimos dois anos, cujo PIB foi de 2,7% em 2011 e 0,9% em 2012[6] , e não deve ultrapassar 2,5%[7] em 2013 numa perspectiva otimista.

2.1.1.3 Redução do spread bancário e índice de inadimplência[8]

A política de crédito brasileira foi pressionada pelo governo, que através do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal forçou os bancos privados a reduzirem o spread bancário para as operações de empréstimos e financiamentos para pessoa física.

O spread médio anual para pessoa física, em 2011, era de 39,7%, em 2012, reduziu para 33,9%, e, para 2013, a projeção é de 33,2%. A perspectiva é que o spread de

1 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 maio 2013.
2 LCA CONSULTORES (Org.). Projeções LCA. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.
3 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/2012_CDES.pdf>.p.32.Acessoem:07maio2013.
4 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 maio 2013.
5 LCA CONSULTORES (Org.). Projeções LCA. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.
6 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 maio 2013.
7 LCA CONSULTORES (Org.). Projeções LCA. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.
8 LCA CONSULTORES (Org.). Projeções LCA. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.

operações para pessoa física continue reduzindo gradativamente e chegue a 25,5% daqui a dez anos.

Em contrapartida, o índice de inadimplência de pessoa física (% da carteira com atraso acima de 90 dias) aumentou e, em 2012, fechou em 8,1%, em 2011 o índice foi de 6,8%.

O mercado espera que este índice inverta a tendência de aumento e chegue a um patamar inferior a 5% na próxima década.

2.1.1.4 Índices de inflação

Apesar de a política monetária brasileira adotar a política de controle dos índices de inflação, o governo manteve a taxa SELIC, de agosto de 2012 a abril de 2013, em seu menor índice percentual da história (7,25%)[9] . O que fez com que a inflação ficasse acima da meta do governo. O IPCA de 2012 fechou em 5,8%[10] .

A ameaça da volta da inflação gerou um desconforto na população, mas a partir de meados de abril, o BACEN voltou a subir a taxa SELIC, em julho a taxa foi elevada para 8,5%[11] e as projeções apontam que a taxa pode chegar a 9,5% no final de 2013[12] , o que deve convergir a taxa de inflação para dentro da meta do governo.

Concluímos que a demanda interna, os bons números do mercado de trabalho e a disponibilidade de crédito no mercado vêm contribuindo com o crescimento da economia brasileira, apesar da redução do ritmo do crescimento econômico e do fraco desempenho da produtividade brasileira.

Oportunidade

Com a economia aquecida, o consumidor tende a investir mais em educação, e poderemos oferecer para as escolas de educação infantil um produto diferenciado, que pode trazer uma redução de custo nas refeições e/ou elevar o nível de satisfação dos pais.

Ameaça

A inflação dos alimentos deve se manter em nível elevado e aumentar o custo das nossas operações com os insumos.

---

9 BACEN.Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bacen.gov.com.br>. Acesso em: 07 maio 2013.

10 IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 maio 2013.

11 BACEN.Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bacen.gov.com.br>. Acesso em: 03 jun. 2013.

12 LCA CONSULTORES (Org.). **Projeções LCA**. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.

A situação econômica deve se inverter e gerar recessão e altos índices de desemprego.

2.1.2 Tendências culturais e sociais

2.1.2.1 Participação da mulher no mercado de trabalho e escolaridade

A participação da mulher no mercado de trabalho cresceu continuamente nas últimas décadas. Em 2011, a disponibilização de empregos femininos cresceu 5,93% e a renda feminina cresceu 4,94%, contra a oferta masculina que teve um aumento de 4,49% na disponibilização de empregos e de 4,74% na renda[13] .

A participação feminina no mercado de trabalho teve maior aumento para as vagas com nível de escolaridade superior, um aumento de 1,32% contra um percentual negativo masculino de 0,13%[14] .

Em 2011, o salário médio de homens e mulheres apresentou um aumento real muito semelhante, de 3% para os homens e 3,03% para as mulheres. O salário médio feminino de 2011 foi de R$ 1.697,75[15] .

As mulheres em média têm nível escolar acima dos homens, em 2011 a média feminina era de 7,5 anos de estudo contra 7,1 anos de estudo do público masculino[16].

Considerando a média de escolaridade do grupo etário de 20 a 24 anos, a média sobe para 10,2 anos de estudo para o público feminino contra 9,3 anos para a parcela masculina[17] .

2.1.2.2 Obesidade infantil

A obesidade infantil é um problema global que já atinge a sociedade brasileira de forma preocupante.

O índice de obesidade nacional em meninos de 5 a 9 anos de idade há duas décadas era de 4,1% e hoje já representa 16,6%, e entre as meninas o índice passou de 2,4% para 11,8%. Além disso, uma em cada três crianças está acima do peso esperado para a idade[18] .

13 MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2013/03/08/cresce-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 08 maio 2013.
14 Idem.
15 Idem.
16 IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08 maio 2013.
17 Idem.
18 MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/educacao/governo-lanca-campanha-contra-obesidade-infantil-nas-escolas,7cfc526df4a5d310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>. Acesso em: 15 maio 2013.

Segundo levantamento do projeto Meu Pratinho Saudável, feito em parceria pelo Incor e a editora LatinMed, 45% das crianças na cidade de São Paulo estão acima do peso ideal, e destes, 26% estão obesos[19] .

Os índices mostram o reflexo da má alimentação que já começa dentro de casa, pois as crianças estão consumindo em demasia alimentos extremamente calóricos, com excesso de gordura, açúcar e sódio.

Podemos concluir que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, a falta de tempo para preparar refeições saudáveis e a facilidade de consumo de alimentos calóricos, como comidas industrializadas, estão possibilitando o número crescente de obesos no Brasil e os índices de obesidade infantil já são considerados problema de saúde pública.

Oportunidade

A mulher está buscando, cada vez mais, espaço no mercado de trabalho, com alto grau de instrução, e cada vez mais preocupada em compensar a falta de tempo com os cuidados dos filhos.

Além disso, a preocupação com alimentação e saúde dos filhos é crescente. Nossa empresa oferece um produto diferenciado e voltado para atender às necessidades nutricionais das crianças, possibilitando a adoção de hábitos alimentares mais saudáveis.

2.1.3 Tendências políticas

Desde o final do governo militar, o Brasil vem consolidando estabilidade política, sendo que, hoje, o Brasil é reconhecido com uma das nações mais estáveis da América Latina.

Ainda temos muito a desenvolver, mas é perceptível a melhora na qualidade de vida do brasileiro nos últimos 20 anos.

Com estabilidade política, o País tende a receber mais investimento e políticas públicas mais eficazes.

Porém, devido às recentes manifestações públicas ocorridas em todo o Brasil, sem vínculo político e que demonstraram a insatisfação da população com os abusos políticos e com a corrupção, os especialistas "parecem" estar sem grandes definições políticas para o futuro do Brasil. O que gera uma preocupação no mercado global quanto ao risco de investimento no mercado brasileiro.

19 BARROS, M. **Veja**, São Paulo, 10 jul. 2013.

Oportunidade

Com a estabilidade política e econômica, o País tende a apresentar um crescimento sustentável, criando um ambiente saudável e competitivo para as empresas.

Ameaça

Consiste na redução do fluxo de investimento privado, o que pode gerar recessão e desemprego, afetando o crescimento e rendimento das empresas.

2.1.4 Tendências de legislação

2.1.4.1 Legislação sanitária

O segmento de produção alimentar tem uma ampla gama de exigências específicas para garantir as melhores práticas nas condições higiênicas e sanitárias, visando à segurança dos alimentos produzidos.

A ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária é o órgão regulador federal, e as principais normas regulatórias são[20] :

Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997;

Portaria CVS-6/99, de 10 de março de 1999;

Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002;

Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.

Além das normas federais, pode-se complementar com regulamentações estaduais e municipais.

No município de São Paulo temos a Portaria nº 2619 da Secretaria Municipal da Saúde, de 06 de dezembro de 2011[21] .

O cuidado com a produção alimentar é rigoroso, regulado por várias leis e distintos órgãos reguladores.

Oportunidade

As escolas não são especializadas em produção alimentar e podem não atender toda a legislação vigente, sendo uma oportunidade para nossa empresa oferecer um produto que diminui o risco de manuseio inadequado dos alimentos.

20 ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 15 maio 2013.

21 PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 31 maio 2013.

Ameaça

Alteração nas legislações vigentes que impactem negativamente a nossa operação.

2.1.4.2 Regulamentação dos direitos do trabalhador doméstico e alteração da Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional

A PEC 478/10[22] , popularmente conhecida como "lei das domésticas", resultou na regulamentação dos direitos trabalhistas da categoria de empregados domésticos, com a emenda constitucional 72, de 02 de abril de 2013[23] .

Foi incluída a obrigatoriedade da educação básica para crianças acima de quatro anos de idade, pela lei 12796, de 04 de abril de 2013, na Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional nº 9394/96[24] .

Concluímos que a regulamentação dos direitos do trabalhador doméstico e a alteração na Lei de Diretrizes e Bases da educação farão com que muitas famílias reavaliem se devem contratar uma babá ou antecipar a ida das crianças para a escola.

Oportunidade

Aumento no número de crianças matriculadas nas escolas e indiretamente na nossa oportunidade de fornecer um número maior de refeições.

2.1.5 Tendências tecnológicas

Com o barateamento da tecnologia de transmissão e equipamentos de imagens, cada vez mais se torna frequente a instalação de equipamentos de monitoramento. Segundo estimativa da Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos, a cidade de São Paulo tinha, em 2012, mais de 1,5 milhão de câmeras de vigilância instaladas[25] .

Cada vez mais os pais procuram por escolas com monitoramento eletrônico, para poder acompanhar as atividades dos filhos e também garantir a segurança das crianças a distância.

22 CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/54a-legislatura/pec-478-10-igaldade-de-direitos-trabalhistas>. Acesso em: 31 maio 2013.

23 PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc72.htm>. Acesso em: 31 maio 2013.

24 PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 03 jun. 2013.

25 ABESE.Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança. Disponível em: <http://www.abese.org.br/clipping25-02-2013/>. Acesso em: 04 jun. 2013.

O monitoramento nas escolas infantis, hoje, é uma realidade, possibilitando o acompanhamento de todas as atividades das crianças pelos seus responsáveis.

Oportunidade

Com o monitoramento eletrônico, as escolas que não são especializadas em produção alimentar correm o risco de serem flagradas manuseando inadequadamente os alimentos que serão servidos para as crianças, gerando oportunidade para nossa empresa oferecer um produto que diminui o risco de manuseio inadequado dos alimentos.

2.1.6 Tendências internacionais

A crise financeira mundial, que assola as principais economias desde 2008, começa a dar sinais de que pode estar começando a melhorar. O Banco Mundial prevê crescimento global de 2,2% em 2013, de 3% em 2014 e de 3,3% em 2015[26] .

O baixo crescimento está ligado à recessão europeia, embora esteja previsto um tímido crescimento de 0,9% na zona do euro em 2014.

As economias emergentes ainda estarão à frente da expansão global, com previsões de crescimento muito aquém das apresentadas antes da crise mundial de 2008, sendo de 5,1% em 2013, 5,6% em 2014 e 5,7% em 2015.

A China, principal motor da economia mundial, tem previsão de crescimento de 7,7% em 2013.

A economia mundial como um todo deve voltar a crescer, aquecendo o mercado e a demanda internacional.

Oportunidade

Com a economia mundial aquecida, as perspectivas para o Brasil é de manter o ritmo de crescimento com baixos índices de desemprego, desta forma, o consumo se mantém elevado, gerando a oportunidade de crescimento para a nossa empresa.

Ameaça

A perspectiva de melhora na economia mundial pode não se concretizar e afetar a economia brasileira, gerando recessão e desemprego, diminuindo a demanda pelo nosso produto.

26 BANCO MUNDIAL. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/banco-mundial-reduz-previsao-de-crescimento-global-para-2013>. Acesso em: 24 jul. 2013.

2.1.7 Tendências demográficas[27]

O tamanho da família brasileira vem se reduzindo, principalmente nas grandes cidades.

Na cidade de São Paulo, entre os anos 2000 e 2011, a redução na taxa da população entre 0 a 6 anos de idade foi de 15,6%, em contrapartida, o número de crianças nesta faixa etária matriculadas em creches e escolas públicas e particulares de educação infantil cresceu 53% no mesmo período.

Em 2011, o número de crianças matriculadas era de 73,2% da população na faixa etária de 0 a 6 anos de idade. Se considerarmos as crianças matriculadas em escolas particulares, identificamos que houve um crescimento na participação de mercado de 46,55% em 2000 para 60,42% em 2011.

Podemos concluir que, apesar de as famílias terem menos filhos, identificamos que os pais estão investindo mais na educação dos seus filhos, e que ainda há um potencial de aumento nas matrículas, uma vez que 73,2% desta população estão matriculados em creches e escolas infantis.

Oportunidade

Reside no aumento do número de escolas particulares, onde poderemos atender com o fornecimento de refeições.

2.2 Descrição dos Produtos/Serviços

A Mariana Gourmet é uma empresa de refeições coletivas transportadas, cujo diferencial é a especialização em nutrição infantil.

A empresa será responsável pela produção e entrega de refeições em escolas infantis que atendam crianças em fase de berçário e educação infantil.

Os produtos e serviços contemplam desde a produção das refeições em cozinha industrial, o balanceamento nutricional feito por profissionais especializados, a entrega dos alimentos nas escolas e o treinamento do funcionário da escola que vai servir as refeições e cuidar de toda higienização dos materiais.

A empresa também atenderá crianças com restrições alimentares, como a intolerância a lactose, ao glúten e outras.

2.2.1 Refeições

As refeições serão preparadas em cozinha industrial, considerando todas as normas vigentes de produção de alimentos e seguindo rigorosos padrões de qualidade.

27 IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.seade.gov.br>. Acesso em: 08 abr. 2013.

A escola poderá escolher quais refeições deseja contratar entre:
- Café da manhã;
- Lanche da manhã (colação);
- Almoço;
- Lanche da tarde (colação) e
- Jantar.

Os produtos serão separados por Linhas, dedicadas a cada faixa etária e atendendo às necessidades de cada fase.

Tabela 1 Linha de Produtos

ETAPA	FAIXA ETÁRIA	REFEIÇÃO	ALIMENTO SERVIDO
1	0 a 6 meses	Todas	Leite materno disponibilizado pelas mães ou na ausência de leite materno, Leite próprio para nutrição de bebês.
2	7 meses a 1 ano	Café da manhã	Leite
		Lanche da manhã	Purê / suco de frutas
		Almoço	Refeição: Sopa / Papinha de legumes com ou sem alguma proteína Suco de frutas e fruta raspada
		Lanche da tarde	Purê de frutas
		Jantar	Leite
3	1 a 2 anos	Café da manhã	Opção de lanche (pão, torrada, biscoto etc) Leite / Suco de frutas / Achocolatado / Vitamina
		Lanche da manhã	Fruta (unidade ou fatia)
		Almoço	Refeição: Carboidrato, proteína, guarnição e salada (crua ou cozida) Suco e sobremesa
		Lanche da tarde	Opção de lanche (pão, torrada, biscoto etc) Leite / Suco de frutas / Achocolatado / Vitamina
		Jantar	Refeição: Carboidrato, proteína, guarnição e salada (crua ou cozida) Suco e sobremesa
4	2 a 6 anos	Café da manhã	Opção de lanche (pão, torrada, biscoto etc) Suco de frutas / Achocolatado / Vitamina
		Lanche da manhã	Fruta (unidade ou fatia)
		Almoço	Refeição: Carboidrato, proteína, guarnição e salada (crua ou cozida) Suco e sobremesa
		Lanche da tarde	Opção de lanche (pão, torrada, biscoto etc) Suco de frutas / Achocolatado / Vitamina
		Jantar	Refeição: Carboidrato, proteína, guarnição e salada (crua ou cozida) Suco e sobremesa

Fonte: Autoria do grupo.

Todas as linhas de produto vão contar com opções sem lactose e sem glúten, atendendo às necessidades especiais de crianças com tais restrições alimentares. Estas versões podem ser contratadas pela escola em qualquer momento dentro do período do contrato.

2.2.2 Acompanhamento nutricional das refeições

Os cardápios serão elaborados mensalmente por um nutricionista responsável, que vai fazer o balanceamento das refeições de acordo com as necessidades de cada faixa etária e a disponibilidade de ingredientes em cada época do ano, desta

forma, variando as opções de alimentos e desenvolvendo o hábito de uma refeição balanceada e o paladar das crianças.

2.2.3 Entrega

A entrega será feita em carro apropriado e em conjunto de refeições, de acordo com o contratado pelo cliente, e em três períodos de entrega, conforme abaixo descrito:

- Entrega 1: Café da manhã e Lanche da manhã;
- Entrega 2: Almoço e Lanche da tarde;
- Entrega 3: Jantar.

Os alimentos preparados serão transportados em embalagens apropriadas, tipo Hot Box, que mantêm a temperatura, integridade e segurança dos alimentos por várias horas, atendendo às normas da ANVISA de segurança alimentar.

A embalagem Hot Box contém cuba interna de inox e caixa plástica isolante térmica, devidamente vedada.

As caixas são fabricadas em termoplástico de engenharia totalmente atóxico, com paredes duplas, com uma espessa camada de poliuretano expandido injetado entre essas paredes, que garante a manutenção da temperatura interior.

As embalagens podem ser de tamanhos e formas diferentes atendendo à necessidade de cada tipo e quantidade de alimento transportado.

Figura 2 Embalagem Hot Box



Fonte: Termobox[28].

28 TERMOBOX. **Caixas térmicas**. Disponível em: <www.termobox.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2013.

Figura 3 Embalagem Hot Box



Fonte: Termobox[29].

2.2.4 Treinamento para a merendeira

A Mariana Gourmet fornecerá treinamento para o funcionário da escola responsável pela recepção das refeições e da higienização de todos os utensílios utilizados nas refeições.

O treinamento está incluso no contrato e não terá custo extra para a escola.

2.2.5 Condições de contrato

A empresa vai formalizar o fornecimento das refeições em contrato assinado entre as partes, com prazo de um ano, com renovação automática.

O contratante vai especificar, via anexo, as refeições, quantidades, linhas e restrições alimentares contratadas, sendo possível a alteração em qualquer momento do contrato, mediante aviso prévio de dez dias.

O reajuste das refeições será anual pelo índice IPCA acumulado no período, e a data-base será o mês do contrato inicial.

2.2.6 Nome da Empresa

O nome da empresa será "Mariana Gourmet Nutrição Infantil Ltda." A escolha do nome foi baseada em três fatores: o local de atuação da empresa, a especialização em nutrição infantil e a qualidade do alimento servido.

"Mariana" remete ao bairro de atuação da empresa, que será na Vila Mariana em São Paulo. "Gourmet" e "Nutrição Infantil" remetem à qualidade do alimento, tanto em relação ao sabor quanto ao equilíbrio nutricional.

O nome, além de conter referências do negócio, é de fácil memorização e tem boa sonoridade.

29 Ibidem.

2.2.7 Logomarca

A Logomarca da Mariana Gourmet expressa a riqueza da natureza nos alimentos, o carinho no preparo e o diferencial da entrega de comida quentinha.

As folhas verdes destacam a riqueza da natureza, o coração destaca o carinho no preparo remetendo à lembrança da comida caseira feita pela vovó, e o carrinho destaca o nosso diferencial na logística de entrega de refeições frescas e quentinhas.

Figura 4 Logomarca



Fonte: Autoria do grupo

2.3 Diferenciais do negócio

Segundo Linneman e Stanton (1993, p. 59), "diferenciar significa satisfazer os clientes melhor do que ninguém. A diferenciação dá às pessoas uma razão para preferir seu produto ou serviço acima de qualquer outra escolha competitiva" [30].

A Mariana Gourmet se preocupa em manter a boa saúde das crianças, com uma alimentação escolar completa, pois conta com profissionais altamente qualificados para desenvolver refeições saborosas que sejam ricas em nutrientes essenciais para o seu desenvolvimento saudável.

Proporcionamos, às instituições de ensino, redução de custos operacionais agregando valor ao negócio, além de que estas podem contar com a alta qualidade e confiabilidade proporcionada pela Mariana Gourmet como fornecedora de refeições prontas.

30 LINNEMAN, Robert E.;STANTON, John L. Jr. **Marketing de Nichos** – Uma estratégia vencedora. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 59.

2.3.1 Nossos diferenciais

Preparação e armazenamento dos alimentos em local próprio, desenhado para atender aos mais exigentes padrões de higiene e qualidade.

Estrutura de logística desenvolvida para transporte de alimentos preparados frescos, conservando suas propriedades essenciais.

Equipe de nutricionistas especializados em nutrição infantil, elaborando cardápios diversificados, saborosos e altamente nutritivos, desenvolvidos para cada fase da vida.

Segurança de que a alimentação das crianças está sob o cuidado de uma empresa especializada.

Canal de comunicação direto com os responsáveis através do nosso site.

2.4 Análise dos clientes

2.4.1 Público-alvo

O público-alvo da empresa são as escolas de educação infantil e educação pré-escolar ou educação pré-primária (maternal, jardim e pré-escola). Estas escolas recebem crianças que possuem, normalmente, de 0 a 06 anos de idade.

Escolhemos este público-alvo, pois, apesar do número de a população de crianças em idade escolar nesta faixa de idade não mostrar aumento em relação aos últimos anos, o número de matriculas em escolas de educação infantil é muito elevado, com um aumento significativo nos últimos anos, se comparado com dados do início dos anos 2000[31] .

Tabela 2
População em Idade Escolar

POPULAÇÃO EM IDADE ESCOLAR				
Ano	População em Idade Escolar de 0 a 3 Anos	População em Idade Escolar de 4 a 6 Anos	Total População em Idade Escolar de 0 a 6 Anos	Var.vs ano anterior
2000	711.894	496.281	1.208.175	-
2001	698.688	491.133	1.189.821	**-1,52%**
2002	684.728	485.231	1.169.959	**-1,67%**
2003	670.485	479.033	1.149.518	**-1,75%**
2004	656.239	472.638	1.128.877	**-1,80%**
2005	641.980	466.067	1.108.047	**-1,85%**
2006	627.552	459.194	1.086.746	**-1,92%**
2007	612.940	452.008	1.064.948	**-2,01%**
2008	598.406	444.723	1.043.129	**-2,05%**
2009	584.052	437.322	1.021.374	**-2,09%**
2010	569.975	430.004	999.979	**-2,09%**
2011	589.864	429.571	1.019.435	**1,95%**
			Acumulado	**-16%**

Fonte:
Censo Escolar IBGE.

31 IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08 ab. 2013.

Tabela 3
Matrículas em creches no Brasil

QUANTIDADE DE MATRÍCULAS				
Ano	Matrículas Educação Infantil - Total	Matrículas Creche - Total	Total de Matrículas	Var.vs ano anterior
2000	386.774	101.013	**487.787**	-
2001	425.545	100.999	**526.544**	**7,95%**
2002	446.652	103.000	**549.652**	**4,39%**
2003	472.544	122.915	**595.459**	**8,33%**
2004	512.719	138.071	**650.790**	**9,29%**
2005	533.938	143.497	**677.435**	**4,09%**
2006	525.476	99.270	**624.746**	**-7,78%**
2007	487.571	115.947	**603.518**	**-3,40%**
2008	529.051	149.584	**678.635**	**12,45%**
2009	530.032	159.861	**689.893**	**1,66%**
2010	517.678	170.714	**688.392**	**-0,22%**
2011	500.194	246.007	**746.201**	**8,40%**
			Acumulado	**53%**

Fonte:
Censo Escolar IBGE.

Percebe-se ainda, segundo pesquisa da mesma fonte, um aumento anual também significativo de matrículas em escolas da rede particular, conforme demonstra a Tabela abaixo:

Tabela 4
Total de matrículas na rede particular

% DE MATRÍCULAS NA REDE PARTICULAR			
Ano	Total de Matrículas	Matrículas– Rede Particular	%Total
2000	487.787	227.081	46,55%
2001	526.544	239.472	45,48%
2002	549.652	249.321	45,36%
2003	595.459	268.634	45,11%
2004	650.790	284.773	43,76%
2005	677.435	310.452	45,83%
2006	624.746	274.858	44,00%
2007	603.518	265.073	43,92%
2008	678.635	321.598	47,39%
2009	689.893	333.098	48,28%
2010	688.392	356.778	51,83%
2011	746.201	450.833	60,42%

Fonte:
Censo Escolar IBGE.

Outro fator que contribuiu para a escolha deste público-alvo é o resultado da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2011[32] , que aponta para um aumento do rendimento médio mensal real dos trabalhadores de 8,3% em relação a 2009.

32 IBGE (Org.). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2011/default_sintese.shtm>. Acesso em: 08 abr. 2013.

Os dados mostram também que da população residente no Brasil, estimada em 195,2 milhões, as mulheres representavam 51,5% (100,5 milhões) e desta mesma população feminina, 46,7 milhões tinham entre 0 e 29 anos de idade.

Tais dados mostram uma transformação na sociedade brasileira, que afeta diretamente a situação na infância das crianças, pois o nível de ocupação dos pais – 35,5% das mulheres apresentavam carteira de trabalho assinada em 2009 e trabalhavam 38,9 horas em média, segundo divulgação do IBGE – O estudo Mulher no Mercado de Trabalho de 08 de março de 2010, assim como a elevação do poder aquisitivo, conforme citado acima, aliados ao crescimento do número de escolas que atendem este público, tornaram-se uma opção muito relevante à família brasileira.

Com estes dados, segmentamos ainda mais nosso público-alvo, pela localidade. Focamos a região da Vila Mariana, localizada na região Centro-Sul da cidade de São Paulo, com um perfil predominantemente de classe média alta, ora comercial, ora residencial. A economia nesta região é privilegiada pelo alto nível de vida de seus moradores e também pela proximidade com a Avenida Paulista, mais importante centro financeiro do Estado e do país.

Em estudo inicial, levantamos informações das escolas abaixo, localizadas nesta região, que atendem ao perfil acima descrito.

Figura 5 Mapa da Vila Mariana



Fonte: Prefeitura da cidade de São Paulo.

COLÉGIO MONDRYAN (A)
Ex-colégio Bela Flor
R. Bela Flor, 222 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04128-050
(11) 5071-0720
www.colegiobelaflor.com.br

ESCOLA OLHAR DE CRIANÇA (B)
R. São Samuel, 141 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04120-030
(11) 3589-4541
www.olhardecrianca.com.br

ESCOLA MIGUILIM (C)
R. Doutor Fabrício Vampré, 44 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04014-020
(11) 5082-4664
www.escolamiguilim.com.br

ESCOLA EXPERIMENTAL IRMÃ CATARINA (D)
R. Topázio, 863 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04105-063
(11) 5084-7775
www.escolairmacatarina.com.br

E.I. GAIVOTA (E)
R. Baltazar Lisboa, 357 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04110-061
(11) 5549-7530
www.colegiovilamariana.com.br

CAPÍTULO 1 EDUCAÇÃO INFANTIL (F)
R. Pelotas, 475 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04012-001
(11) 5084-6392
www.escolacapitulo1.com.br

COLÉGIO ANGLO-BRASILEIRO (G)
R. Coronel Lisboa, 697 - Vila Mariana

São Paulo, SP | CEP: 04020-041
(11) 5549-8188
www.anglobrasileiro.com.br

COLÉGIO BATISTA DE VILA MARIANA (H)
R. Joaquim Távora, 618 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04015-010
(11) 5573-3217
www.cbvm.com.br/

FAVO DE MEL (I)
R. Flávio de Melo, 18 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04117-130
(11) 5082-1458

ESCOLA MUTSUMI YOUTIEN (J)
R. Doutor Tomás Alves, 92 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04017-070
(11) 5082-3427

BUSY BEES (K)
R. Maurício Francisco Klabin, 318 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04120-020
(11) 5083-2560
www.busybees.com.br

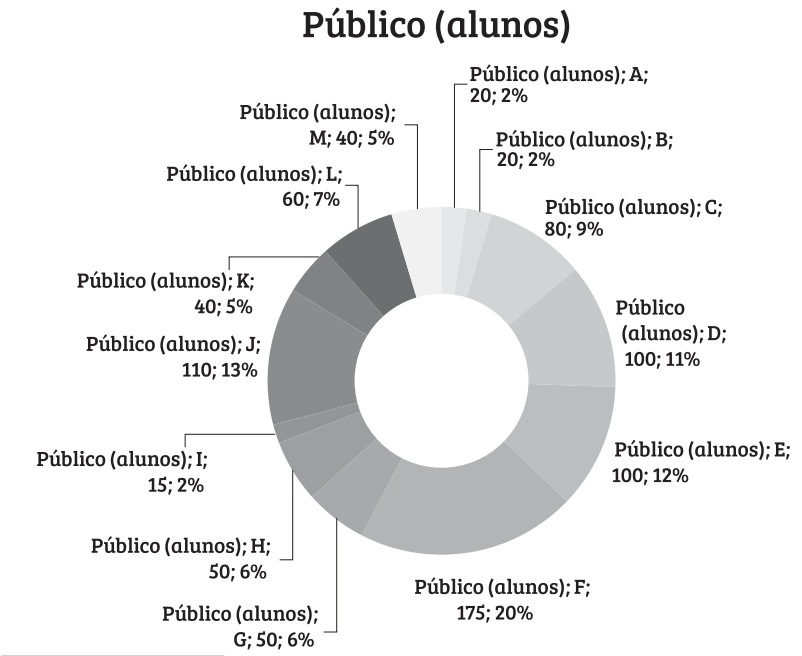
RECREARTE CENTRO DE RECREAÇÃO (L)
R. Guimarães Passos, 519 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04107-031
(11) 5572-0128
www.escolarecrearte.com.br

NOSSO CANTINHO NÚCLEO RECREAÇÃO INFANTIL (M)
R. Ouvidor Peleja, 820 - Vila Mariana
São Paulo, SP | CEP: 04128-001
(11) 5584-9290
www.escolanossocantinho.blogspot.com

2.4.2 Tamanho do Segmento

O potencial deste público-alvo é estimado em 860 refeições/turno (almoço, jantar e refeições intermediárias), segundo previsão das próprias entidades para 2014.

Gráfico 1 Público – número de alunos



Fonte: Autoria do grupo.

2.4.3 Processo de Compra

As escolas consultadas possuem, na sua maioria, administração familiar, e seu processo de gestão é centralizado no seu fundador, que geralmente não tem formação na área administrativa. As empresas familiares possuem altas taxas de descontinuidade, com uma média de 70%[33] , sendo raras as que passam da segunda geração.

Desta forma, existem oportunidades de ganhos nos processos, se tratados de forma profissional, com planejamento estratégico, compras estruturadas etc.

Geralmente o profissional encarregado de realizar as compras não possui expertise para gerar uma economia significativa e a compra das refeições nestas escolas pode gerar uma economia adicional ao negócio se feita de forma integrada. Desta forma, nossa empresa é uma excelente opção para a entidade, que poderá reduzir seu quadro de funcionários próprios, caso ainda não tenha terceirizado este serviço, ou seu custo, sem perder a qualidade.

33 KREISIG, D.; SPRINGER, F.; PETRY, L. Disponível em: <www.congressousp.fipe.org/artigos52005/246.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.

A qualidade oferecida pela nossa empresa também tem um papel de fundamental importância para as escolas, pois a alimentação adequada pode influenciar na escolha da escola pelos pais.

2.5 Análise dos Concorrentes

O segmento de refeição coletiva é muito competitivo, com muitas empresas que atuam no ramo, porém não identificamos nenhuma que atenda exclusivamente o nicho de escolas infantis (berçário e educação infantil) instaladas na região da Vila Mariana.

No entanto, identificamos concorrentes que podem afetar o nosso negócio de forma direta ou com serviço substituto. O cliente pode optar pela refeição transportada padrão de um concorrente direto, pela terceirização com cozinha industrial na própria escola de um concorrente de serviço substituto, ou simplesmente manter a forma atual de preparo na cozinha da escola por funcionários próprios, desta forma não utilizando nenhuma opção disponível no mercado.

Portanto, analisamos os principais concorrentes, considerando a região de atendimento e concorrentes que tenham escolas públicas e/ou privadas em seu portfólio de clientes. A lista de empresas foi obtida na ABERC - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas[34] e no SINDERC SP - Sindicato das Empresas de Refeições Coletivas do Estado de São Paulo[35] , conforme pode ser verificado a seguir.

Figura 6 Mapa da concorrência



Fonte: Google Mapas.

34 ABERC. Disponível em: <www.aberc.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2013.

35 SINDERC SP. Disponível em: <www.sindercsp.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2013.

2.5.1 Concorrência direta

Na análise de concorrência direta foram considerados os concorrentes que fornecem refeições transportadas na região da Vila Mariana ou tenham escolas públicas e/ou privadas em seu portfólio de clientes.

2.5.1.1 Concorrente A

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas há mais de 20 anos.

As áreas de atuação da empresa incluem: alimentação hospitalar, alimentação transportada, alimentação administrada (terceirização), kit lanche / *coffee break*.

A empresa tem em seu portfólio clientes corporativos, hospitais e faculdades.

Preços praticados

A empresa indicou preço referencial de almoço entre R$ 9,00 e R$ 11,00. Porém a cotação somente seria possível com o estudo detalhado do projeto, considerando quantidade, estrutura do local, distância e outros fatores.

As condições de contratação são: contrato de um ano, com aviso prévio de rescisão de 30 dias, reajuste anual com data-base na contratação do fornecimento, índice de reajuste IPC alimentação - FIPE.

Informações concedidas pela Sr.ª Licélia Borelli do departamento comercial.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Opção de fornecer refeição transportada ou terceirizar a cozinha in loco;
- Atende à região onde iremos atuar.

Principais pontos fracos

- Empresa não tem clientes no segmento de educação infantil;
- Quantidade mínima de 50 refeições transportadas por turno;
- Não atende nenhum cliente na região da Vila Mariana;
- Cozinha central localizada aproximadamente a uma distância de 10 km da região da Vila Mariana, o que aumenta o custo com logística.

2.5.1.2 Concorrente B

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas há quatro anos, pertencente a um importante grupo situado na cidade de São Bernardo do Campo.

As áreas de atuação da empresa incluem: refeição local e serviços de gestão (terceirização), e refeição transportada.

A empresa tem em seu portfólio clientes corporativos.

Preços praticados

A empresa indicou preço referencial de almoço de R$ 12,00. Porém não pode garantir o preço, pois não é especializada em alimentação infantil, e a cotação somente seria possível com o estudo detalhado do projeto, considerando quantidade, estrutura do local, distância, entre outros fatores.

As condições de contratação são: contrato de um ano, com aviso prévio de rescisão de 30 dias, reajuste anual com data-base na contratação do fornecimento, índice de reajuste de 50% do dissídio coletivo da categoria, mais 50% do índice IPC alimentação - FIPE.

Informações concedidas pelo Sr. José Cantuária, da área de vendas e do Sr. Vinícius da diretoria comercial.

Principais pontos fortes

- Empresa pertencente a um grande grupo, atuante no ramo de alimentação há mais de 60 anos;
- Cozinha central localizada próxima ao rodoanel, o que permite atender clientes em vários pontos de São Paulo;
- Opção de fornecer refeição transportada ou terceirizar a cozinha *in loco*;
- Atende à região onde iremos atuar.

Principais pontos fracos

- Empresa não tem clientes no segmento de educação infantil;
- Quantidade mínima de cem refeições transportadas por turno;
- Empresa atualmente não atende nenhum cliente na região da Vila Mariana;
- Cozinha central distante da região da Vila Mariana, o que aumenta o custo com logística.

2.5.1.3 Concorrente C

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas desde a década de 1970.

As áreas de atuação da empresa incluem: refeição local (terceirização), refeição transportada, projetos para implantação ou reforma de restaurante.

Em seu portfólio, podemos encontrar clientes corporativos, casas de repouso e Ongs.

Preços praticados

A empresa indicou preço referencial de almoço entre R$ 10,00 e R$ 12,00. Porém a cotação somente seria possível com o estudo detalhado do projeto considerando quantidade, estrutura do local, distância e outros.

As condições de contratação não foram detalhadas.

Informações concedidas pelo Sr. Antonio Carlos Abrão.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Opção de fornecer refeição transportada ou terceirizar a cozinha *in loco*;
- Empresa fornece refeição preparada in loco para o berçário da Eurofarma.

Principais pontos fracos

- Empresa não tem clientes no segmento de educação infantil;
- Não atende nenhum cliente na região da Vila Mariana;
- Quantidade mínima de cem refeições transportadas por turno;
- Cozinha central distante da região da Vila Mariana, o que aumenta o custo com logística.

2.5.1.4 Concorrente D

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas há mais de dez anos.

As áreas de atuação incluem: refeição local (terceirização), refeição transportada, gestão de serviços.

A empresa tem em seu portfólio clientes corporativos, entidades públicas, entidades sociais, ONGs, escolas particulares e públicas.

Preços praticados

Foi indicado preço referencial de almoço de R$ 8,00 para escolas na zona norte de São Paulo. Porém a cotação somente seria possível com o estudo detalhado do projeto considerando quantidade, estrutura do local, distância e outros.

As condições de contratação são: contrato de um ano, com aviso prévio de rescisão de 30 dias, reajuste anual com data-base na contratação do fornecimento, índice de reajuste IGP-M.

Informações concedidas pela Sr.ª Sandra do departamento comercial.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Opção de fornecer refeição transportada ou terceirizar a cozinha in loco;
- Empresa fornece refeição transportada para escolas particulares de educação infantil na zona norte de São Paulo.

Principais pontos fracos

- Quantidade mínima de cem refeições transportadas por turno;
- Não atende nenhum cliente na região da Vila Mariana;
- Cozinha central distante da região da Vila Mariana, o que aumenta o custo com logística.

2.5.2 Concorrência de serviços substitutos

Na análise de concorrência de serviço substituto foram considerados os concorrentes que preparem refeições *in loco*, e que tenham escolas públicas e/ou privadas em seu portfólio de clientes.

2.5.2.1 Concorrente D

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas há mais de dez anos.

As áreas de atuação incluem: refeição local (terceirização), refeição transportada, gestão de serviços.

A empresa tem em seu portfólio clientes corporativos, entidades públicas, entidades sociais, ONGs, escolas particulares e públicas.

Preços praticados

A empresa indicou preço referencial de almoço de R$ 6,00. Porém a cotação somente seria possível com o estudo detalhado do projeto considerando quantidade, estrutura do local, distância, etc.

Condições de contratação: contrato de um ano, com aviso prévio de rescisão de 30 dias, reajuste anual com data-base na contratação do fornecimento, índice de reajuste IGP-M.

Informações concedidas pela Sr.ª Sandra do departamento comercial.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Opção de fornecer refeição transportada ou terceirizar a cozinha *in loco*;
- Fornece refeição transportada para escolas particulares de educação infantil na zona norte de São Paulo;
- Refeição preparada *in loco* para escolas públicas.

Principais pontos fracos

- Empresa não tem grande atuação na região centro-sul de São Paulo.

2.5.2.2 Concorrente E

Características gerais

Empresa atuante no ramo de refeições coletivas, com unidades na Grande São Paulo e interior, e em vários Estados, como Paraná, Bahia, Pernambuco, Ceará e Mato Grosso do Sul.

As áreas de atuação incluem: refeição local (terceirização), projetos e gestão de serviços.

A organização apresenta em seu portfólio clientes corporativos, entidades públicas, escolas particulares e públicas.

Preços praticados

A empresa indicou preço referencial de almoço entre R$ 10,00 e R$ 11,00, considerando a contratação somente da mão de obra e insumos, e a estrutura da cozinha de responsabilidade da escola.

A cotação efetiva somente seria possível com o estudo detalhado do projeto, considerando quantidade e tipo de refeições servidas.

As condições de contratação englobam: contrato de um ano, com aviso prévio de rescisão de 45 dias, reajuste anual com data-base na contratação do fornecimento.

Informações concedidas pelo Sr. Sérgio Costa da área de vendas e pela Sr.ª Rose da área de Vendas/Nutricionista.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Fornece refeição preparada *in loco* para escolas públicas e privadas.

Principais pontos fracos

- Não atende nenhuma escola particular na cidade de São Paulo.

2.5.2.3 Concorrente F

Características gerais

Empresa referência em seu segmento, atuando no mercado há 36 anos. As áreas de atuação incluem: empresas, educação, saúde, varejo, offshore e locais remotos.

A empresa tem em seu portfólio clientes corporativos, hospitais, escolas e outros.

Preços praticados

O preço praticado na escola Marista Arquidiocesano para a refeição principal (almoço) é de R$ 204,00, ou seja, R$ 9,27 considerando o mês com 22 dias/aula.

Os alunos matriculados em período integral podem optar pela contratação dos lanches da manhã e/ou da tarde, porém o almoço é contratação mínima. Os serviços são cobrados diretamente dos pais e não é cobrado nos meses de férias.

O contrato é reajustado anualmente com data-base no início do ano letivo. Informações foram concedidas por pai de aluno na escola mencionada.

Principais pontos fortes

- Empresa experiente e consolidada;
- Fornece refeição preparada *in loco* para escolas privadas.

Principais pontos fracos

- Quantidade mínima depende dos serviços contratados e sujeita à análise de projeto.

2.5.3 Conclusão sobre concorrentes

De modo geral, estas empresas atuam em vários segmentos, como empresas, indústrias, hospitais, escolas, órgãos públicos, obras e outros.

As escolas particulares são tratadas como mais um cliente no rol de clientes de porte significativamente maior.

A Mariana Gourmet Nutrição Infantil, no momento de sua abertura, será a única empresa a atuar exclusivamente no atendimento de refeição para escolas infantis particulares da região da Vila Mariana, podendo, desta forma, garantir qualidade no atendimento, com o carinho e a atenção como diferenciais.

No entanto, identificamos empresas que têm interesse em atuar neste ramo e estão investindo no nicho escolar ainda pouco explorado.

No comparativo de preços da concorrência direta, simulamos o atendimento a uma escola de educação infantil, para fornecimento de almoço, com o número mínimo de refeições por turno exigido pelos concorrentes.

No comparativo de preços da concorrência de serviços substitutos, simulamos o atendimento a uma escola de educação infantil, onde a estrutura da cozinha seria da escola e o fornecimento de 50 refeições no almoço.

Analisando os preços, notamos que a Mariana Gourmet não terá o melhor preço, porém, se considerarmos que a quantidade mínima fornecida pelos concorrentes é alta para as escolas de pequeno e médio porte e compararmos com a qualidade e a diferenciação do produto da Mariana Gourmet, concluímos que o preço praticado pela Mariana Gourmet será competitivo e atraente para o cliente.

Tabela 6 Comparativo de preço concorrência

Preços praticados concorrência - Almoço

Concorrência direta (Transportada)			
Concorrente	**Região**	**Preço R$**	**Preço em Ago/2014 (*)**
Apetece por Concorrente A	São C. do Sul	9,00 - 11,00	12,53
Demarchi por Concorrente B	São B. do Campo	12,00	13,67
Ortel por Concorrente C	Perdizes	10,00 - 12,00	13,67
Renome por Concorrente D	Água Branca	8,00	9,11
Mariana Gourmet		-	13,50

Concorrência Serviços Substitutos (in loco - cozinha da escola)			
Concorrente	**Região**	**Preço R$**	**Preço em Ago/2014 (*)**
Renome por Concorrente D	Água Branca	6,00	6,83
Gloria Mundi por Concorrente E	Saúde	10,00 - 11,00	12,53
GR S/A por Concorrente F	Moema	9,27	10,56

(*) IPC alimentos de Abril/2012 à Março/2013 = 13,90%

Fonte: Autoria do grupo.

2.6 Análise dos fornecedores

Os fornecedores foram escolhidos com base na disposição dos produtos a serem fornecidos para a Mariana Gourmet, considerando-se parâmetros de qualidade, preço e prazo de entrega.

2.6.1 Locação de imóvel

Nome: Bastos Imóveis Ltda.
Produto ou serviço: locação do imóvel
Condições comerciais: pagamento mensal do aluguel
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.2 Fornecimento público

Nome: SABESP – Saneamento Básico do Estado de São Paulo
Produto ou serviço: abastecimento de água e esgoto
Condições comerciais: contrato mensal
Ameaças: alto poder de barganha por monopólio. Risco de desabastecimento ou aumento de preços a valores que inviabilizem a produção.

Nome: AES Eletropaulo

Produto ou serviço: abastecimento de energia elétrica

Condições comerciais: contrato mensal

Forças: alto poder de barganha por monopólio. Risco de desabastecimento ou aumento de preços a valores que inviabilizem a produção.

Nome: Congás

Produto ou serviço: abastecimento de gás

Condições comerciais: contrato mensal

Forças: alto poder de barganha por monopólio. Risco de desabastecimento ou aumento de preços a valores que inviabilizem a produção.

2.6.3 Obras

Nome: VM Empreiteira de Mão de Obra S/C Ltda.

Produto ou serviço: reformas no imóvel

Condições comerciais: 20% de entrada e parcelamento durante o período de execução. Entrega em um mês.

Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

Nome: Comercial Lima & Lins Ltda.

Produto ou serviço: venda e instalação de coifa e chaminé

Condições comerciais: pagamento em três cheques, ato, 30 e 60 dias. Entrega em 15 dias após a data de aprovação do projeto

Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

Nome: Munhoz Equipamentos Contra Incêndios Ltda.

Produto ou serviço: venda, instalação e manutenção de sistema de incêndio (sistema fixo de gás carbônico para coifa, extintores, placas sinalizadoras e iluminação de emergência)

Condições comerciais: pagamento dos materiais e instalação à vista. Pagamento mensal da manutenção.

Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.4 Materiais de construção e acabamento

Nome: C&C Casa e Construção Ltda.

Produto ou serviço: materiais de construção e acabamento

Condições comerciais: pagamento à vista por meio de cartão de crédito

Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.5 Equipamentos e Utensílios

Nome: Magazine 286 Equipamentos e Utensílios para Restaurante Ltda.
Produto ou serviço: equipamentos e utensílios de cozinha
Condições comerciais: pagamento com cartão do BNDES
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

Nome: Bradesco S.A.
Produto ou serviço: leasing de veículo
Condições comerciais: pagamento em 48 parcelas com taxa de 1,80% ao mês
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.6 Materiais e suprimentos de escritório, informática e copa

Nome: Kalunga Comércio e Indústria Gráfica Ltda.
Produto ou serviço: Suprimentos de papelaria, informática e copa
Condições comerciais: pagamento à vista
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.7 Matérias-primas

Nome: Silvas Hortifruti Ltda.
Produto ou serviço: produtos de hortifruti, utilizados como matéria-prima para as refeições preparadas
Condições comerciais: pagamento por boleto bancário com prazo de sete dias
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.8 Web Site

Nome: ArteUgarte Design Digital
Produto ou serviço: desenvolvimento de site para acesso em diversas plataformas (computador, celular e tablet)
Condições comerciais: pagamento 50% à vista e 50% na entrega do site
Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.9 Assessoria fiscal e contábil

Nome: Forcas Assessoria Fiscal e Contábil
Produto ou serviço: assessoria fiscal e contábil

Condições comerciais: pagamento à vista dos serviços para abertura da empresa e pagamento mensal da assessoria

Oportunidade: baixo poder de barganha pelo número de concorrentes no mercado.

2.6.10 Telefonia

Nome: Vivo S.A.

Produto ou serviço: serviços de telefonia fixa

Condições comerciais: contrato com pagamento mensal

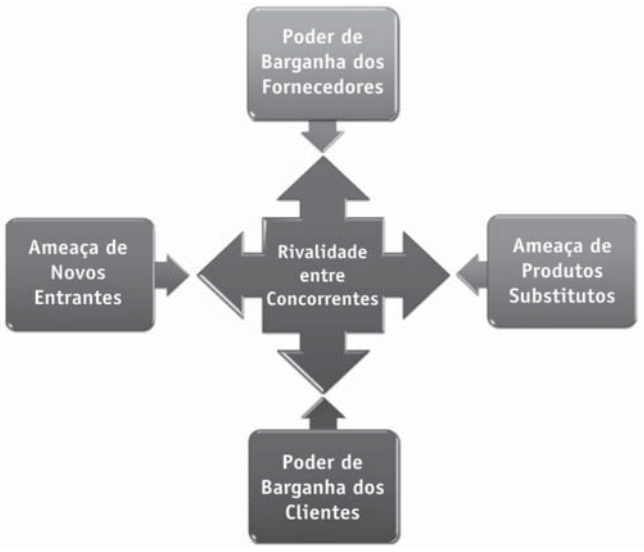
Ameaças: poucos fornecedores no mercado, risco de aumento de preços. Poder de barganha relativamente alto, salvo por motivo de concorrência.

2.7 Análise da atratividade do mercado

A análise de atratividade do mercado se faz pela avaliação das variáveis do ambiente externo a empresa, no setor no qual ela está inserida. Segundo Lobato et al. (2011, p.85-90) "uma das técnicas largamente utilizadas para uma análise setorial é o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter"[36] .

Michael Porter, uma das maiores autoridades em administração da atualidade, desenvolveu esse modelo de análise em 1979, para avaliar os fatores de competição entre empresas do mesmo ramo de atuação, a fim de identificar vulnerabilidades e auxiliar na criação de estratégias para promover o sucesso e minimizar as ameaças à criação e ao desenvolvimento de um novo negócio.

Figura 7 Diagrama do modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Wikimedia Commons.

36 LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p.85-90.

Segundo Porter, são cinco as forças que podem influenciar a entrada em um determinado mercado e, como isto, afetar o comportamento dos consumidores do produto ou serviço oferecido pela nova empresa. Podemos agrupá-las em dois conjuntos: as forças puramente competitivas e as forças cooperativas e competitivas.

Nos diagramas clássicos de Porter, as forças puramente competitivas são as três forças representadas na linha horizontal e as forças cooperativas, as duas restantes, na linha vertical.

2.7.1 Forças puramente competitivas

2.7.1.1 Rivalidade entre as empresas

Esta primeira força da nossa análise é a mais óbvia e de mais fácil percepção. Quando se planeja empreender num novo negócio, na quase totalidade das vezes, já existe um mercado formado, com outras empresas atuando, oferecendo diferentes níveis de produtos ou serviços. A avaliação desse nível de rivalidade vai esclarecer o quanto a disputa por uma fatia do mercado-alvo vai impactar nos esforços da empresa para estabelecer e consolidar os seus valores.

Há alguns fatores que indicam quão alta pode ser essa disputa. São eles:

– Quantidade de concorrentes elevada: quando há muitos *players* num mesmo ramo de atuação, a luta pelos clientes é mais feroz;

– Concorrentes bem-estabelecidos e equilibrados: marcas já estabelecidas e conhecidas tendem a atrair com maior facilidade novos clientes e manter fiéis os já conquistados;

– Custos fixos de operação muito altos: reduzem a competitividade da empresa, provocando uma margem menor de lucratividade;

– Custos de armazenamento, quando for o caso, muito altos: quando o custo de manutenção do estoque de matérias-primas ou mesmo de produtos acabados imobiliza uma quantidade grande de capital, diminui a liquidez da empresa;

– Excesso de ociosidade da estrutura de produção frequente: subutilização da capacidade instalada da empresa para produção de produtos e serviços;

– Falta de diferenciação nos produtos ou serviços: produtos com pouco valor agregado e com baixa possibilidade de diferenciação;

– Grandes barreiras à saída do mercado: restrições de legislação, regulação governamental, altos custos de encerramento de atividades, por exemplo.

O posicionamento da Mariana Gourmet quanto à rivalidade entre empresas situa-se num mercado de nicho, de alimentação saudável para crianças com fornecimento exclusivo para escolas de pequeno e médio porte. Segundo nossas pesquisas, não existem hoje outras empresas que atuem de forma tão específica nesse mercado, portanto a rivalidade com outras empresas tende a ser reduzidas pelo foco de o nosso serviço estar na diferenciação.

2.7.1.2 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes avalia quão fácil é ou não para uma nova empresa entrar no mercado e concorrer com a sua empresa já existente. Avaliam-se as barreiras à entrada para determinar se novos entrantes podem ser um fator, em primeira instância, que poderá indicar qual a dificuldade da sua nova empresa para ingressar nesse mercado e, posteriormente, com que velocidade a sua concorrência pode aumentar, a partir do momento que a sua empresa já estiver estabelecida no seu mercado.

Fatores que podem impor barreiras à entrada:

- Economia de escala: quando o mercado é orientado ao custo muito reduzido, com a necessidade de altos volumes de produção para se atingir a lucratividade mínima esperada. Este requisito faz com que um novo entrante, para ser competitivo, equalize seus custos de produção e preços aos níveis operados pelas outras empresas do setor;

- Elevadas necessidades de capital: decorrentes da economia de escala são exigidos grande investimento inicial e necessidade de grandes reservas, para manter os negócios durante o início de suas atividades;

- Altos custos de mudança de fornecedor: quando, para o mercado consumidor, a troca para um novo fornecedor de produtos ou serviços demanda elevado custo para esta operação;

- Diferenciação: um produto ou serviço com alto nível de diferencial aumenta a dificuldade de um novo entrante ingressar no mercado, devido à especialização necessária no processo de produção do produto ou execução do serviço.

Para a Mariana Gourmet, não há barreiras fortes a novos entrantes nesse mercado, pois os investimentos necessários e os custos de manutenção da operação não são fatores impeditivos. O pioneirismo numa atuação diferenciada no mercado pode nos oferecer uma vantagem inicial em relação a novos entrantes, baseada novamente na diferenciação do serviço.

2.7.1.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos está relacionada à necessidade básica do consumidor a ser atendida, portanto, outras empresas de setores diferentes do seu podem ser potenciais concorrentes.

Este é um ponto importante a ser avaliado, pois pode influenciar em outras forças analisadas, como o poder de barganha dos clientes e fornecedores e a rivalidade entre as empresas do setor. Um produto de relativa facilidade de substituição maximiza o poder das forças anteriormente relacionadas, dificultando a permanência e a sobrevivência no mercado.

Há serviços substitutos que podem barrar a nossa entrada, como as escolas possuírem estrutura própria de preparação dos alimentos, a terceirização do serviço, ou a escolha de outros fornecedores de alimentação pronta, não especializadas em nutrição infantil.

A Mariana Gourmet, para atenuar esta ameaça, vai usar o argumento aos clientes de que adota um serviço de alimentação saudável específica para crianças, desenvolvida especificamente para esse público, utilizando como base produtos naturais e processados de forma segura, cuidadosamente selecionados, com cardápios elaborados por nutricionistas e preparados por pessoal treinado, visando à segurança alimentar, que pode vir a ser um diferencial para as escolas, pois hoje em dia, os pais estão cada vez mais exigentes e seletivos nas escolhas que fazem para os seus filhos.

2.7.2 Forças cooperativas e competitivas

2.7.2.1 Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes está relacionada à exigência destes por alta qualidade dos produtos e serviços, e por preços cada vez menores. Isso faz com que se acirre a rivalidade entre as empresas, forçando-as a reduzir os seus custos e margens, procurando oferecer produtos e serviços cada vez melhores, por preços mais baixos.

Os fatores preponderantes de barganha dos clientes são:

– Existência de poucos compradores: quando um mercado é composto por uma quantidade de compradores bem reduzida, que força a uma disputa maior entre os fornecedores;

– Custo de mudança para outro fornecedor é baixo: em produtos padronizados, para os quais haja muitos fornecedores e a percepção de qualidade não seja fator relevante para o comprador, faz com que o preço seja determinante na hora da compra, possibilitando uma escolha diferente a cada necessidade de compra;

– Comprador conhece todo o processo: quando o comprador tem conhecimento total do processo de produção ou execução do produto ou serviço, a negociação e a justificativa de custos e preços finais ficam mais difíceis;

– Existência de produtos substitutos: outros fornecedores de mercados relacionados podem oferecer produtos e serviços em linhas diferentes que atendam às necessidades básicas do cliente, permitindo uma alternativa de escolha para o cliente.

A diferenciação do nosso serviço faz com que haja perda da força de barganha dos clientes, por ser tratar de um serviço sem parâmetro de comparação no mesmo nível. Isso nos dá a possibilidade para ter uma política de preços com uma margem maior.

2.7.2.2 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores existe quando o material necessário para a sua produção está concentrado em poucos fornecedores que dominam toda a cadeia de fornecimento. Isso faz com que estes tenham o poder de arbitrar preços e até se querem ou não fornecer seus produtos à sua empresa. Em função de uma negociação mais vantajosa com a empresa A, ele pode não fornecer a empresa B, por não ter quantidade suficiente para atender os dois.

Os fatores nos quais se baseiam a força dos fornecedores são:

- Há um único ou pouquíssimos fornecedores no mercado;
- Mercado é pouco importante para o fornecedor;
- Alto nível de diferenciação do produto ou serviço;
- Não há produtos substitutos aos desses fornecedores;
- Há altos custos de mudança de fornecedor.

2.7.3 Conclusão sobre relação com fornecedores e competidores

Independente da forma como a empresa se relaciona com os clientes e fornecedores, de maneira cooperativa ou competitiva, para fortalecer o relacionamento com ambas as partes, há uma tendência para que sejam estabelecidas parcerias, para que o relacionamento seja duradouro e todos tenham vantagens, principalmente econômicas. De qualquer forma, sazonalidades ou acontecimentos externos não impedem que tanto os compradores quanto os fornecedores imponham as suas forças a qualquer momento.

O nosso serviço está baseado na qualidade e que as refeições sejam saudáveis e frescas, exigindo uma busca criteriosa de fornecedores. Hoje, com o aumento da preocupação das pessoas com a alimentação, há mais empresas especializadas nesse ramo de atividade, o que acaba nos oferecendo uma quantidade maior de fornecedores disponíveis, reduzindo assim o poder de barganha dos fornecedores. A conclusão é que com base na estratégia de diferenciação do serviço, muitas das ameaças do modelo das cinco forças de Porter podem ser atenuadas, de forma a não criar barreiras muito difíceis de serem vencidas para o sucesso do nosso negócio.

3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO

A operação da Mariana Gourmet está baseada nos procedimentos padrão de cozinhas industriais, levando em conta a especificidade do público-alvo.

3.1 Estrutura da operação

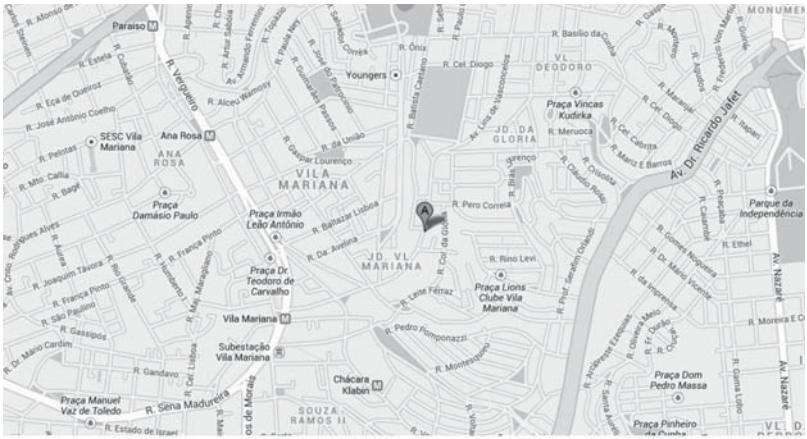
A estrutura da operação tem como principais pontos a produção e distribuição dos alimentos, considerando os fortes padrões de qualidade necessários em serviços de alimentação.

3.1.1 Estrutura física

3.1.1.1 Localização

A empresa estará localizada na R. Lins de Vasconcelos, nº 2659, no bairro da Vila Mariana, cidade de São Paulo/SP.

Figura 8
Localização do imóvel mapa



Fonte: Google Mapas.

Figura 9 Localização do imóvel via satélite



Fonte: Google Mapas.

A escolha do imóvel se deu principalmente devido à sua localização, propiciando fácil acesso aos principais pontos da Vila Mariana e região. A rua Lins de Vasconcelos é bastante extensa e a situação onde está localizado o imóvel permite acesso fácil a importantes ruas e avenidas, como a Av. Ricardo Jafet, Rua Vergueiro e Av. Domingos de Moraes. Além disso, as escolas da região atendem filhos de pais que trabalham na região da Av. Paulista, no bairro vizinho.

O imóvel está disponível e atende às necessidades do grupo, com espaço para cozinha, expedição (vaga para o carro da empresa) e áreas para utilização como estoque, escritório e uma copa para os funcionários.

Figura 10
Fachada do imóvel



Fonte:
Google Street View.

Após a imagem acima ter sido feita pelo Google Street View, o imóvel passou por uma pintura interna e de fachada, como é possível ver na imagem ao lado.

Figura 11
Fachada do imóvel
foto tirada em 12/06/2013



Fonte: Google Street View.

3.1.1.2 Estrutura Operacional

A estrutura operacional da Mariana Gourmet foi desenvolvida considerando os conceitos de qualidade buscados pela empresa e a quantidade de refeições projetadas para o início da operação e o crescimento nos cinco anos seguintes.

3.1.1.2.1 Layout

Para chegar ao layout e condições internas esperadas para a empresa, serão realizadas algumas obras no imóvel, descritas abaixo:

- Colocação de azulejos brancos em toda a área de produção, onde hoje é pintado de branco ou azulejado (azulejos antigos de cozinha);

- Troca de duas pias nas áreas de produção e lavagem de equipamentos e utensílios;

- Dividisão de um banheiro de 4 x 2,15m em dois de 2 x 2,15m, instalando novas louças (pia e vaso sanitário) e uma nova porta e janela;

- Instalação de uma nova parede, para dividir a copa dos funcionários, com instalação de porta.

Na obra também são consideradas as instalações da coifa, fornecida e instalada pela empresa Comercial Lima e Lins, e do sistema anti-incêndio, fornecido e

instalado pela empresa Munhoz Extintores. E, ainda, a instalação da rede de computadores da empresa, que será realizada por um dos sócios, que tem experiência nesse ofício.

Os materiais e mão de obra necessários estão descritos abaixo:

Tabela 7
Materiais e mão de obra

Descrição	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Azulejo forma branco 25x33,5 cm – Eliane	77 m2	18,90	1.474,20
Porta 80 cm – Virola	2	66,00	132,00
Vitrô basculante 40x40 1 seção vidro cancelado – Pop	1	47,45	47,45
Lavatório suspenso branco ll3100 – Sabará	1	32,00	32,00
Sifão para lavatório PVC	1	13,25	13,25
Bacia para Caixa Acoplada Etna Br lp2100 - Icasa	1	160,00	160,00
Torneira lavatório automática de mesa – Kelly	3	74,15	222,45
Assento Sanitário Max Branco - Plena	2	22,35	44,70
Tanque 50x50cm 20 Litros Branco Ref.: lt2 - 00 – Icasa	2	184,30	368,60
Pia/Tanque Inox 1200x650x850mm Com Cuba de 1000x500x350mm – Fritomaq	1	3.580,00	3.580,00
Torneira para tanque modelo 1130 Ref. 222806 - Pertutti	3	35,00	105,00
Pia em Aço Inox 304 Cimapi 2000X700X850 COM 1 CUBA 500X400X250MM - 190046	1	2.249,00	2.249,00
Torneira de parede bica móvel para cozinha C25 1168 – Slim	1	155,90	155,90
Luminária G light IP65 2x40w T8	14	54,00	756,00
Lâmpada sylv fluorescente LD plus 40W	28	2,91	81,48
Reator ECP uno 2x36 / 40W bivolt AF	14	13,06	182,84
Mão de obra – VM Empreiteira	1	5.500,00	5.500,00
Materiais de obra (bloco, cimento, tinta)	1	2.000,00	2.000,00
Coifa industrial 1600x900x500, tubulação, exaustor e chapéu chinês – Comercial Lima e Lins Ltda.	1	7.350,00	7.350,00
Sistema fixo de CO2 para coifa – Munhoz extintores	1	10.000,00	10.000,00

Extintor de CO2 de 6kg – Munhoz extintores	1	590,00	590,00
Extintor pó 4kg ABC – Munhoz extintores	4	180,00	720,00
Suporte de solo para extintor – Munhoz extintores	4	30,00	120,00
Placa sinalizadora – Munhoz extintores	10	8,00	80,00
Iluminação de emergência – Munhoz extintores	5	90,00	450,00
Kit com 50m de cabo de rede + 50 plug + alicate	1	52,99	52,99

Fonte: Autoria do grupo.

O orçamento da empreiteira escolhida, VM Empreiteira, considera a conclusão da obra em um mês, porém o tempo estimado será de três meses, levando em consideração a possibilidade de atrasos por parte da empreiteira e a instalação dos sistemas anti-incêndio e de exaustão.

No anexo 1 – Planta do Imóvel -- é possível verificar a planta original do imóvel, que já sofreu uma pequena alteração. Atualmente, o imóvel não possui o banheiro que havia sido construído no térreo.

No térreo estão dispostas as áreas de produção, higienização de equipamentos e utensílios, a área de expedição e a área externa, considerada como área de serviço e descarte de resíduos.

O layout da empresa, após as reformas previstas no imóvel, está apresentado abaixo, separado em térreo e piso superior.

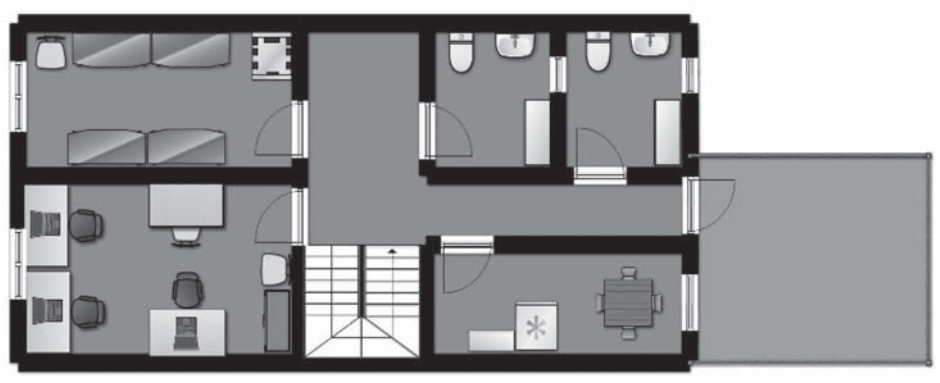
Figura 12 Layout Interno – Piso térreo



Fonte: Autoria do grupo.

No piso superior estão o estoque seco, o escritório, os sanitários e uma copa para os funcionários, além de uma área aberta para convivência.

Figura 13 Layout Interno – Piso superior



Fonte: Autoria do grupo.

3.1.1.2.2 Equipamentos

Para compor a produção da Mariana Gourmet, serão comprados os seguintes equipamentos, utensílios e móveis:

Tabela 8 Equipamentos

Descrição	Fornecedor	Foto	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Fogão Industrial 6 Bocas com Chapa Baixa Pressão M23S2000SF Sem Forno – Metalmaq	Magazine 286		1	1.129,00	1.129,00
Cortador de Frios GLP -250 – Gural	Magazine 286		1	2.317,00	2.317,00

Batedeira Planetária BP 5 SL - Gastromaq	Magazine 286		1	1.342,00	1.342,00
Forno Combinado a Gás WC -8G - Wictory Ltedesco	Magazine 286		1	16.289,00	16.289,00
Freezer Tampa	Magazine 286		2	2.571,00	5.142,00
Balanceada GHBA-510 – Gelopar					
Geladeira Comercial 6 Portas GREP - 6P - Gelopar	Magazine 286		1	5.195,00	5.195,00
Balança Eletrônica P15, Carga máxima 15kg, Divisão 5g - C&F	Magazine 286		1	499,00	499,00

Balança Eletrônica P30, Carga máxima 30kg, Divisão 10g - C&F	Magazine 286		1	499,00	499,00
Liquidificador Industrial Basculante Poli LB-25PMB – Siemsen	Magazine 286		2	1.560,00	3.120,00
Processador de Alimentos Inox PAB BM - 15 - Bermar	Magazine 286		2	2.753,00	5.506,00
Seladora de mesa M-300-T – Barbi	Magazine 286		1	264,50	264,50
Termômetro digital para alimentos – Incoterm	Cirúrgica Passos		3	84,47	253,41

Filtro de Água Versatille - Lorenzetti	C&C		1	89,95	89,95
Computador – Desktop Vostro 270 Slim - Dell	Dell		3	2.098,00	6.294,00
Computador – Notebook Vostro 3460 – Dell	Dell		1	2.615,00	2.615,00
Servidor - Cpu Optiplex 330: X3330 (Quad 2.66ghz / 6mb / 1333mhz) – Dell	Mercado Livre		1	499,00	499,00
Scanner mesa Flatbed 200 – Hp	Kalunga		1	199,00	199,00
Impressora laser ML 2165 - Samsung	Kalunga		1	399,00	399,00
Telefone sem fio dect TS 40C base + ramal – Intelbrás	Shop Time		1	119,00	119,00

Switch Ethernet 16 portas 10/100 Sf 1600d – Intelbrás	Mercado Livre		1	155,00	155,00
Refrigerador Clean Frost Free BRB39 342L – Brastemp (para copa)	Submarino		1	1.169,10	1.169,10
Micro-ondas Clean BMS26 20L – Brastemp	Submarino		1	269,10	269,10

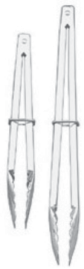
Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 9 Utensílios e acessórios para a produção

Descrição	Fornecedor	Foto	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Assadeira Hotel Nº4 – Vigor	Magazine 286		5	59,50	297,50
Batedor tipo pera 1203/45 cm – Aramfactor	Magazine 286		3	38,00	114,00
Caldeirão Inox sem tampa 40cm – Tramontina	Magazine 286		5	1.099,00	5.495,00

Tampa Inox 40cm – Tramontina	Magazine 286		5	253,50	1.267,50
Canecão Hotel com cabo de baquelite Nº16 – Vigor	Magazine 286		3	26,50	79,50
Panela de pressão 15 litros – Fulgor	Magazine 286		2	406,00	812,00
Escorredor de macarrão Nº40 – Vigor	Magazine 286		2	77,00	154,00
Frigideira 62635/300 – Tramontina	Magazine 286		5	147,00	735,00
Cuba aço inox 1/2x040 – Orcil	Magazine 286		12	45,00	540,00
Ralador 4 faces – Pazini	Magazine 286		5	17,00	85,00
Pote Mantimento 2,3 litros – Plasvale	Magazine 286		20	6,00	120,00

Coador Chinoy 16 cm – Fortinox	Magazine 286		1	127,50	127,50
Coador Chinoy 25 cm – Fortinox	Magazine 286		2	251,00	502,00
Cortador de legumes médio – DAK	Magazine 286		2	117,00	234,00
Descascador de legumes DB 02 – Keita	Magazine 286		5	2,00	10,00
Espremedor de alho aço inox EPA 007 – Dinox	Magazine 286		5	34,00	170,00
Colher de suco 2112 – Viel	Magazine 286		2	12,00	24,00
Colher de arroz Laguna – Tramontina	Magazine 286		20	12,00	240,00

Concha terrina aço inox 2202 – Viel	Magazine 286		20	7,50	150,00
Escumadeira 16 cm – Aramfactor	Magazine 286		2	7,50	15,00
Escumadeira 18 cm – Aramfactor	Magazine 286		1	8,50	8,50
Espátula para grelhado 4339/09 – El Toro	Magazine 286		5	19,50	97,50
Pegador universal 40 cm – Brinox	Magazine 286		5	23,50	117,50

Faca para legumes 3/24625 – Tramontina	Magazine 286		8	8,50	68,00
Faca para carne cozinha 24620/088 – Tramontina	Magazine 286		8	31,00	248,00
Faca açougue 25 cm – Mundial	Magazine 286		8	58,00	464,00
Cutelo Profissional 6" – Tramontina	Magazine 286		5	81,00	405,00
Chaira – Mundial	Magazine 286		3	42,00	126,00
Tesoura trinchante para aves 321 – Mundial	Magazine 286		2	199,00	398,00
Luva de malha de aço inox – Niroflex	Magazine 286		2	310,00	620,00

Garfo trinchante Utility 63812/470 - Tramontina	Magazine 286		5	21,00	105,00
Rolo de massa profissional – Pronyl	Magazine 286		3	84,50	253,50
Tábua para corte de carne 111 – Pronyl	Magazine 286		5	36,00	180,00
Tábua de corte 121 verde - Pronyl	Magazine 286		2	69,50	139,00
Tábua para corte 124 amarela – Pronyl	Magazine 286		4	69,50	287,00
Tesoura uso geral 7" – Tramontina	Magazine 286		3	15,00	45,00
Lixeira 50 L para recicláveis, azul	A Global Distribuidora		1	113,94	113,94

Lixeira 50 L para recicláveis, verde	A Global Distribuidora		1	113,94	113,94
Lixeira 50 L para recicláveis, vermelha	A Global Distribuidora		1	113,94	113,94
Lixeira 50 L para recicláveis, branca	A Global Distribuidora		1	113,94	113,94
Lixeira plástica com armação metálica 100 L (área de produção)	A Global Distribuidora		1	167,78	167,78

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 10 Embalagem

Descrição	Fornecedor	Foto	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Caixa térmica GN-30 – Termobox	Termobox		5	289,00	1.445,00
Caixa térmica GN-80 – Termobox	Termobox		5	439,00	2.195,00

Caixa térmica Granel – Termobox	Termobox		5	342,00	1.710,00
Caixa térmica Ecobox – Termobox	Termobox		10	728,00	7.280,00
Carrinho para caixa térmica – Termobox	Termobox		5	196,00	980,00
Caixa térmica Marmibox – Termobox	Termobox		16	78,50	1.256,00
Tampa Marmibox – Termobox	Termobox		4	28,00	112,00

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 11 Móveis recepção, cozinha, estoque, escritório e copa

Descrição	Fornecedor	Foto	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Cadeira longarina com 3 acentos, azul - Multivisão	Kalunga		1	299,99	299,99
Mesa Aço Inox 304 tampo polietileno 1200x700x 850 mm – Cimapi	Magazine 286		2	1.196,00	2.392,00

Mesa Aço Inox 304 gradeada 1000X700X850 mm - Cimapi	Magazine 286		2	819,00	1.638,00
Estante 4 divisões gradeada 1200x500x1650 mm - Fritomaq	Magazine 286		4	2.507,00	10.028,00
Mesa secretária Alemanha, carvalho/preto – RV Móveis	Submarino		4	217,55	870,20
Cadeira fixa palito preta – Multivisão	Kalunga		6	79,90	479,40
Armário de aço com 4 prateleiras reguláveis PA25 – Isma	Kalunga		1	479,00	479,00
Armário roupeiro, guarda roupas de aço 6 portas p/ vestiário	Mercado livre		2	390,00	780,00
Mesa quadrada 393 cromada & vidro incolor – Carraro	Mobly		1	229,00	229,00

Armário paneleiro class slim – 4 portas aço branco – Coloemaq	Mobly		1	389,00	389,00

Fonte: Autoria do grupo.

3.1.2 Operação do dia a dia

A empresa contará com um Nutricionista, que iniciará suas atividades três meses antes do início das operações de produção da Mariana Gourmet, sendo responsável por toda a área técnica da empresa.

O Nutricionista vai desenvolver o cardápio de cada escola mensalmente, considerando as especificidades contratadas. Esse cardápio é enviado por e-mail para as escolas uma semana antes da virada de cada mês.

Considerando a premissa da Mariana Gourmet de sempre entregar produtos frescos, os cafés da manhã e lanche da manhã são produzidos no mesmo dia do consumo. Sendo assim, a empresa vai iniciar suas atividades todos os dias a partir das 5h, com equipe de produção e Nutricionista.

Seguem os detalhes da rotina de todos os dias:

Início do expediente da produção às 5h;

- Produção dos cafés da manhã e lanches da manhã (lanches e bebidas);
- Entrega dos cafés da manhã e lanches da manhã;
- Produção dos almoços;
- Produção dos lanches da tarde (lanches e bebidas);
- Entrega dos almoços + lanches da tarde;
- Produção dos jantares;
- Entrega dos jantares;
- Reunião do nutricionista com a equipe: alinhamento do cardápio do dia seguinte;
- Caso necessário, é realizado processo de pré-preparo de alguma matéria-prima do cardápio do dia seguinte, como descongelamento de carnes;
- Final do expediente da produção às 15h.

O motorista e o auxiliar de limpeza iniciarão suas atividades às 6h30 com término às 16h30 e os funcionários da administração, o administrador, o auxiliar administrativo e o analista comercial terão o expediente das 7 às 17h.

O aprendiz, por ter o regime de trabalho diferenciado, terá o expediente entre 8h e 12h.

3.1.3 Processos da operação

A empresa contará com três grandes fluxos operacionais: vendas, produção e entrega no cliente.

Todos os procedimentos da empresa serão descritos e mantidos impressos para que possam ser consultados por qualquer funcionário. Os documentos terão o mesmo cabeçalho, de forma que possa ser identificado nome do documento, data de publicação, entre outros dados:

Figuta 14 Cabeçalho de documentos

	Título do documento:	**Código:**	
Mariana Gourmet		**Data de publicação:**	

Fonte: Autoria do grupo.

3.1.3.1 Vendas

A abordagem do cliente é feita pelo Analista Comercial, que iniciará suas atividades três meses antes do início da produção da empresa. Ele terá à sua disposição um material de apresentação específico, apresentado no item 7, que contém dados da empresa e dos produtos que podem ser fornecidos. Também terá à sua disposição um notebook para o trabalho externo e serão reembolsados os valores gastos com combustível e por uso de carro próprio.

O contato com o cliente também pode ser feito por telefone, mas a intenção é de que sempre haja uma visita do Analista Comercial ao potencial cliente.
Também é possível que o contato seja feito por parte da escola, pelo site ou telefone da Mariana Gourmet, seguido por um contato do Analista Comercial.

As escolas contratam a Mariana Gourmet mediante documento com prazo de fornecimento. Anexo a esse contrato, estarão descritas todas as refeições contratadas e especificidades de cada cliente.

O contrato de prestação de serviço prevê possíveis alterações nas necessidades da escola, como a inclusão de refeições especiais (restrições de glúten ou lactose) mesmo durante o período de fornecimento.

O pagamento será feito por meio de boleto bancário emitido pelo Banco, com pagamento para 28 DDL, salvo negociação diferenciada com o cliente.

3.1.3.2 Produção

A produção dos alimentos conta com vários processos específicos para cada etapa de preparação. Essas etapas são descritas a seguir.

3.1.3.2.1 Compras

As necessidades de compra da empresa são levantadas pelo Nutricionista, considerando os cardápios desenvolvidos para as escolas. Essa necessidade é levantada uma semana antes da entrada de cada mês, considerando todo o mês subsequente.

Os itens secos são controlados pelo Auxiliar Administrativo que correlaciona as necessidades levantadas pelo Nutricionista com o estoque seco e fecha a lista de insumos necessários para o próximo mês de operação, semana a semana.

As compras da empresa se dão de forma simples, considerando um ou mais orçamentos, sempre ponderando qualidade e preço.

Para os itens alimentícios, por princípio da empresa, são escolhidas as melhores marcas de mercado e, a partir delas, são considerados os melhores preços.

Os itens de hortifruti são comprados via empresa que faz entregas diariamente na Mariana Gourmet, os pedidos são enviados por e-mail pelo Auxiliar Administrativo com cópia para o Administrador. A empresa selecionada para iniciar o fornecimento é a Silvas Hortifruti.

Os demais itens são comprados pelo Auxiliar Administrativo pela internet ou diretamente em lojas de atacado, utilizando o carro de entregas, após o horário de entrega dos jantares.

Todas as listas de compras devem ser impressas e previamente autorizadas/assinadas pelo Administrador, conforme modelo abaixo:

Figuta 15 Lista de compras

Mariana Gourmet	**LISTA DE COMPRAS**		**Código:**	XXXXX
			Data de publicação:	**XXXXX**
ITEM	QUANTIDADE	PREÇO PREVISTO	AUTORIZAÇÃO DE COMPRA	

Fonte: Autoria do grupo.

Todas as listas de Notas Fiscais de compra são conferidas pelo Administrador, comparando-as com as listas de compra autorizadas. Esse controle é feito não apenas para verificação dos itens comprados, mas também para acompanhamento dos custos de produção.

3.1.3.2.1.1 Estoque inicial

O estoque inicial é previsto para uma semana, considerando a durabilidade dos produtos, perecíveis ou não. Para a primeira semana de operação, conforme o cenário realista projetado, estão previstas 1335 refeições. Estas estão distribuídas diariamente conforme abaixo:

Tabela 12 Número de refeições diárias, início das operações

Refeição	Número de refeições servidas
Café da manhã	29
Lanche da manhã	69
Almoço	66
Lanche da tarde	69
Jantar	34

Fonte: Autoria do grupo.

Para projeção do estoque inicial, foi elaborado o cardápio da primeira semana de operação, de forma que pudessem ser coletados os produtos necessários e seus custos.

A etapa 1 (0 a 6 meses) consome apenas o leite materno, que é administrado pela própria escola. Porém, na falta deste, a Mariana Gourmet poderá servir o leite próprio para a nutrição de bebês.

Tabela 13 Cardápio da primeira semana – Etapa 2 (7 meses a 1 ano)

REFEIÇÃO	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Café da manhã	Leite	Leite	Leite	Leite	Leite
	Suco de laranja	Purê de maçã	Suco de uva	Purê de pera	Suco maçã
Almoço	Sopa de Macarrão, Frango Desfiado, Cenoura e	Sopa de Arroz, Carne moída, Cenoura e Vagem	Sopa de Frango Desfiado, Batata e Brócolis	Sopa de Abobrinha, Cenoura e Carne	Sopa de Arroz, frango desfiado e Abóbora
	Suco de uva	Suco de manga	Suco de laranja	Suco de morango	Suco de laranja
	Purê de maçã	Purê de pera	Purê de melão	Banana amassada	Purê de pera
Lanche da tarde	Purê de melão	Banana amassada	Purê de maçã	Purê de melão	Banana amassada
Jantar	Leite	Leite	Leite	Leite	Leite

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 14 Cardápio da primeira semana – Etapa 3 (1 a 2 anos)

REFEIÇÃO	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Café da manhã	Pão de forma com queijo	Torrada com geleia de morango	Torrada com requeijão	Biscoito doce	Bisnaguinha com margarina
	Suco de laranja	Achocolatado	Vitamina de banana	Achocolatado	Suco de maçã
Lanche da manhã	Melão	Pera	Melancia	Mamão	Banana
Almoço	Salada de chicória com tomate	Salada de alface, cenoura	Salada de brócolis e couve-flor	Salada de vagem e beterraba	Salada de alface e tomate
	Arroz	Arroz com brócolis	Macarrão ao sugo	Arroz com cenoura	Arroz
	Carne moída com legumes	Frango desfiado	Peixe assado	Carne moída com legumes	Frango desfiado
	Purê de mandioquinha	Purê de batatas	-	Batata soute	Cenouras cozidas
	Suco de uva	Suco de manga	Suco de laranja	Suco de morango	Suco de laranja
	Gelatina	Espumone	Gelatina	Espumone	Gelatina
Lanche da tarde	Bisnaguinha com requeijão	Biscoito doce	Pão frances com queijo	Pão de leite com geleia	Torrada com margarina
	Leite	Vitamina de mamão	Achocolatado	Leite	Vitamina de banana
Jantar	Sopa de Macarrão, Frango Desfiado, Cenoura e Beterraba	Sopa de Arroz, Carne moída, Cenoura e Vagem	Sopa de Frango Desfiado, Batata e Brócolis	Sopa de Abobrinha, Cenoura e Carne	Sopa de Arroz, frango desfiado e Abóbora
	Suco de laranja	Suco de maçã	Suco de uva	Suco de manga	Suco de pera

Fonte: Autoria do grupo.

Para a etapa 4 (2 a 6 anos), o cardápio da primeira semana é semelhante ao da etapa 3, tendo apenas uma mudança na sexta-feira, quando no almoço é servido filé de frango, ao invés do frango desfiado. De forma geral, o cardápio da etapa 4 é diferente do cardápio da etapa 3 em relação à textura dos alimentos.

Tabela 15 Estoque inicial

Item	Unidade / Embalagem	Qtd	Unitário (R$)	Total (R$)
Achocolatado	2 kg	1	16,76	16,76
Leite em pó	400 g	27	7,45	201,15
Arroz "parbolizado"	5 kg	1	10,48	10,48
Óleo	900 mL	2	2,69	5,38
Feijão	1 kg	4	5,51	22,04

Gelatina	540 g	3	5,49	16,47
Macarrão parafuso	500 g	4	1,41	5,64
Creme de leite	200 g	13	1,17	15,21
Geleia de uva Seninha Cepera	230 g	14	4,00	56,00
Macarrão para sopa	500 g	3	1,63	4,89
Leite para nutrição de bebês (0 a 6 meses)	800 g	3	39,10	117,30
Leite de soja	1 L	4	4,99	19,96
Adoçante	Caixa com 50 unidades de 0,8 g cada	3	6,00	18,00
Biscoito doce recheado	140 g	10	0,72	7,20
Bisnaguinha	300 g	10	3,15	31,50
Pão de forma	300 g	2	3,69	7,38
Pão de ovo	250 g	7	6,49	45,43
Torrada salgada	140 g	12	1,17	14,04
Alho	300 g	1	4,99	4,99
Salsinha	Maço	25	2,68	93,80
Cebola	1 kg	5	2,57	12,85
Sal	1 kg	5	1,25	12,85
Caldo Legumes	1,1 kg	1	8,63	8,63
Caldo Carne	1,1 kg	1	8,63	8,63
Caldo Galinha	1,1 kg	1	8,63	8,63
Cebolinha	1 kg	2	2,30	4,60
Banana	1 kg	15	1,95	29,25
Mamão Formosa	1 kg	21	0,89	18,69
Melancia	1 kg	1	1,46	1,46
Melão Amarelo	1 kg	20	2,84	56,80
Limão Taiti	1 kg	1	1,61	1,61
Pera Danjou	1 kg	22	3,65	80,30
Maçã Fuji	1 kg	21	3,47	72,87
Laranja lima	1 kg	35	1,13	39,55
Manga Tommy Atkins	1 kg	1	1,80	1,80
Morango	1 kg	3	7,16	21,48
Uva red globe	1 kg	4	6,87	27,48
Batata inglesa	1 kg	15	1,47	29,25

Cenoura	1 kg	8	1,43	15,20
Chuchu	1 kg	7	1,16	7,00
Tomate salada	1 kg	10	3,20	30,00
Mandioquinha	1 kg	1	2,45	4,00
Alface crespa	1 kg	2	2,30	9,00
Brócolis	1 kg	3	3,00	16,50
Couve-flor	1 kg	2	2,66	14,00
Chicória	1 kg	1	1,97	3,00
Vagem manteiga	1 kg	4	3,20	20,00
Beterraba	1 kg	5	1,28	6,00
Abobrinha	1 kg	19	1,12	38,00
Abóbora paulista	1 kg	8	1,31	16,00
Carne moída	1 kg	20	7,99	159,80
Peito de frango	1 kg	27	11,90	321,30
Filé de cação congelado	1 kg	3	7,80	23,40
Margarina	250 g	6	1,23	7,38
Requeijão	200 g	14	2,93	41,02
Queijo muçarela (peça)	1 kg	2	16,00	32,00

Fonte: Autoria do Grupo. Pesquisa de mercado realizada no Atacado Assai em 24 de julho de 2013.

Considerando o princípio de qualidade da Mariana Gourmet, as marcas dos produtos utilizados serão sempre as mais reconhecidas pelo mercado. Dentre os itens do estoque inicial estão marcas como Achocolatado Toddy, Arroz Tio João, Margarina Vigor e Caldo Sazon.

3.1.3.2.2 Recebimento e armazenamento de matérias-primas

Nesta etapa, as matérias-primas devem ser avaliadas qualitativa e quantitativamente, segundo critérios já estabelecidos para cada item. Esses critérios serão determinados pelo nutricionista, antes mesmo do início das operações de produção. No início das operações de produção, os únicos itens a serem entregues na Mariana Gourmet serão os de hortifruti, porém o procedimento contempla uma possível alteração nessa condição, podendo ser recebidos também outros itens no futuro.

Os principais pontos a serem avaliados são:

- Data de fabricação e validade;
- Condições da embalagem: integridade e higiene;

- Medição e registro de temperatura do produto no transporte (em caso de produtos congelados ou resfriados).

Em caso de não conformidade, os itens podem ser devolvidos ao fornecedor, de acordo com o contrato firmado com cada um.

O armazenamento é feito de forma seletiva, de acordo com as especificidades de cada matéria-prima. Pode ser feito na câmara de congelamento (0ºC ou menos), na câmara de refrigeração (0 a 10ºC) ou em estoque seco (temperatura ambiente). Todos os materiais armazenados devem estar identificados e consumidos, considerando a data de validade, utilizando o sistema PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai), onde o material a ser usado primeiro é o que vence primeiro, de forma a minimizar perdas de estoque e utilizar os produtos sempre frescos.

Materiais como produtos de limpeza e materiais descartáveis são armazenados separados de produtos alimentícios. Estes são armazenados na área externa, coberta, no piso térreo do imóvel.

3.1.3.2.3 Pré-processamento de matérias-primas

Etapa onde os alimentos passam por tratamento ou modificação antes de serem encaminhados para a produção. Nessa etapa estão presentes descasque, higienização, porcionamento, seleção, escolha, moagem entre outros processamentos necessários.

3.1.3.2.4 Cocção / Preparo

Nesta etapa, os alimentos são propriamente preparados, as receitas são formuladas.

Alguns pontos importantes devem ser considerados, como o ponto de cocção de carnes e ovos, garantindo a segurança dos alimentos para consumo, principalmente, de crianças.

Cada receita, em específico, tem seu tempo de preparo determinado para que nenhum produto seja fornecido sem a cocção necessária.

3.1.3.2.5 Embalagem

Os alimentos que sofrem tratamento térmico serão acondicionados nas embalagens HotBox, como mencionado no item 2.2.3, de acordo com o cardápio escolhido e a quantidade de refeições a serem servidas em cada escola.

Cada caixa será identificada com uma etiqueta contendo as informações relacionadas ao produto e à escola de destino:

Figura 16 Etiqueta de identificação de alimentos

	ESCOLA:	DATA:
	REFEIÇÃO:	HORÁRIO DO PREPARO:
ALIMENTO:		VALIDADE:

Fonte: Autoria do grupo.

Os lanches do café da manhã e lanches da manhã e tarde serão acondicionados em sacos plásticos esterilizados, próprios para coleta de amostras de alimentos, de forma que garantam a qualidade do produto armazenado. Estes também serão identificados com etiquetas no modelo apresentado acima.

Refeições especiais, como para crianças com restrição ao consumo de glúten ou lactose, serão transportadas separadamente, em caixas Hotbox individuais e devidamente identificadas.

3.1.3.2.6 Higienização de materiais e equipamentos

Os utensílios são higienizados e desinfetados em área separada da produção, sendo esses mantidos guardados após esse processo.

Os equipamentos são higienizados de acordo com a periodicidade necessária para cada um, especificada em procedimento de qualidade.

3.1.3.3 Entrega no cliente

As embalagens são acondicionadas no carro de entrega e encaminhadas ao destino final.

São feitos controles de temperatura da comida quando acondicionada nas embalagens e ao chegar ao destino final. Estas temperaturas são registradas (conforme exemplo abaixo) para monitoramento do sistema de embalagem e entrega.

Figura 17 Controle de temperatura dos alimentos processados

	**CONTROLE DE TEMPERATURA DOS ALIMENTOS PROCESSADOS**		**Código:**	XXXXX
			Data de publicação:	**XXXXX**
DATA	ESCOLA	ALIMENTO	TºC SAÍDA	TºC CHEGADA

Fonte: Autoria do grupo.

3.2 Gestão da qualidade e controles

A Mariana Gourmet tem como um de seus pilares a qualidade, pois trata-se de um dos itens primordiais para a manutenção de um negócio de alimentação, por isso é de suma importância trabalhar em seus detalhes.

Como base para os processos de qualidade, a Mariana Gourmet tem:

- Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997, que dispõe sobre o Regulamento técnico de Boas Práticas para serviços de alimentação;

- Portaria CVS-6/99 de 10 de março de 1999, que dispõe sobre o Regulamento técnico sobre parâmetros e critérios para o controle higiênico-sanitário em estabelecimentos de alimentos;

- Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, que dispõe sobre o Regulamento técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e Lista de verificação de Boas Praticas de Fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos;

- Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o Regulamento técnico de Boas Práticas para serviços de alimentação;

- Portaria nº 2619 da Secretaria Municipal da Saúde da cidade de São Paulo, de 06 de dezembro de 2011, que dispões sobre o Regulamento de Boas Práticas e de controle de condições sanitárias das atividades relacionadas à manipulação e uso de alimentos na cidade de São Paulo[37] .

3.2.1 Política de qualidade

Alinhada à missão e visão da empresa, a Mariana Gourmet definiu sua Política de Qualidade, Segurança de Alimentos e Ambiente, que assente nos seguintes compromissos:

- Ter a Qualidade, Segurança de Alimentos e Ambiente como elementos fundamentais na cultura de nossos funcionários;

- Assegurar o cumprimento de todos os requisitos legais referentes ao serviço de alimentação prestado;

37 ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 15 maio 2013.

- Minimizar o impacto ambiental de suas atividades, adotando medidas como a reciclagem de resíduos.

3.2.2 Responsabilidade

O Nutricionista contratado pela Mariana Gourmet será o responsável técnico da empresa.

Conforme previsto na RESOLUÇÃO CFN N.º 218/99, que dispõe sobre os critérios para assunção de responsabilidade técnica no exercício das atividades de nutricionista: "O Nutricionista Responsável Técnico (RT), é o Profissional que responde integralmente de forma ética, civil e penal, pelas atividades de Nutrição e Alimentação desenvolvidas por si e por outros profissionais a ele subordinados" [38] .

3.2.3 Boas Práticas de Fabricação (BPF)

A empresa contará com um Manual de Boas Práticas de Fabricação que, seguindo a RDC 275, descreverá as operações realizadas, contendo os requisitos sanitários e procedimentos de manutenção e higienização das instalações, equipamentos e utensílios, controle de água de abastecimento, controle integrado de pragas, controle da higiene e saúde dos manipuladores de alimentos e controle e garantia de qualidade do produto final.

3.2.4 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Seguindo a Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, a empresa terá disponíveis os Procedimentos Operacionais Padrão, que são obrigatórios para empresas de alimentação e contêm instruções para a realização de operações relativas a fatores, como:

- Higienização das instalações, equipamentos, móveis e utensílios;
- Controle da potabilidade da água;
- Higiene e saúde dos manipuladores;
- Manejo dos resíduos;
- Manutenção preventiva e calibração de equipamentos;
- Controle integrado de vetores e pragas urbanas;
- Seleção das matérias-primas, ingredientes e embalagens;
- Programa de recolhimento de alimentos.

38 CONSELHO FEDERAL DE NUTRIÇÃO (Org.). RESOLUÇÃO CFN N.º 218/99. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/90_99/res218.pdf>. Acesso em: 15 maio 2013.

Nesses procedimentos são descritas as operações, os nomes, cargos ou funções dos responsáveis por sua execução. Esses procedimentos devem ser datados e assinados pelo nutricionista responsável técnico e pelo administrador, sendo eles os responsáveis pela implementação, monitoramento, registros e manutenção do cumprimento das atividades.

Os procedimentos operacionais seguem o padrão dos documentos da empresa, já mencionados no item 3.1.3.

Todos os funcionários são treinados a respeito dos procedimentos e, cada um que tiver função específica de controle será especificamente treinado nesse controle.

Os treinamentos são registrados e os documentos arquivados no prontuário de cada funcionário.

Os custos relacionados aos controles, como análises de potabilidade de água e controle de pragas foram considerados no Plano Certo.

3.2.5 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Todos os meses, as escolas clientes serão convidadas a responder um questionário sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados. O resultado desta pesquisa é analisado pelo Nutricionista e pelo Administrador da Mariana Gourmet a fim de tomar ações, caso haja qualquer rejeição ou sugestão de melhoria.

A pesquisa deve ser feita via ferramenta *SurveyMonkey* (http://pt.survaymonkey.com), enquanto estiver disponível para uso gratuito pela internet. Se esta condição for alterada, será avaliada a necessidade de compra da licença de uso ou de envio em formato de arquivo digital para os clientes.

Estas pesquisas devem ser enviadas após o final de cada mês, por e-mail, aproveitando o canal de contato com o cliente para envio dos cardápios mensais.

Os clientes são solicitados a mostrar seu grau de satisfação em questões objetivas, onde há as possíveis respostas: Muito satisfeito, Satisfeito, Sem opinião, Insatisfeito e Muito insatisfeito.

Tabela 16
Pesquisa de satisfação de clientes
Questões objetivas

QUESTÕES OBJETIVAS
Qualidade geral dos serviços
Qualidade geral dos alimentos
Variedade do cardápio
Temperatura dos alimentos servidos
Sabores das refeições
Horário de recebimento das refeições
Condições de recebimento das refeições
Tempo de antecedência para recebimento do cardápio do mês

Fonte: Autoria do grupo.

Além das perguntas objetivas, há questões abertas, para que o cliente possa expressar opiniões e dar sugestões:

Tabela 17
Pesquisa de satisfação de clientes
Questões abertas

QUESTÕES ABERTAS
Dos itens que você assinalou como "Insatisfeito" ou "Muito Insatisfeito", gostaria de dar alguma sugestão de melhoria?
Quais outros pontos, positivos ou negativos, você gostaria de ressaltar?

Fonte: Autoria do grupo.

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

A qualidade é um fator de primordial importância para o sucesso da nossa empresa e do nosso negócio, e as pessoas são fundamentais para atingirmos a qualidade necessária para sermos reconhecidos pela excelência dos nossos produtos.

Conforme Chiavenato (2007): "a administração dos recursos humanos é muito sensível a dois aspectos organizacionais: a estrutura organizacional adotada e a cultura organizacional dominante" [39]. Como estes dois aspectos são fundamentais para a criação da Mariana Gourmet, o primeiro foi pensado de forma que todos os recursos necessários estejam disponíveis para que as atividades possam ser realizadas com excelência e o segundo, para que possa ser estabelecida uma verdadeira cultura de alto desempenho e performance.

Para a formação inicial da equipe de colaboradores da Mariana Gourmet, definimos as atividades de cada profissional que constam nas descrições de cargos. Para o modelo e o tamanho inicial da nossa empresa, adotamos uma forma simples para definirmos o escalonamento e ordenamento dos cargos e dos salários, e, pela análise das atribuições de cada profissional, definimos a escolaridade necessária para a sua execução: o Administrador e o Nutricionista devem possuir a mais alta escolaridade e o Auxiliar de escritório, por exercer funções de menor complexidade, uma escolaridade menor do que dos anteriores.

Feito isto, definimos os salários e os benefícios, visando atrair os profissionais já capacitados e aderentes aos conceitos necessários para a formação da cultura que a empresa precisa, de alto desempenho e performance, utilizando pesquisa com cargos de responsabilidades semelhantes, assim como o organograma.

Para atração e contratação destes profissionais, elaboramos um procedimento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, para identificarmos os profissionais mais adequados às necessidades da empresa.

39 CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

Por fim, daremos uma atenção especial para a capacitação do pessoal, com a realização de treinamentos internos e externos.

Segundo Chiavenato (2007), "treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos" .

4.1 Estrutura de gestão de pessoas

A administração direta da empresa será feita por um profissional da área administrativa, a ser contratado no mercado. Ao Conselho de Administração caberá receber os relatórios periódicos, analisar os dados, tomar decisões e determinar as diretrizes gerais para o funcionamento do negócio.

Abaixo os cargos, seus respectivos códigos, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), suas descrições e requisitos[40].

4.1.1 Descrições de Cargos

As informações e descrições dos cargos dos funcionários a serem contratados pela Mariana Gourmet, junto com suas atividades relacionadas e o número da Classificação Brasileira de Ocupações, foram coletadas a partir do Ministério do Trabalho e Emprego .

Administrador de empresas - CBO 2521-05

Descrição sumária do cargo: responsável pelo planejamento, organização, controle e execução das atividades referentes aos recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, finanças, tecnológia, entre outras; implementação de programas e projetos; elaboração do planejamento organizacional; promoção de estudos de racionalização e controle do desempenho organizacional.

Descrição de atividades típicas do cargo: administrar os recursos humanos, materiais, patrimônio, informações, finanças e orçamentos; recursos tecnológicos; sistemas e processos; arbitrar em decisões administrativas e organizacionais; realizar análise interna e externa referente à organização; identificar oportunidades e ameaças; definir estratégias organizacionais; elaborar propostas de programas e projetos; definir metas gerais e específicas. Implementar programas e projetos: avaliar viabilidade de projetos; identificar

40 Ibidem.

fontes de recursos; elaborar estratégias de implementação; reestruturar atividades administrativas; coordenar e monitorar programas e projetos; analisar a estrutura organizacional, realizar estudos de racionalização; descrever os processos das atividades e revisá-los constantemente; elaborar normas; procedimentos e estabelecer rotinas de trabalho; estabelecer metodologia e realizar avaliação de desempenho organizacional: elaborar relatório dos resultados; estabelecer plano de ação; reavaliar indicadores; elaborar relatório gerencial; realizar análise dos dados, propor melhorias; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Curso Superior em Administração.
Outros: Registro no Conselho competente.

Nutricionista - CBO 2237-10

Descrição sumária do cargo: responsável pela organização, administração e avaliação das condições de alimentação e nutrição do local; realizar o controle higiênico-sanitário.

Descrição de atividades típicas do cargo: administrar o local de alimentação e nutrição: planejar os cardápios específicos; confeccionar a escala de trabalho dos colaboradores da operação; pesquisar e selecionar os fornecedores; pesquisar e selecionar gêneros perecíveis e não perecíveis, administrar os equipamentos e utensílios; supervisionar as compras, realizar o recebimento de gêneros e controle de estoque; transmitir instruções à equipe; supervisionar pessoal operacional, administrar a preparação e distribuição das refeições; verificar aceitação das refeições; avaliar etapas do processo de trabalho; executar procedimentos. Efetuar controle higiênico-sanitário: controlar higienização do pessoal, do ambiente, dos alimentos, dos equipamentos e utensílios; controlar validade e qualidade dos produtos; identificar perigos e pontos críticos de controle; solicitar análise microbiológica dos alimentos; efetuar controles de saúde dos funcionários; solicitar análise bromatológica dos alimentos.

Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Curso Superior em Nutrição.
Outros: Registro no Conselho competente.

Cozinheiro industrial - CBO 5132-15

Descrição sumária do cargo: responsável pela preparação dos alimentos, seguindo os métodos de cozimento e preparo e os padrões de qualidade estabelecidos.

Descrição de atividades típicas do cargo: responsável pela preparação dos alimentos, sob supervisão de nutricionista, assegurando a qualidade, higiene, sabor, aroma e apresentação da refeição. Inspecionar a higienização de equipamentos e utensílios. Auxiliar na requisição do material necessário para a preparação dos alimentos. Coordenar atividades da cozinha. Orientar e se preciso participar da execução da faxina da área interna da cozinha, limpeza de máquinas, utensílios e outros equipamentos, utilizando-se de materiais adequados, para assegurar sua utilização no preparo dos alimentos. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Fundamental incompleto.
Outros: Experiência de 12 meses.

Auxiliar de cozinha – CBO 5135-05

Descrição sumária do cargo: responsável por auxiliar no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos, na montagem das refeições. Verificar a qualidade dos alimentos, temperos e demais produtos, minimizando riscos de contaminação. Trabalhar em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene e saúde.

Descrição de atividades típicas do cargo: auxiliar no preparo das refeições; manter a ordem e a limpeza da cozinha, procedendo a coleta e a lavagem das bandejas, talheres etc.; auxiliar na seleção dos alimentos para o preparo; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Ensino Médio.

Motorista entregador – CBO 7823-10

Descrição sumária do cargo: responsável por dirigir veículos e transportar pessoas, alimentos, cargas ou valores; realizar verificações e manutenções básicas do veículo e utilizar equipamentos e dispositivos especiais, tais como sinalização sonora e luminosa, software de navegação e outros. Efetuar pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utilizar-se de capacidades comunicativas. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Descrição de atividades típicas do cargo: dirigir e manobrar veículos e transportar pessoas, cargas ou valores. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo; vistoriar o veículo sob sua responsabilidade; dirigir, observando as normas de trânsito, responsabilizando-se pelos usuários e cargas orgânicas e/ou inorgânicas conduzidas; providenciar a manutenção do veículo, comunicando as falhas e solicitando os reparos necessários; efetuar reparos de emergência no veículo; executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associado à sua especialidade ou ambiente.

Requisitos:
Escolaridade: Ensino fundamental Completo.
Outros: Experiência: seis meses.

Analista comercial – CBO 5201-05

Descrição sumária do cargo: responsável por executar atividades no âmbito da área comercial, como pesquisas de mercado, levantamento de informações de potenciais clientes, estudo de novas oportunidade de negócios; elaboração de propostas e de relatórios gerenciais.

Descrição de atividades típicas do cargo: realizar pesquisas no seu mercado de atuação; realizar visitas a clientes, fornecedores e clientes em potenciais; elaborar propostas comerciais; atualizar e manter registros de suas atividades, para futuras consultas e negociações; negociar com clientes; acompanhar o mercado em relação à prática de preços e novidades na área.

Requisitos:
Escolaridade: Ensino superior completo.

Auxiliar administrativo – CBO 4110-05

Descrição sumária do cargo: responsável por executar serviços de apoio nas diversas áreas da empresa; atender fornecedores e clientes, fornecer e receber informações sobre produtos e serviços; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário.

Descrição de atividades típicas do cargo: recepcionar visitantes procurando identificá-los, averiguando suas pretensões para prestar-lhes informações e/ou encaminhá-los a pessoas ou setor procurados; atender e registrar chamadas telefônicas e anotar recados; prestar informações; auxiliar em tarefas de apoio administrativo; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Ensino médio completo.

Aprendiz Cozinha – CBO 5132-15

Descrição sumária do cargo: realizar atividades práticas, metodicamente organizadas, no ambiente de trabalho, com intuito de qualificar e habilitar o jovem aprendiz no seu primeiro emprego.

Descrição de atividades típicas do cargo: auxiliar na rotina da produção de refeições da empresa, acompanhando ou realizando tarefas simples e de complexidade progressiva, visando sua qualificação profissional.

Requisitos:
Escolaridade: Técnico em Cozinha.

Auxiliar de limpeza – CBO 5143-20

Descrição sumária do cargo: responsável por executar trabalhos de limpeza em geral, para a manutenção das condições de higiene e conservação do ambiente, coletando o lixo.

Descrição de atividades típicas do cargo: executar os serviços de limpeza; efetuar a remoção de lixo; realizar todas as operações referentes à movimentação de móveis e equipamentos, fazendo-os sob orientação direta; realizar a lavagem de vidraças e persianas, ralos, caixas-de-gordura e esgotos, assim como desentupir pias e ralos; prover os sanitários com toalhas, sabões e papéis higiênicos, removendo os já servidos; informar ao chefe imediato das irregularidades encontradas nas instalações das dependências de trabalho; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Requisitos:
Escolaridade: Ensino fundamental completo.

4.1.2 Cargos, Salários, Horários e Benefícios

Tabela 18
Cargos, Quantidades, Salários e Horários

CARGO	Qtd	SALÁRIO – R$	HORÁRIO
Administrador de empresas	1	5.156,46	07h00 às 17h00
Nutricionista	1	4.191,24	05h00 às 15h00
Analista comercial	1	3.532,29	07h00 às 17h00
Cozinheiro industrial	1	2.054,29	05h00 às 15h00
Motorista entregador	1	1.401,45	06h30 às 16h30
Auxiliar de cozinha	1	1.219,57	05h00 às 15h00
Auxiliar administrativo	1	936,88	07h00 às 17h00
Auxiliar de limpeza	1	770,00	06h30 às 16h30
Aprendiz	1	678,00	08h00 às 12h00

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 19
Salários, Encargos, Benefícios e Totais

CARGO	Qtd	SALÁRIO	ENCARGOS (8%)	BENEFÍCIOS	TOTAL
Administrador de empresas	1	5.156,46	412,51	470,22	6.039,19
Nutricionista	1	4.191,24	335,29	470,22	4.996,75
Analista comercial	1	3.532,29	282,58	470,22	4.097,45
Cozinheiro industrial	1	2.054,29	164,34	470,22	2.688,85
Motorista entregador	1	1.401,45	112,16	470,22	1.983,83
Auxiliar de cozinha	1	1.219,57	97,56	470,22	1.787,35
Auxiliar administrativo	1	936,88	79,95	470,22	1.487,05
Auxiliar de limpeza	1	770,00	61,60	470,22	1.301,82
Aprendiz	1	678,00	54,24	470,22	1.202,46

Fonte: Autoria do grupo.

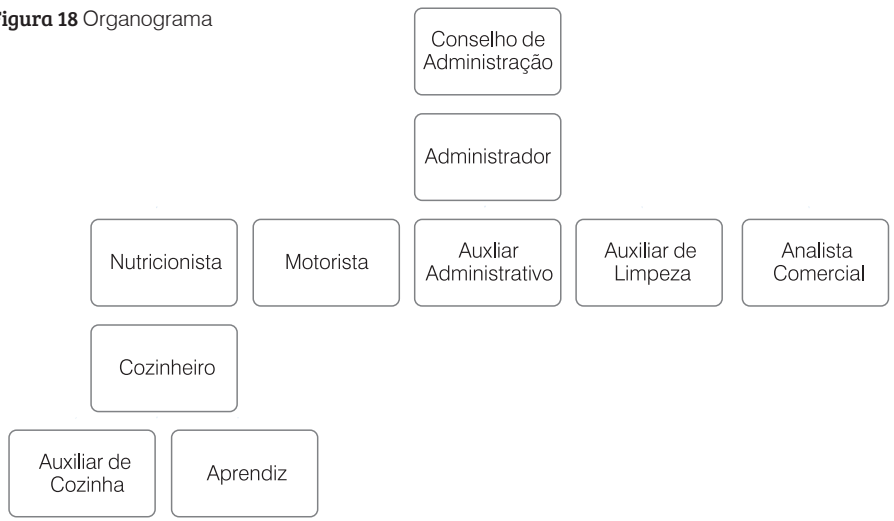
Tabela 20
Benefícios

BENEFÍCIOS	
Vale -Transporte	Exclusivo para trajeto residência / trabalho - Desconto mensal de 3% do salário, limitado ao valor de vales que utiliza .
Seguro de Vida	Acidentes pessoais: morte acidental e natural, invalidez permanente parcial ou total por acidente, indenização de R$ 7.000,00 (sete mil reais), sem limite de idade.
Assistência Médica	Intermédica Saúde: Plano Enfermaria – Sem desconto mensal do titular .
Vale -Alimentação	R$95,00 – Sem desconto mensal .
Refeição no local	Sem desconto mensal .
Reembolso Creche	R$273,90 por funcionária com filho de até seis anos de idade.

Fonte: Autoria do grupo.

4.1.3 Organograma da empresa

Figura 18 Organograma



Fonte: Autoria do grupo.

No ano 4, prevemos a contração de mais um Auxiliar de Cozinha e de um Motorista.

4.1.4 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Descrevemos abaixo o procedimento, com o objetivo de definir a sistemática para Recrutamento e Seleção de profissionais de acordo com as necessidades da empresa.

Tabela 21
Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal

Etapa I – Verificar especificações do cargo		
SEQ	**ÁREA**	**DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE**
1	Solicitante	Procurar área Administrativa para solicitação de abertura da vaga.
2	Área Administrativa	Caso não haja verba prevista no orçamento da área (aumento de quadro), deve solicitar a aprovação do Conselho de Administração.
3	Área Administrativa	Se previsto no orçamento da área ou receber a autorização do Conselho de Administração, iniciar o processo de recrutamento de pessoal.
4	Área Administrativa	Realizar reunião com o Gestor para alinhamento do perfil da vaga, aplicação de testes específicos e negociar o prazo de fechamento da vaga. Verificar a possibilidade de realizar o Processo Seletivo interno, conforme perfil da vaga e talentos disponíveis e divulgar.
5	Solicitante	Caso o gestor perceba um colaborador com perfil desejado na organização, poderá solicitar uma avaliação específica à Área Administrativa e deverá formalizar a movimentação ou promoção.
6	Área Administrativa	Recrutamento interno: receber os candidatos indicados pelos gestores e agendar entrevistas apenas com aqueles cuja remuneração mensal atual seja inferior ou igual à remuneração prevista para a vaga. Recrutamento externo: realizar triagem de currículos de acordo com o perfil solicitado, através de e-mail´s, indicações, sistemas Web, consultorias, Instituições de Ensino, grupos de RH, entre outros , e recrutar os candidatos que estiverem dentro do perfil, após breve entrevista por telefone. Caso a utilização exclusiva de uma das formas de recrutamento não seja suficiente, realizar um recrutamento misto, com candidatos internos e externos.
7	Área Administrativa	Entrevistas: planejar entrevistas conforme análise de currículos, comparando-os com a Solicitação de Pessoal. Encaminhar um mínimo de três candidatos pré-aprovado para análise do solicitante.
8	Área Administrativa	Após entrevista final, o solicitante enviará um e-mail à área Administrativa formalizando a aprovação de um dos candidatos finalistas. Caso nenhum dos candidatos seja aprovado, deve-se retornar à sequência 6, na Etapa II do procedimento.

9	Área Administrativa	Comunicar o candidato de sua aprovação no processo seletivo e formalizar a proposta de trabalho. Reunir a documentaç ão necessária para admissão do novo colaborador.
10	Área Administrativa	Dar feedback aos candidatos reprovados no final do processo, via contato telefônico ou e -mail.
11	Área Administrativa	Caso o candidato desista da oportunidade em algum momento da Etapa III do procedimento, deve -se retornar à sequência 6, na Etapa II.
12	Área Administrativa	Integração de Novos Colaboradores . Realizar a integração institucional da empresa.

Fonte: Autoria do grupo.

4.1.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Será realizado anualmente pelo Administrador um levantamento de necessidades de treinamento para todas as áreas da empresa, com o objetivo de trabalhar os principais aspectos internos que influenciem nas decisões rotineiras e nos processos com os quais cada colaborador seja responsável. Os conteúdos visam capacitar os colaboradores de forma técnica e comportamental, proporcionando conhecimentos que os possibilitem contribuír de forma mais efetiva e produtiva. A formação de novas lideranças também será considerada em todos os treinamentos e, se for identificado um colaborador com potencial para assumir um posto superior, este deverá ser incluído no treinamento, ainda que não esteja previamente na relação anual. Outro aspecto importante para a retenção e desenvolvimento de nosso pessoal é a distribuição de parte do lucro anual da empresa que poderá ser distribuído, conforme deliberação do Conselho de Administração.

Tabela 22 Levantamento de Necessidades de Treinamento

TREINAMENTO	CARGO	CARGA HORÁRIA
Desenvolvimento de Liderança	Administrador / Nutricionista	15 horas
Responsável Técnico em Estabelecimentos Varejistas de Alimentos	Nutricionista	24 horas
Persuasão e Influência	Administrador / Nutricionista	08 horas
Meio Ambiente – Noções Gerais (Interno – Ministrado pela Nutricionista)	Todos	01 hora

Energia elétrica: Treinamento e campanhas educativas para o uso consciente de energia elétrica (Interno – Ministrado pela Nutricionista)	Todos	01 hora
Consumo de água: Treinamento para aplicar as melhores práticas para evitar o desperdício de água (Interno – Ministrado pela Nutricionista)	Todos	01 hora
Descarte de alimentos: Treinamento e constante orientação das melhores práticas para evitar o desperdício de alimentos (Interno – Ministrado pela Nutricionista)	Todos	01 hora
Coleta Seletiva: Treinamento e constante orientação da forma adequada da separação e destinação do lixo (Interno – Ministrado pela Nutricionista)	Todos	01 hora

Fonte: Autoria do grupo.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Cada vez mais disseminado nas empresas, o conceito de responsabilidade social e ambiental engloba o conjunto de atividades ou ações que vão além de suas obrigações legais e econômicas [42] .

5.1 Responsabilidade social

A Mariana Gourmet, consciente de seu papel e dos impactos positivos que podem agregar a sociedade, desenvolveu ações simples e de baixo custo financeiro, mas de grande valor perante a sociedade.

5.1.1 Divulgação de dicas nutricionais, artigos e vídeos

A Mariana Gourmet preza pela adequada nutrição das crianças e de suas famílias, por isso, vai divulgar gratuitamente em seu web site dicas nutricionais, artigos e vídeos educativos com o intuito de conscientizar sobre o impacto positivo da boa alimentação na saúde e bem-estar das famílias.

Além disso, nas escolas atendidas pela Mariana Gourmet, anualmente haverá o dia da "Alimentação Saudável", quando iremos desenvolver, em parceria com as

42 WIKIPEDIA. Responsabilidade Socioambiental, Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_socioambiental>. Acesso em: 10 jun. 2013.

escolas, atividades educativas com os alunos para disseminar o conceito de alimentação saudável.

5.1.2 Programa aprendiz paulista

A Mariana Gourmet apoia a introdução do jovem no mercado de trabalho de forma adequada e em condição de empregabilidade futura.

Por isso, mesmo não tendo a obrigatoriedade em contratação de aprendiz profissional (Lei 10097/2000) [43] , a Mariana Gourmet reservou uma vaga para o programa Aprendiz Paulista.

O aprendiz será selecionado do curso de Cozinha do Centro Paula Souza [44] e receberá treinamento profissional em todo o processo produtivo na cozinha da empresa.

5.1.3 Doação à entidade beneficente

A nossa especialidade é nutrição infantil e, pensando em nossos pequenos clientes, a Mariana Gourmet selecionou a conceituada entidade Fundação Abrinq[45] que promove várias ações e políticas voltadas à educação, saúde e proteção especial para crianças e adolescentes, e fará doações de 50 reais todo mês para a entidade.

A Mariana Gourmet tem a ambição de futuramente implementar o programa Empresa Amiga da Criança, e para isso vai trabalhar o conceito com seus parceiros e clientes; e não fará parceria com empresas que explorem o trabalho infantil.

5.2 Responsabilidade ambiental

O processo produtivo da Mariana Gourmet, se não for cuidadoso, pode ter um impacto negativo no meio ambiente, como o descarte inadequado dos resíduos e consumo excessivo de água.

Pensando nisto, desenvolvemos medidas de controle e conscientização que vão ajudar na conservação do planeta.

---

43 DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NO ESTADO DE SÃO PAULO (Org.). Manual de orientação - Aprendizagem profissional - Lei 10097/2000. Disponível em: <http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/cao_infancia_juventude/doutrina/doutrinas_artigos/MANUAL.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2013.

44 ETEC. Centro Paula Souza. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cursos/etec/>. Acesso em: 11 jun. 2013.

45 FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: <http://www.fundabrinq.org.br/pessoa_juridica_doacao.php?id=1>. Acesso em: 11 jun. 2013.

5.2.1 Consumo de energia elétrica

A Mariana Gourmet optou pela instalação de lâmpadas fluorescente em todos os ambientes de suas instalações.

As lâmpadas fluorescentes apresentam um consumo de energia de 70% a menos que as demais e sua vida útil é oito vezes maior se comparada com a das lâmpadas incandescentes[46] .

Faremos campanhas educativas com os nossos funcionários para o uso consciente de energia, com dicas de redução de consumo, que poderão ser aplicadas na nossa empresa e também em suas residências.

5.2.2 Consumo de água

O processo produtivo da Mariana Gourmet consome muita água na higienização dos alimentos, dos utensílios etc.

Todos os nossos funcionários serão treinados para aplicar as melhores práticas para evitar o desperdício de água na empresa e que também poderão aplicar em suas residências.

5.2.3 Redução de descarte de alimentos

A Mariana Gourmet tem uma política de redução de descarte de alimentos, e este cuidado começará na elaboração dos cardápios, nas compras, no controle de estoque, na produção, até o transporte das refeições.

Todos os funcionários serão treinados e constantemente orientados das melhores práticas para evitar o desperdício de alimentos.

5.2.4 Descarte adequado do lixo

A Mariana Gourmet terá coleta seletiva do lixo para minimizar o impacto negativo no meio ambiente. Todos os funcionários serão treinados e constantemente orientados sobre a forma correta de descarte de cada tipo de lixo.

A empresa não apenas irá separar o lixo orgânico do reciclável, como também destinar corretamente pilhas, baterias, equipamentos eletrônicos e óleo de cozinha.

O lixo reciclável ou que tenha impacto no meio ambiente será devidamente separado e entregue em cooperativas especializadas e ecopontos[47].

46 BLOG DO MATERIAL ELÉTRICO. Disponível em: <http://www.materialeletrico.blog.br/tipo-lampadas>. Acesso em: 13 jun. 2013.

47 GLOBO.com. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/sao-paulo-mais-limpa/noticia/2012/04/veja-onde-estao-os-ecopontos-e-cooperativas-de-reciclagem-em-sp.html>. Acesso em: 13 jun. 2013.

Tabela 23 Coleta seletiva

DESTINO	PAPEL	PLÁSTICO	VIDRO	METAL	OUTROS	DESCARTE
COLETA SELETIVA	Jornais, revistas, livros, papeis de escritório, cadernos, papelão, papel cartão, cartolina, embalagens longa vida	Sacos, sacolas, CDs, embalagens plástica, PET, canos e tubos, plásticos em geral	Garrafas e frascos em geral, potes de produtos alimentícios, copos	Latas de alumínio, latas de produtos alimentícios, tampas de garrafa, embalagens metálicas de congelados, ferragens, chapas	Pilhas/baterias, óleo de cozinha, eletrônicos	Cooperativas e ecopontos
LIXO COMUM	Papel carbono, celofane, papel vegetal, papel de fax, papel plastificado ou encerado, papel higiênico, lenço de papel, guardanapo, fotografia, fita e etiqueta adesiva	Embalagens plástica metalizada, plásticos termofixos (utilizado em equipamentos eletrônicos)	Espelhos, cristais, vidros de janelas e de automóveis, lâmpadas, ampolas de medicamentos, cerâmicas, porcelanas	Clipes, grampos, esponjas de aço, tachinhas, pregos e canos	Rejeitos orgânicos	Coleta normal

Fonte: Autoria do grupo.

6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de posicionamento está relacionado a quanto o seu produto ou serviço é conhecido ou lembrado pelo seu público-alvo. Toda a empresa tem, se não por objetivo, pelo menos por desejo de se tornar uma "Top of Mind" do seu mercado ou da sua indústria, ou seja, ser o primeiro a ser lembrado pelo seu consumidor ante todos os seus concorrentes.

6.1 Estratégias Competitivas Genéricas

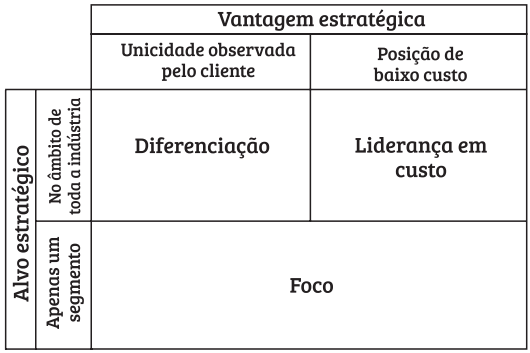
Para se atingir esta meta, Michel Porter definiu o modelo das Estratégias Competitivas Genéricas, de modo que a empresa possa escolher qual ou quais modelos deve adotar para definir o seu posicionamento no mercado.

Para este autor, "há dois enfoques a serem analisados na escolha da estratégia a ser adotada: sob a ótica da Vantagem Estratégica e do Alvo Estratégico".

Na Vantagem estratégica, a empresa escolhe entre se posicionar pela percepção de valor do seu produto ou serviço pelo seu cliente-alvo ou por baixo custo.

No Alvo Estratégico, a empresa pode escolher qual grupo de clientes ela quer atingir, se o âmbito de clientes de toda a indústria na qual está inserida ou apenas de um segmento.

Figura 19 Estratégias competitivas



Fonte: Wikipedia.

Definidos estes conceitos, são três as abordagens genéricas definidas por Porter.

6.1.1 Diferenciação

Na estratégia de diferenciação, a empresa vai posicionar o seu produto ou serviço focando todos os clientes da sua indústria, de forma a gerar uma percepção de maior valor para o cliente, justificando assim um preço maior em relação aos concorrentes, por apresentar um produto ou serviço único, de qualidade superior aos apresentados pelos seus concorrentes.

Essa abordagem foca na Vantagem Estratégica da percepção do valor diferenciado do produto e tem como alvo atingir todos os clientes da indústria.

6.1.2 Liderança no Custo Total

Na estratégia de Liderança por Custo Total, a empresa vai centrar seus esforços em ter o menor custo, de forma a aumentar a sua margem. Esta estratégia geralmen-

te é utilizada em mercados nos quais os produtos são muito similares, em qualidade e preço, sendo esta a maneira mais viável de maximizar os lucros.

Essa abordagem foca na Vantagem Estratégica do baixo custo de produção e tem como alvo atingir todos os clientes da indústria.

6.1.3 Enfoque

Na estratégia de enfoque, o alvo estratégico é um segmento específico da indústria, que permite que a empresa construa uma estratégia que alie as duas vantagens estratégicas, a de diferenciação e da liderança em custos.

A estratégia de enfoque é utilizada em mercados de nicho específicos, para um grupo de clientes menor e mais homogêneo, fazendo que a empresa busque uma solução mais aderente àquele grupo de potenciais consumidores do seu produto ou serviço.

A Mariana Gourmet escolheu adotar esta última estratégia, pois vai atuar dentro da indústria de alimentação para empresas, mas no segmento específico de alimentação para o publico infantil em escolas.

6.2 Estratégia de Entrada

Por ter escolhido um segmento especifico, a Mariana Gourmet optou, como estratégia de entrada, atuar numa região geográfica restrita, na Vila Mariana, na cidade de São Paulo, para um grupo específico de clientes, que são as escolas de educação infantil.

Além disso, decidiu apresentar um serviço diferenciado, oferecendo alimentos saudáveis, em cardápios criados por nutricionista especializado em alimentação infantil, e utilizar como base alimentos naturais.

Também optou por trabalhar sob rigorosos procedimentos que garantam a qualidade das refeições desde a sua produção, transporte e entrega, zelando pela segurança alimentar do seu consumidor final, as crianças, que requerem uma série de cuidados para que cresçam de forma saudável.

A empresa se torna uma opção segura para atender aos pais, que se preocupam com a saúde e o crescimento de seus filhos, mas nem sempre podem acompanhar todas as suas refeições.

6.3 Objetivos Estratégicos

Para definir os objetivos estratégicos para os próximos três anos, utilizaremos a metodologia criada em 1992, pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*, chamado de *Balanced ScoreCard* (BSC)[49].

49 SOUZA, Haylla. **BALANCED SCORECARD – BSC**: uma ferramenta de gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acesso em: 16 jun. 2013.

Nesta metodologia, definimos os objetivos a serem atingidos num determinado período, quais os indicadores que serão utilizados para medir se esse objetivo foi atingido ao final do prazo e sua evolução durante o processo, quais as metas a serem definidas e alcançadas para atingi-lo e, por fim, as iniciativas ou ações a serem tomadas para realizar cada uma.

Para estabelecer os objetivos, partimos das definições de Missão e Visão definidas no Capítulo 1.

Tabela 24 Estratégias competitivas

Objetivo: Aumentar o faturamento mensal			
Indicador de Desempenho	**Meta Ano 1**	**Meta Ano 2**	**Meta Ano 3**
Faturamento mensal	R$ 77.220,00	R$ 102.960,00	R$ 128.700,00
Iniciativas			
1. Aumentar número refeições preparadas por dia			

Objetivo: Aumentar a quantidade de regiões atingidas			
Indicador de Desempenho	**Meta Ano 1**	**Meta Ano 2**	**Meta Ano 3**
Número de Bairros	1	2	3
Iniciativas			
1. Aumentar o raio de abrangência da aréa de atuação			
2.Ação direcionada de marketing nas regiões a serem prospectadas divulgando nossos cases de sucesso			
3. Investimento na área logística de distribuição			

Objetivo: Aumentar a utilização da capacidade instalada			
Indicador de Desempenho	**Meta Ano 1**	**Meta Ano 2**	**Meta Ano 3**
Número de Refeições Produzidas por dia	180	240	300
Iniciativas			
1. Aumentar número de clientes			

Fonte: Autoria do grupo.

7. PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS

7.1 Comunicação Mercadológica

7.1.1 Estratégia de Marketing

Visando ir além do relacionamento B2B, a Mariana Gourmet pensou em uma estratégia de marketing capaz de abranger os principais públicos ligados à nossa atividade, de forma direta ou indireta.

7.1.2 Desafios para a comunicação da Mariana Gourmet

Uma vez definido aonde queremos levar o nosso nome, elencamos as principais barreiras e oportunidades que o marketing da Mariana Gourmet precisa explorar:

1- Mudar o conceito tradicional das escolas que preparam as refeições de seus alunos ou ocupar o lugar dos concorrentes nas escolas que já têm este serviço;

2- Estimular as crianças para o desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis, facilitando a aceitação do nosso conceito de alimentação;

3- Inserir os pais ou responsáveis neste contexto como nossos apoiadores. Consideramos que este é um público especial, pois, embora não tenha relação direta com nosso trabalho, tem grande poder de prover mudanças, participando na educação das crianças e indicando nosso trabalho para as escolas.

7.1.3 Identidade visual da marca

Visando proporcionar a sensação de leveza e naturalidade através dos nossos meios de comunicação, adotamos um padrão de cores com predominância da cor verde em diversos tons e em transações suaves, formando um design agradável, fluído e atual.

7.1.4 Meios de comunicação

Diante do cenário apresentado, elaboramos um plano de marketing capaz de abranger todo o público almejado, pelos seguintes elementos:

1- Cartões de Visita: meio mais tradicional de comunicação, imprescindível para a área comercial;

2- Folder: principal material físico de divulgação, concentra maior atenção aos detalhes e explica de forma simples e direta nosso core business e vantagens que proporcionamos às instituições de ensino;

3- Site: canal de comunicação aberta a toda sociedade com conteúdo além dos moldes tradicionais de divulgação da empresa. O meio mais importante para relacionar-se com o público;

4- Artigos off-line: disponibilização de artigos sobre diversidade de alimentos e alimentação saudável, gratuitamente. Download em Portable Document Format (.pdf), pode ser salvo e aberto em qualquer plataforma com facilidade.

7.1.4.1 Cartão de Visitas

Cartão de Visitas tradicional 9x5 cm, imprescindível para o colaborador da área comercial.

Figura 20 Cartão de visitas: Frente



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 21 Cartão de visitas: Verso



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.4.2 Folder

Material de divulgação da Mariana Gourmet voltado para as escolas. Apresenta a empresa e as vantagens competitivas que proporciona aos seus clientes. Este é o principal material que os vendedores terão em mãos nas visitas a potenciais clientes.

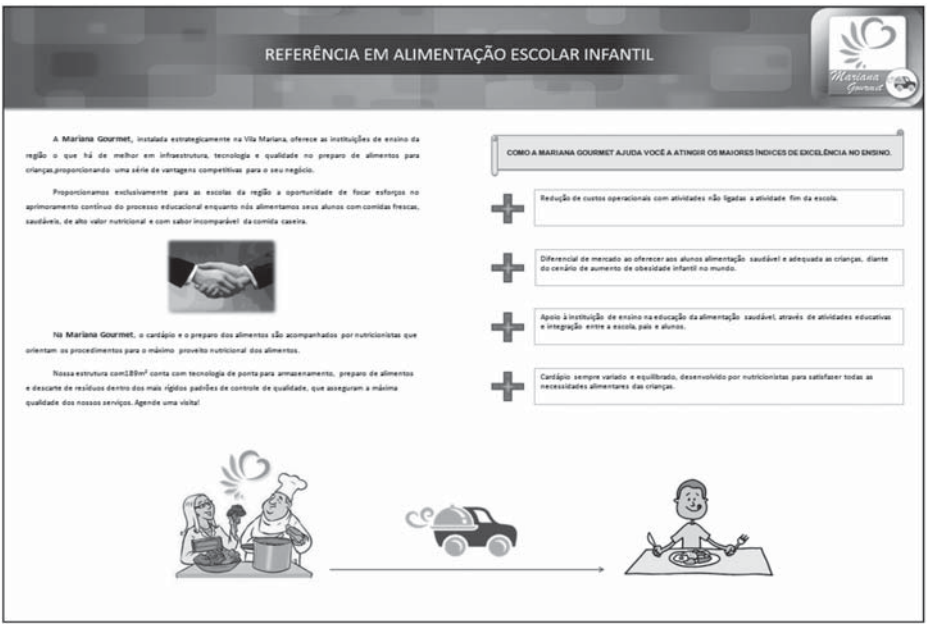
O folder aberto possui formato A3 com gramatura de 250 g/m^2, impressão colorida e laminada, com dobra ao meio, formando um encarte em A4. A parte externa forma uma capa com destaque para nosso logo e nossos contatos e na parte interna contém o material de divulgação.

Figura 22 Folder: Frente – Área que será utilizada como capa, destaque para o logotipo da empresa e nossos contatos.



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 23 Folder: Verso – Área interna com o conteúdo de divulgação



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.4.3 Site

Pensando em promover a integração da Mariana Gourmet com as escolas e a sociedade, projetamos um site com conteúdo de qualidade de vida e alimentação saudável à disposição de todos. Acessando nosso site, www.marianagourmet.com.br, os visitantes podem nos conhecer e aprender dicas de alimentação saudável, combinações de alimentos com alto valor nutricional e vídeos educacionais para seus filhos. Assim, ampliamos as fronteiras do relacionamento com potenciais clientes, uma vez que, tendo reconhecido nosso trabalho na sociedade, os pais podem demandar mais qualidade na alimentação escolar, indicando a Mariana Gourmet para uma parceria.

A facilidade na navegação e compatibilidade com plataformas móveis facilita a acessibilidade em todas as tecnologias atuais, conforme vemos a seguir.

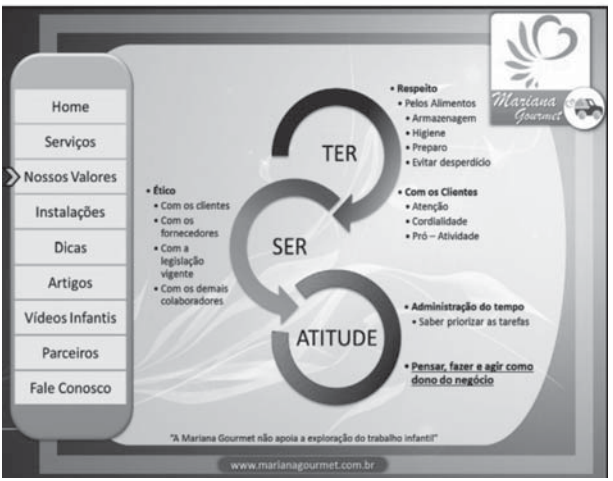
Tabela 25 Site da empresa - Slides



Boas vindas
Tela inicial com destaque para nosso logotipo e ramo de atuação.



Serviços
Apresentamos nosso sistema de preparo e entrega, além de atividades de educação alimentar e raio de atuação.



Valores

Publicamos nossos valores para transmitir a solidez e preocupação da Mariana Gourmet em adotar sempre as melhores práticas em nossas atividades e como o conceito está incorporado à nossa cultura.



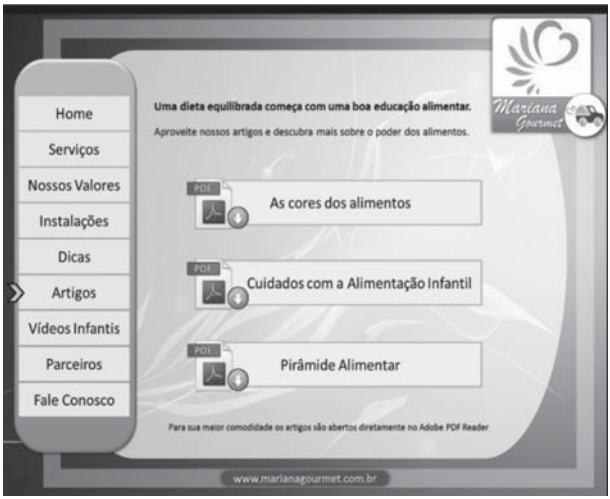
Infraestrutura

Apresentamos a nossa cozinha com tecnologia industrial de ponta para ajudar a divulgar que investimos pesado para oferecer o máximo em qualidade aos nossos clientes.



Dicas

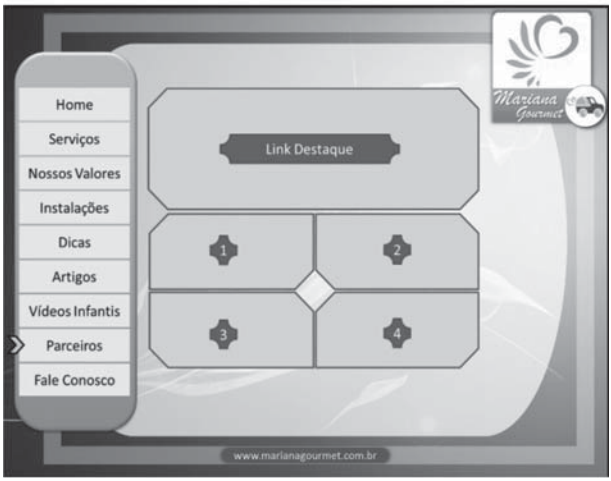
Primeira área de relacionamento com nossos visitantes, apresentamos dicas de saúde e bem-estar relacionados à alimentação.



Artigos
Disponíveis para download gratuitamente, apresentam várias informações de alimentação saudável para toda a família. Possuem cabeçalho personalizado com a nossa marca, para auxílio na difusão do nome Mariana Gourmet.



Vídeos Infantis
Disponibilizamos links de acesso a conteúdo infantil que visa educar as crianças desde pequenas a desenvolver hábitos alimentares saudáveis.



Espaço Publicidade
Área voltada divulgação dos nossos clientes, parceiros ou principais fornecedores.



SAC
Canal de relações públicas através de mensagens, à disposição de todos que desejarem saber mais sobre a Mariana Gourmet.

Fonte: Autoria do grupo.

7.1.4.4 Artigos

Possibilitamos aos nossos nutricionistas a oportunidade de estudar e escrever artigos sobre alimentação saudável para publicação em nosso site. O artigo representa para a Mariana Gourmet uma prestação de serviços à sociedade, sem fins lucrativos, e serve como aliado para o relacionamento com os pais e responsáveis.

A seguir, um modelo de artigo. O cabeçalho com a marca da empresa é mais uma maneira importante de levá-la a vários lugares, sem se restringir exclusivamente às escolas.

Figura 24 Modelo de artigo para divulgação no site



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.5 Custos dos meios de divulgação

A seguir, listamos os custos com os meios de comunicação da Mariana Gourmet:

- Site
  - Domínio – R$ 40,00 anual
  - Hospedagem – R$ 25,00 mensais
  - Desenvolvimento do site – R$ 2000,00
  - Atualização de conteúdo – R$ 100,00 mensais
- Cartão de Visitas – R$ 180,00 (100 unidades)
- Folders – R$ 737,44 (100 unidades)

Somando-se todos os itens, o investimento inicial atinge R$ 3082,44, tendo como valores mais espressivos o desenvolvimento do site e a impressão dos Folders. Considerando o baixo custo de manutenção destes materiais, concluímos que os meios escolhidos são ótimos para o nosso negócio.

7.1.6 Pesquisa de perfil de consumidor – Survey Monkey

Realizamos a pesquisa, com auxílio da ferramenta *Survey Monkey*[50], com foco nos pais e responsáveis para mensurar o quanto seu papel pode influenciar na penetração da empresa nas escolas onde seus filhos estudam e a importância do nosso trabalho na visão deles.

7.1.6.1 Questionário Aplicado

Abaixo as questões enviadas. O perfil dos participantes é basicamente de pais com crianças de 0 a 6 anos.

1- Você tem filhos entre 0 e 6 anos de idade?

2- Seu filho frequenta berçário ou escola de educação infantil?

3- O berçário/escola de educação infantil do seu filho é público ou particular?

4- Seu filho fica no berçário/escola de educação infantil em período integral ou não?

5- Quantas refeições seu filho faz na escola (considerando café da manhã, lanche manhã, almoço, lanche da tarde e jantar)?

50 SURVEY MONKEY. Disponível em: <www.surveymokey.com>. Acesso em: 17 jun. 2013.

6- Quais refeições seu filho faz no berçário/escola de educação infantil? Café da manhã, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde, jantar?

7- As refeições principais (almoço e/ou jantar) consumidas pelo seu filho são preparadas na escola ou em casa?

8- Qual a importância da qualidade dos alimentos servidos ao seu filho na escola? Pouca, Moderada, Importante ou Extremamente importante?

9- Qual a opção de fornecimento de refeição na escola do seu filho que você prefere? Preparada por funcionário da própria escola ou por empresa especializada, com rígido controle de segurança alimentar e nutricional?

10- Quanto você está disposto a pagar mensalmente pelas refeições que seu filho faz na escola?

A pesquisa contou com 69 participantes, sendo 94% pais de crianças na idade entre 0 e 6 anos.

Na coleta dos dados, identificamos que 88% dos filhos frequentam bercários ou escolas de educação infantil, sendo 95% particulares.

Com a constatação de que a pesquisa foi respondida pelo público desejado, seguimos com a análise de perfil e obtivemos os seguintes resultados:

- 49% fazem de 3 a 4 refeições diárias na escola;

- 75% das refeições são café da manhã, almoço e lanche da tarde;

- 77% das refeições principais (almoço e jantar) são preparadas pela própria escola;

- 76% dos pais ou responsáveis consideram a qualidade da alimentação de seus filhos de extrema importancia;

- 51% dos pais ou responsáveis responderam que preferem que a alimentação de seus filhos seja feita por empresa especializada;

- 37% dos pais ou responsáveis estão dispostos a investir até R$ 250,00 mensais na alimentação escolar de seus filhos.

Com base nestas respostas, desenvolvemos as estratégias financeira e operacional para viabilizar o nosso negócio.

7.2 Política de preços

Uma vez concluída a análise de mercado e ajustado nosso negócio às demandas dos nossos potenciais clientes, formamos uma política de preços atrativa com o melhor custo x benefício do mercado, fator determinante quando o assunto é alimentação balanceada e saudável.

A pesquisa *Survey Monkey* proporcionou conhecimentos sobre os produtos mais consumidos e somados às demais análises estruturais do negócio traçamos a política de preços, conforme quadro a seguir.

Tabela 26
Política de preços

REFEIÇÃO	PREÇO
Café da manhã	R$ 2,30
Lanche da manhã	R$ 2,30
Almoço	R$ 13,50
Lanche da tarde	R$ 2,30
Jantar	R$ 13,50

Fonte:
Autoria do grupo.

A seguir, vemos como está a distribuição das refeições dentro da nossa produção.

Tabela 27
Distribuição da ocupação da produção entre as refeições

REFEIÇÃO	% DA PRODUÇÃO DIÁRIA
Café da manhã	11 %
Lanche da manhã	26 %
Almoço	25 %
Lanche da tarde	26 %
Jantar	13 %

Fonte:
Autoria do grupo.

A distribuição das refeições foi planejada de acordo com o perfil que traçamos das escolas.

7.2.1 Precificação

A definição dos preços da Mariana Gourmet levou em consideração nossas despesas fixas somadas ao custos do produto (variável) e multiplicado ao que esperamos produzir.

Tabela 28 Custo fixo mensal

CUSTO FIXO - média mensal	
Descrição	**Valor R$**
Despesas Fixas	17.011,67
Despesas com pessoal	26.515,17
TOTAL	**43.526,84**

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 29 Custo fixo - Produto

CUSTO FIXO (PRODUTO)								
Descrição	**Qtde (mês)**	**Ocupação (hora)**	**Custo Variável (Unidade)**		**Custo Fixo (Unidade)**		**Custo Total (Unidade)**	
Café da manhã	2.552	0,50	R$	0,91	R$	0,95	R$	1,86
Lanche da manhã	6.094	1,00	R$	0,27	R$	0,79	R$	1,06
Almoço	5.808	3,50	R$	1,49	R$	2,91	R$	4,41
Lanche da tarde	6.094	1,00	R$	0,35	R$	0,79	R$	1,14
Jantar	2.970	3,00	R$	1,67	R$	4,89	R$	6,55
TOTAL	**23.518**	**9,00**						

Fonte: Autoria do grupo.

Uma vez identificado nosso custo unitário e projetada nossa expectativa de produção, trabalhamos nosso *markup* de acordo com a refeição, conforme a Tabela a seguir.

Tabela 30 *Markup*

MARKUP					
Descrição	**Custo Total (Unidade)**		**% Markup**	**Preço (Unidade)**	
Café da manhã	R$	1,86	24%	R$	2,30
Lanche da manhã	R$	1,06	117%	R$	2,30
Almoço	R$	4,41	206%	R$	13,50
Lanche da tarde	R$	1,14	102%	R$	2,30
Jantar	R$	6,55	106%	R$	13,50

Fonte: Autoria do grupo.

Quando comparamos nossos preços com os preços observados no mercado, podemos afirmar que a polítca de preços da Mariana Gourmet a coloca em condições competivas favoráveis com os nossos concorrentes.

7.3 Distribuição

7.3.1 A escolha do local de instalação

A Mariana Gourmet estará localizada na Avenida Lins de Vasconcelos, nº 2659, Vila Mariana, São Paulo/SP.

A partir deste ponto, consideramos o raio de 3km para distribuição das refeições, dessa forma, garantimos a entrega sem comprometer a qualidade dos alimentos.

Tratando-se de um negócio com público-alvo altamente específico, a escolha do local das instalações e o raio de atuação foram fatores-chave para catalogar os potenciais clientes e estruturar o negócio.

7.3.2 Mapa de Localização

O mapa, a seguir, mostra em destaque onde a empresa está localizada e exibe também as demais regiões ao redor. Consideramos o local previlegiado por se tratar de uma região com alta atividade econômica e rota para muitos pais que deixam seus filhos na escola antes de seguirem para o trabalho.

Figura 25 Mapa de localização ampliado



Fonte: Google Mapas – adaptado pelo grupo.

8. Justificativa de vendas e custos

8.1 Justificativa de vendas

Para estimarmos as vendas, utilizamos as seguintes variáveis:

- Número de escolas de pequeno e médio porte de educação infantil e berçário no bairro Vila Mariana e o total de crianças atendidas. Segundo le-

vantamento da análise de clientes, identificamos 13 escolas no bairro que atendem no total 860 crianças;

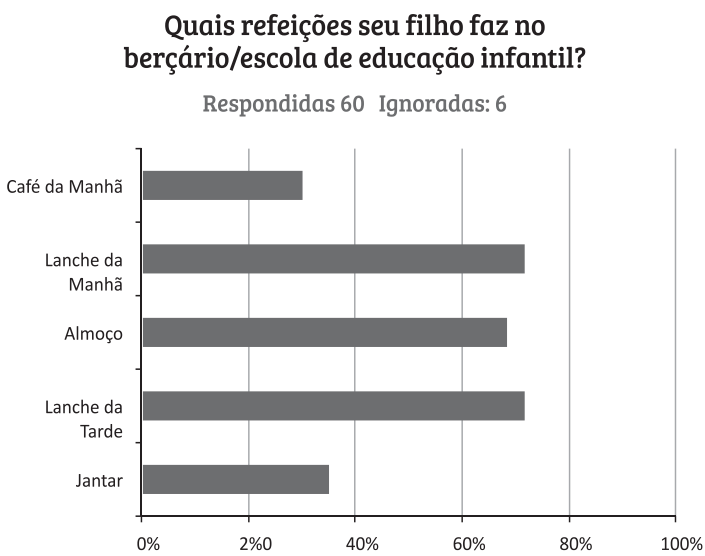
- Raio de atuação da Mariana Gourmet, que é de três quilômetros;

- Percentual de participação de mercado no cenário realista de 15% no final do primeiro ano, sendo o crescimento da participação gradativa em 3,75% por trimestre;

- Dias úteis e sazonalidade: consideramos a média de 22 dias úteis para os meses de março, abril, maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro; de 18 dias para o mês de fevereiro e 11 dias para os meses de janeiro, julho e dezembro, considerando o efeito de sazonalidade ocasionado pelas férias escolares;

- Percentual médio de refeições feitas nas escolas, conforme pesquisa realizada pelo *SurveyMonkey*[51].

Figura 26
Número de refeições feitas na escola
Pesquisa *SurveyMonkey*



Opções de resposta	Resposta	
Café da manhã	30%	18
Lanche da manhã	71,67%	43
Almoço	68,33%	41
Lanche da tarde	71,67%	43
Jantar	35%	21
Total de questionados: 60		

Fonte:
Autoria do grupo suporte *SurveyMonkey*

51 SURVEYMONKEY. Disponível em: <www.surveymokey.com>. Acesso em: 17 jun. 2013.

O racional do cálculo é:

= (nº de alunos) x (raio de atuação) x (% refeições feitas na escola) x (% participação de mercado) x (preço) x (dias úteis).

Tabela 31 Faturamento mensal do ano I (Cenário realista)

Mês	Dias úteis	% Part. Mercado	Café da manhã	Lanche da manhã	Almoço	Lanche da tarde	Jantar	TOTAL - ANO I
agosto-14	22	3,75%	1.467,40	3.491,40	19.602,00	3.491,40	10.098,00	**38.150,20**
setembro-14	22	3,75%	1.467,40	3.491,40	19.602,00	3.491,40	10.098,00	**38.150,20**
outubro-14	22	3,75%	1.467,40	3.491,40	19.602,00	3.491,40	10.098,00	**38.150,20**
novembro-14	22	7,50%	2.934,80	7.033,40	39.204,00	7.033,40	20.196,00	**76.401,60**
dezembro-14	11	7,50%	1.467,40	3.516,70	19.602,00	3.516,70	10.098,00	**38.200,80**
janeiro-15	11	7,50%	1.467,40	3.516,70	19.602,00	3.516,70	10.098,00	**38.200,80**
fevereiro-15	18	11,25%	3.601,80	8.611,20	48.114,00	8.611,20	24.786,00	**93.724,20**
março-15	22	11,25%	4.402,20	10.524,80	58.806,00	10.524,80	30.294,00	**114.551,80**
abril-15	22	11,25%	4.402,20	10.524,80	58.806,00	10.524,80	30.294,00	**114.551,80**
maio-15	22	15,00%	5.869,60	14.016,20	78.408,00	14.016,20	40.095,00	**152.405,00**
junho-15	22	15,00%	5.869,60	14.016,20	78.408,00	14.016,20	40.095,00	**152.405,00**
julho-15	11	15,00%	2.934,80	7.008,10	39.204,00	7.008,10	20.047,50	**76.202,50**
	TOTAL - ANO I		**37.352,00**	**89.242,30**	**498.960,00**	**89.242,30**	**256.297,50**	**971.094,10**
% de refeições feitas na escola			30,00%	71,67%	68,33%	71,67%	35,00%	
Preço			R$ 2,30	R$ 2,30	R$ 13,50	R$ 2,30	R$ 13,50	
Nº total de alunos - V.Mariana		860						
Raio de atuação (km)		3						

Fonte: Autoria do grupo.

Os demais cenários foram calculados alterando o percentual de participação de mercado.

No cenário pessimista, a participação de mercado foi estimada em 10% no final do primeiro ano, sendo o crescimento na participação gradativa em 2,5% por trimestre.

No cenário otimista, a participação de mercado foi estimada em 20% no final do primeiro ano, e o crescimento na participação gradativa em 5% por trimestre.

Tabela 32
Faturamento mensal do ano I (todos os cenários)

	Realista	Pessimista	Otimista
agosto-14	38.150,20	25.515,60	50.784,80
setembro-14	38.150,20	25.515,60	50.784,80
outubro-14	38.150,20	25.515,60	50.784,80
novembro-14	76.401,60	50.784,80	101.620,20
dezembro-14	38.200,80	25.392,40	50.810,10
janeiro-15	38.200,80	25.392,40	50.810,10
fevereiro-15	93.724,20	62.510,40	124.695,00
março-15	114.551,80	76.401,60	152.405,00
abril-15	114.551,80	76.401,60	152.405,00
maio-15	152.405,00	101.620,20	203.885,00
junho-15	152.405,00	101.620,20	203.885,00
julho-15	76.202,50	50.810,10	101.942,50
TOTAL	**971.094,10**	**647.480,50**	**1.294.812,30**

Fonte:
Autoria do grupo.

8.1.1 Taxa de crescimento anual da receita

Para a projeção do aumento de receita dos próximos anos, consideramos a taxa de crescimento do segmento de refeições coletivas e a projeção da inflação.

De acordo com a ABERC - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas[52] prevê-se o crescimento anual de 10% no segmento até 2020.

Sendo assim, consideramos as seguintes taxas de crescimento de receita:

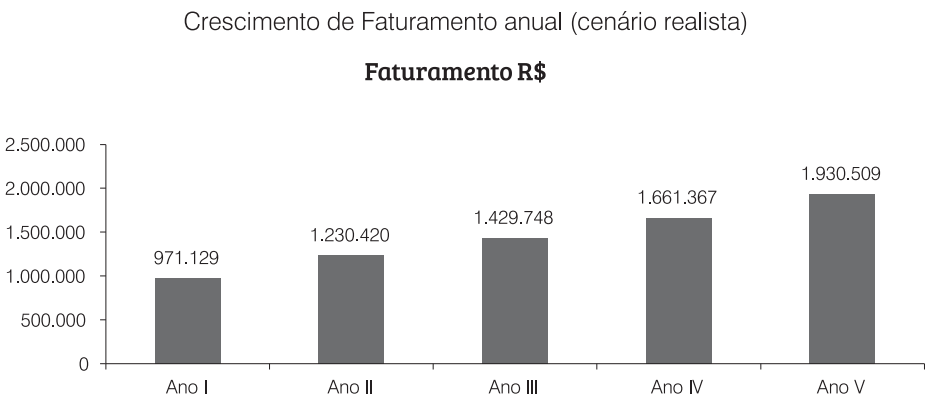
- Ano II: Taxa de 20% de crescimento em relação ao ano I acumulando 5,6% de inflação projetada[53].

Considerando que no segundo ano ainda estaremos efetivando contratos que foram prospectados no ano I, projetamos um crescimento duas vezes maior da projeção da ABERC.

- Anos III, IV e V: Taxa de 10% de crescimento em relação aos anos anteriores acumulando 5,6% de inflação projetada[54].

52 ABERC. Disponível em: <www.aberc.com.br>. Consulta em 18 de fevereiro de 2013.
53 LCA CONSULTORES (Org.). Projeções LCA. Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jun. 2013.
54 Idem.

Gráfico 2 Crescimento de Faturamento anual (cenário realista)



Fonte: Autoria do grupo.

8.2 Justificativa dos custos variáveis

Os custos variáveis são aqueles que se alteram de acordo com o volume de produção da empresa.

Na operação da Mariana Gourmet, os custos variáveis são basicamente a matéria-prima (ingredientes) e o imposto sobre o faturamento.

8.2.1 Custos variáveis com ingredientes

Os custos variáveis referentes à matéria-prima são compostos pelos ingredientes utilizados na preparação das refeições.

Para estimarmos os custos variáveis, utilizamos os seguintes critérios:

- Elaboração de cardápio de uma semana, de todas as linhas (etapa 1, etapa 2, etapa 3 e etapa 4) com todas as refeições (café da manhã, lanche da manhã, almoço, lanche da tarde e jantar), fracionando os ingredientes em porções individuais;

- Cálculo da média de ingredientes gastos com cada tipo de refeição considerando todas as linhas;

- Cotação dos preços dos ingredientes com o fornecedor;

Acrescentamos o percentual de segurança de 10%, considerando as possíveis perdas de alimentos e despesas com frete de entrega dos ingredientes.

Tabela 33 Custos variáveis por refeição (Cenário realista)

Refeição	Custo médio dos ingredientes (R$)	Custo médio total (R$)
Café da manhã	0,83	0,91
Lanche da manhã	0,25	0,27
Almoço	1,35	1,49
Lanche da tarde	0,32	0,35
Jantar	1,52	1,67
% de segurança + frete de entrega		**10,00%**

Fonte: Autoria do grupo.

Para o cálculo dos custos variáveis mensais, consideramos o mesmo critério para o cálculo do faturamento, sendo:

- Número de escolas de pequeno e médio porte de educação infantil e berçário no bairro Vila Mariana e o total de crianças atendidas. Segundo levantamento da análise de clientes, identificamos 13 escolas no bairro que atendem no total 860 crianças;

- Raio de atuação da Mariana Gourmet, que é de três quilômetros;

- Percentual de participação de mercado no cenário realista de 15% no final do primeiro ano, sendo o crescimento da participação gradativa em 3,75% por trimestre;

- Dias úteis e sazonalidade: consideramos a média de 22 dias úteis para os meses de março, abril, maio, junho, agosto, setembro, outubro e novembro; de 18 dias para o mês de fevereiro e 11 dias para os meses de janeiro, julho e dezembro considerando o efeito de sazonalidade ocasionado pelas férias escolares;

- Percentual médio de refeições feitas nas escolas, conforme pesquisa realizada pelo *SurveyMonkey*[5].

Tabela 34 Custos variáveis por refeição (Cenário realista)

Mês	Dias úteis	% Part. Mercado	Café da manhã	Lanche da manhã	Almoço	Lanche da tarde	Jantar	TOTAL - ANO I
agosto-14	22	3,75%	580,58	409,86	2.163,48	531,30	1.249,16	**4.934,38**
setembro-14	22	3,75%	580,58	409,86	2.163,48	531,30	1.249,16	**4.934,38**
outubro-14	22	3,75%	580,58	409,86	2.163,48	531,30	1.249,16	**4.934,38**
novembro-14	22	7,50%	1.161,16	825,66	4.326,96	1.070,30	2.498,32	**9.882,40**
dezembro-14	11	7,50%	580,58	412,83	2.163,48	535,15	1.249,16	**4.941,20**
janeiro-15	11	7,50%	580,58	412,83	2.163,48	535,15	1.249,16	**4.941,20**
fevereiro-15	18	11,25%	1.425,06	1.010,88	5.310,36	1.310,40	3.066,12	**12.122,82**
março-15	22	11,25%	1.741,74	1.235,52	6.490,44	1.601,60	3.747,48	**14.816,78**
abril-15	22	11,25%	1.741,74	1.235,52	6.490,44	1.601,60	3.747,48	**14.816,78**
maio-15	22	15,00%	2.322,32	1.645,38	8.653,92	2.132,90	4.959,90	**19.714,42**
junho-15	22	15,00%	2.322,32	1.645,38	8.653,92	2.132,90	4.959,90	**19.714,42**
julho-15	11	15,00%	1.161,16	822,69	4.326,96	1.066,45	2.479,95	**9.857,21**
		TOTAL - ANO I	14.778,40	10.476,27	55.070,40	13.580,35	31.704,95	**125.610,37**

% de refeições feitas na escola	30,00%	71,67%	68,33%	71,67%	35,00%
Custo (ingredientes)	R$ 0,91	R$ 0,27	R$ 1,49	R$ 0,35	R$ 1,67

Nº total de alunos - V.Mariana	860
Raio de atuação (km)	3

Fonte: Autoria do grupo.

O racional do cálculo é:

= (nº de alunos) x (raio de atuação) x (% refeições feitas na escola) x (% participação de mercado) x (custo unitário) x (dias úteis).

8.2.2 Imposto sobre o faturamento

A Mariana Gourmet se classifica no regime tributário do Simples Nacional como EPP (Empresa de Pequeno Porte), por isso o imposto é calculado de acordo com o faturamento bruto dos últimos 12 meses.

No início da operação, a alíquota será de 6,84% sobre o faturamento bruto, chegando ao final do primeiro ano a 8,28%.

Tabela 35 Custos com imposto mensal do ano I (Cenário realista)

Mês	Alíquota	Valor Imposto R$
agosto-14	6,84%	2.609,47
setembro-14	6,84%	2.609,47
outubro-14	6,84%	2.609,47
novembro-14	7,54%	5.750,77
dezembro-14	7,54%	2.875,39
janeiro-15	6,84%	2.608,44
fevereiro-15	7,54%	7.060,76
março-15	7,54%	8.629,82
abril-15	7,60%	8.698,49
maio-15	7,60%	11.600,22
junho-15	8,28%	12.638,13
julho-15	8,28%	6.319,06
	TOTAL R$	74.009,49

Fonte: Autoria do grupo.

8.3 Justificativa dos custos fixos

Os custos e despesas fixas são aqueles que não se alteram de acordo com o volume de produção da empresa.

Na operação da Mariana Gourmet, os custos e despesas fixas mensais no ano 1 serão de R$ 16.194,91 e as despesas fixas anuais serão de R$ 9.801,09.

Tabela 36 Custos e despesas fixas mensais do ano I

CUSTOS E DESPESAS FIXAS MENSAIS	
Descrição	Valor R$
Aluguel e IPTU	2.316,00
Água, luz, gás, telefone, internet	9.221,80
Leasing - veículo	1.075,46
Combustível	610,00
Controle de pragas	400,00
Controle potabilidade de água	160,00
Consultor - Segurança do trabalho	500,00
Exame médico periódico (Funcionários)	135,00
Contador	340,00

Fundação Abrinq	50,00
Tarifas bancárias	72,90
Hospedagem e manutenção do site	114,90
Material produção (etiqueta /saco plástico)	390,30
Material de higiene e limpeza	333,25
Material de escritório / copa	175,30
Manutenção diversas	200,00
Reposição de utensílios de cozinha	100,00
TOTAL	**16.194,91**

Fonte: Autoria do grupo.

Estes custos e despesas fixas mensais foram divididos em cinco categorias:

- Imóvel e consumo;
- Logística;
- Controles e materiais para cozinha;
- Marketing, administração e Recursos Humanos, e
- Conservação, limpeza e manutenção.

8.3.1 Custos e despesas fixas com imóvel e consumo

Tabela 37 Custos e despesas fixas imóvel e consumo

Imóvel e Consumo	
Descrição	**Valor R$**
Aluguel e IPTU	2.316,00
Água, luz, gás, telefone, internet	9.221,80
TOTAL	**11.537,80**

Fonte: Autoria do grupo.

Aluguel e IPTU: optamos pelo aluguel de imóvel em localização estratégica na região da Vila Mariana. No contrato de locação está especificado que o pagamento do IPTU será de responsabilidade do locador.

Consumo de água, luz e gás: a maior parte desta despesa está relacionada à produção das refeições, e sua estimativa foi realizada com base nos gastos de restaurante que fornece em média a mesma quantidade e tipo similar de refeições que a Mariana Gourmet.

Consumo de telefone e internet: despesas fixas relacionadas às atividades de suporte à administração da empresa.

8.3.2 Custos e despesas fixas com logística

Tabela 38 Custos e despesas fixas – logística

LOGÍSTICA	
Descrição	**Valor R$**
Leasing - veículo	1.075,46
Combustível	610,00
TOTAL	**1.685,46**

Fonte: Autoria do grupo.

Leasing do veículo: decidimos pela contratação de leasing para o veículo de entrega das refeições. Desta forma, este não fará parte do ativo fixo da empresa e as parcelas do leasing podem ser consideradas como despesa.

Combustível: esta despesa refere-se ao gasto de combustível com o veículo de entrega. O cálculo foi efetuado considerando o raio de atuação da Mariana Gourmet e a quantidade de entregas diárias.

8.3.3 Despesas fixas com controles e materiais para cozinha

Tabela 39 Despesas fixas Controles e materiais para cozinha

CONTROLES E MATERIAIS PARA COZINHA	
Descrição	**Valor R$**
Controle de pragas	400,00
Controle potabilidade de água	160,00
Material produção (etiqueta /saco plástico)	390,30
Reposição de utensílios de cozinha	100,00
TOTAL	**1.050,30**

Fonte: Autoria do grupo.

Foram consideradas despesas fixas nesta área:

Controle de pragas: relacionada ao controle de pragas. A empresa tem como prática a excelência em qualidade, por isto, segue rigorosamente todos os requisitos sanitários previstos no RDC 275.

Controle de potabilidade de água: relacionada ao controle de potabilidade de água. Procedimento do Manual de Boas Práticas de Fabricação e requisito sanitário previsto no RDC 275.

Material de produção: etiquetas e sacos plásticos para identificação e embalagem de refeições.

Reposição de utensílios de cozinha: por desgaste de uso.

8.3.4 Despesas fixas com marketing, administração e RH

Tabela 40 Despesas fixas Marketing, administração e RH

CONTROLES E MATERIAIS PARA COZINHA	
Descrição	**Valor R$**
Controle de pragas	400,00
Controle potabilidade de água	160,00
Material produção (etiqueta /saco plástico)	390,30
Reposição de utensílios de cozinha	100,00
TOTAL	**1.050,30**

Fonte: Autoria do grupo.

Hospedagem e manutenção do site: despesa com a hospedagem do WebSite da Mariana Gourmet e manutenção da página com dicas, artigos, vídeos e outros.

Fundação Abrinq: despesa com doação mensal para a instituição Fundação Abrinq.

Contador: contratação de empresa de contabilidade para realizar os controles e cumprir as exigências contábeis, fiscais e trabalhistas.

Tarifas bancárias: despesa mensal com a manutenção e tarifas bancárias diversas.

Consultor de Segurança do Trabalho: para a garantir a segurança dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Exame médico periódico: os funcionários da produção que manipulam os alimentos passam por exames médicos periódicos para garantir sua integridade física e evitar a contaminação dos alimentos manipulados. Os demais funcionários devem fazer o exame médico periódico conforme previsto pela legislação trabalhista.

8.3.5 Despesas fixas com conservação, limpeza e manutenção

Tabela 41 Despesas fixas Conservação, limpeza e manutenção

MARKETING, ADMINISTRAÇÃO E RH	
Descrição	**Valor R$**
Hospedagem e manutenção do site	114,90
Fundação Abrinq	50,00
Contador	340,00
Tarifas bancárias	72,90
Consultor - Segurança do trabalho	500,00
Exame médico periódico (Funcionários)	135,00
TOTAL	**1.212,80**

Fonte: Autoria do grupo.

Material de higiene e limpeza: despesa com produtos de higiene e limpeza para a manutenção das instalações da Mariana Gourmet, tanto da cozinha industrial, estoque e administração.

Material de escritório e copa: despesa com materiais de escritório e copa em geral.

Manutenção diversa: despesa prevista para manutenção diversa, como equipamentos da cozinha, do veículo de entrega, das instalações e do imóvel.

8.3.6 Despesas fixas anuais

Tabela 42 Despesas fixas anuais

DESPESAS FIXAS ANUAIS	
Descrição	**Valor R$**
Seguro das instalações	771,91
Seguro do veículo	3.139,79
IPVA, licenciamento, seguro obrigatório, controlar	1.617,95
Uniformes	1.849,00
Folder	737,44
Domínio internet	30,00
Manutenção do sistema de incêndio	1.490,00
Calibração de termometro digital	165,00
TOTAL	**9.801,09**

Fonte: Autoria do grupo.

As despesas fixas anuais referem-se às despesas inerentes à operação com desembolso anual. Sendo:

Seguro das instalações e veículos: que incluindo o imóvel, e o veículo de entrega. Foi considerado o dano material e a responsabilidade civil.

Despesa de regularização do veículo: despesas e taxas de regularização do veículo, como IPVA, licenciamento, seguro obrigatório e controlar.

Reposição de uniformes: foi considerada a reposição anual dos uniformes dos funcionários da produção e limpeza.

Folder: atualização e impressão do folder da Mariana Gourmet.

Domínio da Internet: despesa com o registro do domínio do WebSite.

Sistema de incêndio: manutenção dos equipamentos de segurança e combate a incêndio.

Calibração dos termômetros: calibração dos termômetros digitais utilizados para o controle da temperatura das refeições.

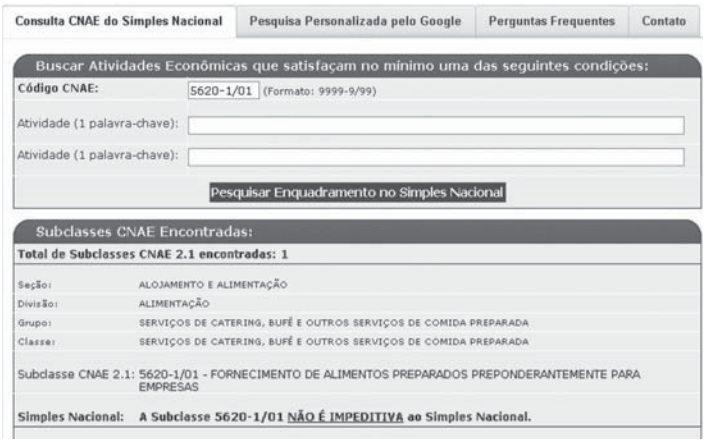
9. ESTRUTURA LEGAL E TRIBUTÁRIA

A Mariana Gourmet Nutrição Infantil Ltda. -- EPP, será constituída como microempresa e dessa definição decorrem todos os enquadramentos legais para sua constituição.

9.1 Regime tributário

A Mariana Gourmet adotará o regime tributário Simples Nacional, já que se enquadra no CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) com a categoria 5620-1/01, que é admitida para adoção desse regime para EPP e o faturamento anual estimado será de R$ 360 mil a R$ 3,6 milhões (art. 2º, I, b), segundo a Resolução CGSN nº 94[55], que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2012.

Figura 27
Consulta CNAE
Regime tributário



Fonte:
www.cnae-simples.net.

55 RECEITA FEDERAL (Org.). Simples Nacional e MEI. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/Alteracoes_2012.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2013.

9.2 Alíquotas trabalhistas

Por ser optante do regime tributário Simples Nacional, somente os encargos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço deverão ser recolhidos pela Mariana Gourmet, sobre o salário dos funcionários com a taxa de 8%.

9.3 Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)

Figura 28
CNAE



Planejamento
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CONCLA
Comissão Nacional de Classificação

Topo da Estrutura... | Nova Pesquisa...

CNAE 2.0

Hierarquia		
Seção:	I	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
Divisão:	56	ALIMENTAÇÃO
Grupo:	562	SERVIÇOS DE CATERING, BUFÊ E OUTROS SERVIÇOS DE COMIDA PREPARADA
Classe:	5620-1	SERVIÇOS DE CATERING, BUFÊ E OUTROS SERVIÇOS DE COMIDA PREPARADA
Subclasse	**5620-1/01**	**FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS**

Lista de Atividades...

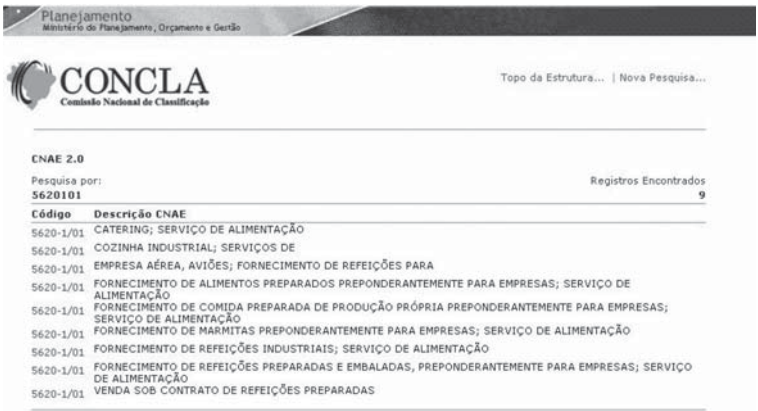
Notas Explicativas:

Esta subclasse compreende:

- a preparação de refeições em cozinha central por conta de terceiros (catering) para fornecimento a:
  - empresas de linhas aéreas e outras empresas de transporte
  - cantinas, restaurantes de empresa e outros serviços de alimentação

Fonte:
CONCLA
IBGE[56]

Figura 29
Subclasse CNAE



Planejamento
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CONCLA
Comissão Nacional de Classificação

Topo da Estrutura... | Nova Pesquisa...

CNAE 2.0

Pesquisa por: 5620101 — Registros Encontrados: 9

Código	Descrição CNAE
5620-1/01	CATERING; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	COZINHA INDUSTRIAL; SERVIÇOS DE
5620-1/01	EMPRESA AÉREA, AVIÕES; FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES PARA
5620-1/01	FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	FORNECIMENTO DE COMIDA PREPARADA DE PRODUÇÃO PRÓPRIA PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	FORNECIMENTO DE MARMITAS PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES INDUSTRIAIS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES PREPARADAS E EMBALADAS, PREPONDERANTEMENTE PARA EMPRESAS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5620-1/01	VENDA SOB CONTRATO DE REFEIÇÕES PREPARADAS

Fonte:
CONCLA
IBGE[57]

9.4 Legislação específica relativa ao negócio

Por ter na sua atividade principal a manipulação e produção de alimentos, há algumas normas específicas a serem seguidas para atender à legislação específica que rege o setor[58].

56 CONCLA IBGE. Pesquisa CNAE. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em: 11 jun. 2013.
57 Ibidem.
58 ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 15 maio 2013.

- Portaria 326 SVS/MS – Ministério da saúde – Secretaria de Vigilância Sanitária: Condições higiênicas-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

- Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004: Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

- Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002: Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.

9.5 Procedimentos para abertura do negócio

Os procedimentos para abertura do negócio são:

9.5.1 Registro na Junta Comercial

Esse é o início do processo, quando é feita uma pesquisa para verificar se o nome escolhido pelo empreendimento está disponível e pode ser usado. O registro na junta comercial faz com que a empresa exista oficialmente, mas são necessários outros procedimentos para que seja autorizada a operar.

9.5.2 Registro na Secretaria da Receita Federal

O segundo passo, após concretizado o registro na Junta Comercial, é obter o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), que é a identificação da empresa pela Receita Federal, que a habilita a cumprir todas as suas obrigações tributárias.

9.5.3 Registro na Secretaria da Fazenda

Por envolver a venda de produtos, é necessário que a empresa recolha ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e, para isso, é necessário que solicite a sua Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda do Estado.

9.5.4 Registro na Prefeitura

Na prefeitura da cidade onde será criada a empresa, é necessário solicitar o alvará de funcionamento, para que esta empresa efetivamente possa abrir as portas e realizar sua atividade.

9.5.5 Solicitação do Alvará Sanitário na Secretaria Municipal de Saúde

Por operar em ramo com regulação específica relacionado à saúde, é necessário solicitar ao órgão de Vigilância Sanitária da prefeitura local um alvará para autorizar a operação e garantir que os procedimentos definidos estão sendo respeitados e cumpridos pela empresa.

10. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

A implantação da Mariana Gourmet envolve as etapas apresentadas no cronograma abaixo.

Figura 30 Cronograma de abertura da empresa Mariana Gourmet

	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14
Aluguel do imóvel									
Abertura da empresa									
Obras									
Compra dos equipamentos									
Intalação de coifa e sistema de incêndio									
Contratações: Administrador, Nutricionista e Analista Comercial									
Definição detalhada dos procedimentos da empresa									
Prospecção de clientes									
Contratações: demais funcionários									
Treinamento de todos os funcionários									
Início das operações									

Fonte: Autoria do grupo.

10.1 Aluguel do imóvel

O imóvel será alugado entre o fim do mês de dezembro de 2013 e o início do mês de janeiro de 2014, considerando elaboração e assinatura de contrato.

10.2 Abertura da empresa

Abertura da empresa, com registro na Junta Comercial e criação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal.
Nessa etapa, também são realizados o registro na prefeitura e a solicitação do alvará à Vigilância Sanitária.

10.3 Obras

Nessa etapa, são realizadas as obras no imóvel pela empreiteira contratada. A seguir, o imóvel está pronto para a instalação dos equipamentos necessários.

10.4 Compra dos equipamentos

Nesta etapa, são comprados, pagos e entregues todos os equipamentos da empresa.

10.5 Instalação de coifa e sistema de combate a incêndio

Os sistemas de coifa e combate a incêndio são sistemas complexos, instalados pelas empresas fornecedoras.

10.6 Contratações

Nesta etapa, são contratados o Administrador, o Nutricionista e o Analista Comercial.

O Administrador e o Nutricionista estarão presentes a partir desse momento, para participar ativamente das etapas seguintes de implantação da empresa.

Nesse ponto, eles já auxiliam os sócios no processo de implantação e, ainda, se mantêm próximos aos detalhes, fazendo parte do início.

10.7 Definição detalhada dos procedimentos

Após a estrutura estar completa, Administrador e Nutricionista vão detalhar todos os processos da empresa, considerando a rotina determinada. Com a estrutura pronta, eles poderão verificar qualquer detalhe a ser melhorado ou ajuste a ser realizado nos procedimentos previstos.

10.8 Prospecção de clientes

O Analista Comercial também será contratado com antecedência para que possa conhecer do negócio e, nessa etapa, já iniciar a prospecção dos clientes para a empresa.

10.9 Contratação dos demais funcionários

Nesta etapa, o quadro de funcionários está completado. O Administrador e o Nutricionista fazem a seleção e contratação dos novos funcionários administrativos e de produção.

10.10 Treinamento dos funcionários

Nesta etapa, todos os funcionários são treinados de acordo com os procedimentos já estabelecidos. Cada funcionário é treinado nos procedimentos adequados à sua área de atuação. Sendo que todos vão participar de treinamentos nos procedimentos de qualidade.

E, ainda, serão ministrados pelo Nutricionista, para todos os funcionários, os treinamentos específicos: Meio ambiente, Energia elétrica, Consumo de água e Coleta seletiva.

10.11 Início das operações

As atividades de produção e venda de produtos serão iniciadas no mês de agosto de 2014, considerando a volta às aulas das escolas de educação infantil, após as férias de julho.

10.12 Atividades pós-implantação

No quarto ano de operação, considerando o esperado aumento de demanda, estão programadas as compras de um novo Forno Combinado e mais um conjunto de embalagens (caixas térmicas). Um outro automóvel também será adquirido pelo sistema de leasing.

Nesta etapa, como mencionado no item 4.1.3, também serão contratados um novo Auxiliar de cozinha e mais um motorista, para que possa realizar as entregas no novo carro.

11. CONCLUSÕES E DESAFIOS

Como todo negócio, há riscos inerentes, principalmente baseados em fatores externos. Por ser um produto para uma faixa de mercado muito específica, com muitos concorrentes, que poderíamos classificar mais como substitutos do que diretos, pois durante este estudo não encontramos outras empresas que tenham a preocupação e o foco, como a Mariana Gourmet Alimentação Infantil, na preparação de alimentos para o público infantil.

Riscos de desequilíbrio na economia, com a retração da situação econômica das famílias e aumento do desemprego, podem causar a queda na quantidade de crianças matriculadas nestas escolas, o que pode reduzir nosso mercado e, por consequência, nossos planos de manutenção e futura expansão do negócio, bem como o aumento do custo dos insumos utilizados na preparação dos alimentos.

O nosso desafio é implantar e manter os processos definidos, para garantir a qualidade e segurança que prometemos entregar, acreditando na manutenção da estabilidade econômica do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABERC. Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. Disponível em: <www.aberc.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2013.

ABESE. Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança. Disponível em: <http://www.abese.org.br/clipping25-02-2013/>. Acesso em: 04 jun. 2013.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 15 maio 2013.

APETECE. Home page. Disponível em: <http://www.apetece.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2013.

BACEN. Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bacen.gov.com.br>. Acesso em: 07 maio 2013.

BANCO MUNDIAL. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/banco-mundial-reduz-previsao-de-crescimento-global-para-2013>. Acesso em: 24 jul. 2013.

BARROS, Mariana. **Veja**, São Paulo, 10 jul. 2013.

BLOG DO MATERIAL ELÉTRICO. Disponível em: <http://www.materialeletrico.blog.br/tipo-lampadas>. Acesso em: 13 jun. 2013.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/54a-legislatura/pec-478-10-igaldade-de-direitos-trabalhistas>. Acesso em: 31 maio 2013.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRIÇÃO (Org.). **Resolução CFN N.º 218/99**. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/90_99/res218.pdf>. Acesso em: 15 maio 2013.

DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NO ESTADO DE SÃO PAULO (Org.). **Manual de orientação** - Aprendizagem profissional - Lei 10097/2000. Disponível em: <http://www.mp.sp.gov.br/portal/page/portal/cao_infancia_juventude/doutrina/doutrinas_artigos/MANUAL.pdf>. Acesso em 11 jun. 2013.

DEMARCHI ALIMENTAÇÃO (Org.). Homepage. Disponível em: <http://www.demarchialimentacao.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2013.

ETEC. Centro Paula Souza. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cursos/etec/>. Acesso em: 11 jun. 2013.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: <http://www.fundabrinq.org.br/pessoa_juridica_doacao.php?id=1>. Acesso em: 11 jun. 2013.

GLOBO.COM. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/sao-paulo-mais-limpa/noticia/2012/04/veja-onde-estao-os-ecopontos-e-cooperativas-de-reciclagem-em-sp.html>. Acesso em: 13 jun. 2013.

GLORIA MUNDI. Home page.
Disponível em: <http://www.gloriamundi.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2013.

GRSA (Org.). Home page.
Disponível em: <http://www.grsa.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. p. 32.
Disponível em: <www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/2012_CDES.pdf>. Acesso em: 07 maio 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 maio 2013.

INFOESCOLA (Org.). Michael Porter. Disponível em: <http://www.infoescola.com/biografias/michael-porter/>. Acesso em: 16 jun. 2013.

KREISIG, D.; SPRINGER, F.; PETRY, L. Disponível em: <www.congressousp.fipe.org/artigos52005/246.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.

LCA CONSULTORES (Org.). **Projeções LCA**.
Disponível em: <http://www.lcaconsultores.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.

LINNEMAN, R. E.; STANTON, J. L. Jr.; **Marketing de Nichos**: Uma estratégia vencedora. São Paulo: Makron Books,1993. p. 59.

LOBATO, D. et al. **Estratégia de Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p. 85 - 90.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/educacao/governo-lanca-campanha-contra-obesidade-infantil-nas-escolas,7cfc526df4a5d310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>. Acesso em: 15 de maio de 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO.
Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2013/03/08/cresce-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 08 maio 2013.

ORTEL. Home page.
Disponível em: <http://www.ortel.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2013.

PREFEITURA DE SÃO PAULO.
Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 31 maio 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc72.htm>. Acesso em: 31 maio 2013.

RECEITA FEDERAL (Org.). Simples Nacional e MEI: Alterações para 2012.
Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/Alteracoes_2012.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2013.

RENOME REFEIÇÕES. Home page. Disponível em:
<http://www.renomerefeicoes.com.br/>. Acesso em: 22 de junho de 2013.

SINDERC SP. Disponível em: <www.sindercsp.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2013.

SOUZA, H. BALANCED SCORECARD – BSC: Uma Ferramenta de Gestão.
Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acesso em: 16 jun. 2013.

SURVEYMONKEY.
Disponível em: <www.surveymokey.com>. Acesso em: 17 jun. 2013.

TERMOBOX. Caixas térmicas.
Disponível em: <www.termobox.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2013.

WIKIPEDIA. Responsabilidade Socioambiental.
Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_socioambiental>. Acesso em: 10 jun. 2013.

10º

Análise do Mercado Chileno para os Manequins Marca EXPOR

MBA EM GESTÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Turma GNI 15 - Santo André

Bianca Garcia Rossi
Daniele Tanaka Bravo
Heloisa Sabino Soares
Ingrid Pfützenreuter Castanho
Marcos Paulo Batistucci
Priscilla Yuri Takaoka

Orientadora

Prof.ª M.ª Shirley Yurica Kanamori Atsumi

Sumário

1. Introdução	**643**
2. Descrição da empresa	**644**
3. Declaração da Visão e Missão	**646**
4. Resumo de Desempenho	**646**
5. Análise Microambiente	**646**
6. Matriz SWOT	**652**
7. Análise de Cenário	**666**
8. Posicionamento estratégico	**667**
9. Metas	**668**
10. Ações estratégicas	**669**
11. Conclusão	**675**
Referências	**676**

1. INTRODUÇÃO

O mercado de manequins de vitrine vem crescendo de forma inesperada nos últimos anos. Com a especialização de empresas em design e o grande conhecimento da moda mundial, os pequenos transformadores de plástico se tornaram fabricantes de sonhos, de vitrines mágicas, que levam os clientes a desejar o produto exposto e ser como o manequim. O manequim na vitrine vai além de um simples expositor de roupas, pois, hoje, o manequim é produzido, levando-se em consideração a atitude das pessoas que adquirem a marca desejada. Vitrines expressam o DNA de cada marca, DNA esse que está impresso nas atitudes de cada cliente. A matemática é simples, se eu me identifico com algo, crio um vínculo muito maior, e o trajeto entre a admiração e a decisão da compra fica bem menor. Grandes marcas têm investido em desenvolvimento de *shapes* específicos para firmarem claramente o DNA de suas marcas, como é o caso da NIKE, que tem manequins com corpos delineados e em poses específicas de esportes: correndo, chutando, alongando e muitas outras. Nossa decisão pelo mercado de manequins foi exatamente pela diversidade possível, pelo tamanho do mercado, pelas possibilidades imensas que surgem. Ao falarmos de manequins, temos todos os mercados ao nosso alcance, seja luxo, classe C, varejo e atacado. A escolha da empresa EXPOR MANEQUINS foi determinante, pois a marca é a número 1 na América Latina. Encontra-se em fase de intensa internacionalização, com *showroom* e distribuidor exclusivo no México, prevê inauguração da mesma estrutura na Colômbia e, após nosso estudo, expansão no Chile. Nosso intuito é a pesquisa dos pontos determinantes do mercado chileno: o que leva o lojista chileno a adquirir manequins brasileiros e não manequins dos produtores locais? O que é determinante para que a empresa consolide sua marca no Chile? Como são e como trabalham os produtores locais? Qual a melhor opção: o manequim brasileiro ou o manequim de produção local? O que define a compra do manequim? Como a concorrência chinesa impacta na inserção da Expor no Chile? O que vale a pena: armazém próprio ou locação de armazém de terceiros? Como o custo da inclusão de um *showroom* no Chile impacta na competitividade com os produtores locais? Quem são os produtores locais? Qual é a capacidade produtiva? Quais os melhores meios de se comunicar com o consumidor chileno? Estas e outras são questões que discutiremos no desenvolvimento do nosso estudo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A EXPOR MANEQUINS DISPLAYS E ACESSÓRIOS LTDA. é uma sociedade empresarial limitada, fabricante de manequins, displays e acessórios para lojas. Atualmente, sua estrutura física é composta por: *showroom*, fábrica e centro de distribuição:

- *Showroom*: Avenida Brasil, 637 – Jardim Paulista – São Paulo/SP;
- Fábrica: Rua Fuad Haspani, 1001 – Distrito Industrial – Avaré/SP;
- Centro de distribuição: Rua Mafalda Deolinda Fragolente da Costa, 101 – Taboão da Serra/SP.

No mercado, há mais de 45 anos segue a filosofia de atender personalizadamente seus clientes, unindo qualidade e preços justos.

Em 1992, firmou parceria única no setor, com a empresa Hindisgaul® AG da Dinamarca, líder mundial neste segmento. Com isso, a Expor lança simultaneamente na América do Sul o que existe de mais atual nos mercados europeu e americano.

Em 2013, tornou-se distribuidora exclusiva para a América Latina dos manequins da marca Hansboodt®, uma empresa europeia com design avançado em seus manequins. Aproximadamente 80% de sua produção está voltada à customização, um de seus pontos fortes, e, por ser uma empresa altamente reconhecida na Europa por seu design, esta parceria promete render bons frutos.

Sendo líder no mercado sul-americano, a Expor é procurada por empresas do mesmo ramo, que desejam alcançar o mercado latino.

2.1. Mercado-alvo

O mercado-alvo será o Chile.

Considerando a visão da empresa: *"Consolidar liderança nos mercados brasileiro e latino-americano e tornar-se a empresa mais importante e desejada das Américas"*, com base na operação consolidada no México, sobre a qual falaremos em alguns capítulos à frente, temos o Chile como a primeira opção para iniciar a visão.

O Chile é um mercado que já atendemos em parte e que proporciona bons resultados e representa um mercado imenso à disposição. Porém, para seu atendimento, considerando as características do país, apenas teremos chance de atendê-lo, se cuidarmos desse mercado bem de perto.

2.2. Concorrentes no Mercado-alvo

A maior concorrência no mercado do Chile é a dos produtos chineses.

A China não desenvolve, a China copia os modelos brasileiros e os europeus, porém a preços extremamente baixos e convidativos.

Existe também a concorrência local, porém a capacidade produtiva destes produtores é de 25 manequins/dia, bem diferente do que podemos oferecer, com nossa capacidade produtiva de 250 manequins acabados/dia.

Grandes lojas de departamento, como a Paris S.A. (Cencosud), não podem depender de produtores locais, dado o tempo médio de aberturas de lojas, bem como a grande quantidade de manequins solicitada para estes projetos.

Porém o mercado chileno necessita que o fornecedor esteja próximo, pois não são fiéis e se esquecem facilmente de seus fornecedores. Além de que existem épocas-chave no ano, quando as compras são efetuadas.

2.3. Operações

A Expor, hoje, deixou de vender apenas bonecos de plástico. Foi desenvolvido o conceito de que o manequim proporciona o aumento das vendas, desde que traga a imagem, o DNA da marca.

A equipe de vendas, devidamente preparada com cursos específicos, não efetua simplesmente a venda dos manequins, mas, sim, uma consultoria indicando as melhores poses, melhores linhas para assim promover o objetivo que é o de incrementar as vendas aos nossos clientes.

Há uma equipe devidamente treinada para atender o pós-vendas, auxiliando clientes quando da quebra de peças, defeitos em pintura, auxílio na montagem e outros problemas.

A Expor atua em uma linha *mid-range* de preços. Em alguns lugares, é o mais caro da categoria, mas é a melhor opção de custo x benefício, quando comparados atendimento, *design*, pós-vendas.

É a melhor opção se comparada com os manequins europeus e americanos, até então os concorrentes mais fortes em *design*.

Buscando sempre inovação e redução de custos, investiu fortemente, em 2012, na aquisição de robôs para pintura que economizam a quantidade despendida de tinta, o tempo de pintura e o de secagem e, consequentemente, proporcionam um acabamento mais qualificado ao produto final, reduzindo a necessidade da equipe de pós-vendas, os custos com reposições e consertos, aumentando a confiabilidade.

2.4. Administração

O foco de nosso estudo é uma empresa familiar, cuja direção é composta pelo fundador Sr. Vilemondes Garcia e seus filhos, que ocupam as cadeiras das diretorias das áreas de financeira e marketing, comercial: nacional e internacional, produção e compras. Sequencialmente: Marcos Andrade, Guilherme Andrade e Octaviano Andrade.

Entre fábrica, *showroom* e centro de distribuição, há aproximadamente 300 funcionários, cujos planos de carreira e remuneração são cuidadosamente estudados pelo RH em conjunto com a gerência direta e o diretor correspondente.

3. DECLARAÇÃO DA VISÃO E MISSÃO

Missão:
"Criar, desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços de manequins, para atender às necessidades e à satisfação dos nossos clientes, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente de forma legal e rentável".

Visão:
"Consolidar nossa liderança nos mercados brasileiro e latino-americano, alcançando assim o estágio da empresa de manequins mais importante e desejada das Américas".

Valores:
"Comprometimento, Espírito de Equipe, Ética, Foco no Cliente, Percepção de negócios, Perpetuidade, Pró-atividade, Responsabilidade Social, Visão de Mercado".

4. RESUMO DE DESEMPENHO

A Expor vem apresentando crescimento significativo nas exportações desde 2007.

O resultado de 2012, comparado ao de 2011, nos mostra um crescimento de 24%, com resultados de vendas destinadas a exportação superior a US$ 4,100 milhões.

5. ANÁLISE MICROAMBIENTE

Analisando a Expor, temos que, dado o tempo de mercado e força da marca, há muito a crescer, comparando-a aos concorrentes, sejam brasileiros ou chilenos.

Hoje, no Brasil, os principais concorrentes são as empresas EXART e ARTVIVA, os únicos que possuem a questão do design atrelado à marca.

Os demais produtores são o que chamamos de "plastiqueiros", ou seja, transformadores de plástico, independente de manequins. Estes não desenvolvem nem se preocupam com moda, estilo, marca, apenas produzem artigos em plástico, sejam manequins, lixeiras, potes ou produtos para pet shop.

A capacidade produtiva é bem reduzida e pífia. Podemos mencionar a PLASTLIDER e a STILO PLAST, que são empresas específicas de rotomoldagem.

Há alguns anos, tendo em vista a demanda crescente de manequins, essas empresas passaram a produzir manequins. Mas, como são apenas transformadoras de plástico, não há design envolvido, nem expertise no quesito qualidade.

Quando mencionamos a EXART e ARTVIVA como nossos principais concorrentes, vale ressaltar que concorrem, sim, na questão preço, pois apresentam preços bem mais reduzidos e, principalmente, como grande diferencial, o preço final não tem acréscimo de IPI aplicado, pois se tratam de microempresas, ou seja, o que faz a grande diferença.

Entretanto, a capacidade produtiva dessas empresas é de cerca 40 manequins/dia, bem diferente dos nossos 250 manequins/dia.

A questão preço pesa relativamente, principalmente devido ao IPI. A Expor tem, devido à sua formatação legal e ao seu tamanho, o IPI aplicado ao preço final, o que aumenta relativamente seu preço e causa alguns desgastes com clientes que, na maioria das vezes, fazem a comparação do preço cheio, com IPI incluso.

Com a finalidade de resolver essa questão, a Expor entrou com solicitação ao governo de redução de IPI para que possamos nos tornar competitivos nessa questão também.

Quanto ao Chile, como já mencionamos, temos alguns produtores locais e os produtos chineses como principais concorrentes.

Neste país, os concorrentes mais competitivos são o Maniquies Ortega e Maniqui House, porém, em conjunto não conseguem atender, com a sua produção, à demanda de clientes como a Cencosud ou Ripley, apenas com a importação do produto chinês.

Se conseguirmos fidelizar nossos clientes no Chile, teremos a garantia de vendas, pois o produto brasileiro é desenvolvido com design atual e temos a capacidade produtiva ideal para atendimento.

Vale ressaltar nesse ponto que o mercado chileno necessita que estejamos próximos, por meio de contato telefônico, viagens etc. É um mercado extremamente "bairrista", o que favorece que sejamos esquecidos caso não nos façamos presentes.

Temos aqui a grande necessidade de investir em força de vendas, gerenciamento de clientes e pós-venda.

De forma a avaliar a intensidade da rivalidade entre os principais concorrentes da Expor, formatamos a tabela a seguir:

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes (Fevereiro/2013)

Itens estratégicos	Peso %	Expor		Concorrente: Indústria Chinesa		Concorrente: Manequies Ortega	
*** capital**	10,00%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
*** tecnologia**	20,00%	5	1	5	1	4	0,8
***economia em escala**	3,00%	3	0,09	5	0,15	2	0,06
*** qualidade RH**	10,00%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
*** capacidade de retaliação**	5,00%	2	0,1	3	0,15	2	0,1
*** barreiras emocionais**	9,00%	4	0,36	4	0,36	3	0,27
*** inovação**	32,00%	5	1,6	2	0,64	2	0,64
*** restrições governamentais**	2,00%	1	0,02	2	0,04	2	0,04
*** parcerias estratégicas**	9,00%	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Total de pesos	**100,00%**		**4,04**		**3,2**		**2,68**

5.1. Avaliação de entrantes potenciais

A concorrência para a Expor Manequins está fortemente relacionada à capacidade produtiva das demais empresas. Para que os novos entrantes sejam uma grande ameaça, devem contar com grande capacidade produtiva, *design*, preço e qualidade.

Como produtos substitutos de manequins, podemos citar: adesivos e mobiliário cenográfico.

A substituição depende fortemente do objetivo da vitrine e do posicionamento da marca. Existem marcas que precisam vender determinado produto e, expô-los em manequins é muito mais facilmente interpretado pelo consumidor. Entretanto existem marcas que não desejam apenas expor seus produtos, mas também transmitir o conceito da marca, o seu posicionamento perante os consumidores, ou até mesmo no caso de marcas já devidamente consolidadas, que não necessitam expor seus produtos, pois basta que o *logo* seja colocado para que seja compreendido o valor.

Para esses casos, o manequim é irrelevante, sendo então considerada a utilização de um produto substituto ao manequim, uma adesivagem ou montagem de cenários, por exemplo. Com isso, então, o produto substituto direto e forte passa a ser o das empresas de *design* de arte e cenografia.

Para aumentar a gama de clientes atendidos e evitar a entrada de produtos substitutos, a Expor está investindo na compra de uma empresa fabricante de produtos cenográficos para lojas. A compra foi planejada para que o cliente Expor possa adquirir, de apenas um fornecedor, todos os itens da loja, desde de os manequins aos cabides, sofás, decoração e outros.

Há um mercado grande desenvolvendo esta necessidade de cenografia, de criar ambientes para cada estilo, para cada marca, viabilizando assim a maior venda de produtos e consolidação de marca.

Com a aquisição dessa empresa, a Expor pode efetivamente fornecer soluções completas aos seus clientes, que passam a oferecer um conceito de marca ao consumidor final.

De forma a avaliar as barreiras aos entrantes potenciais, formatamos a tabela abaixo:

Avaliação de barreiras aos entrantes potenciais (Fevereiro / 2013)

Tipos de Barreiras de entrada	**Grau de eficiência**	**Tempo de eficácia da barreira**			
	Alto	**médio**	**baixo**	**Nenhum**	
Tecnologia patenteada			**X**		Não há tecnologia patenteada. Apenas modelos exclusivos. O tempo de eficácia é relativo.
Necessidade de grande capital		**X**			O capital necessário para início é médio, dado o investimento em produção e marketing. A eficácia é até o retorno das vendas para novos investimentos.
Diferenciação de produtos	**X**				Extremamente importante □ Essa diferenciação requer investimento em tecnologia, cursos, viagens. Acaba inviabilizando o desenvolvimento de novos produtos caso a haja preparação.
Acesso aos canais de distribuição			**X**		Os canais de distribuição são simples e de fácil acesso.
Economia de escala			**X**		É importante para que seja reduzido o custo do manequim e ampliada a capacidade produtiva. Caso a empresa tenha custos altos, os preços serão consecutivamente altos, inviabilizando vendas.
Restrições Governamentais				**X**	Não há restrições governamentais.

Figura 1 Vitrine conceitual, sem utilização de manequins – Christian Louboutin

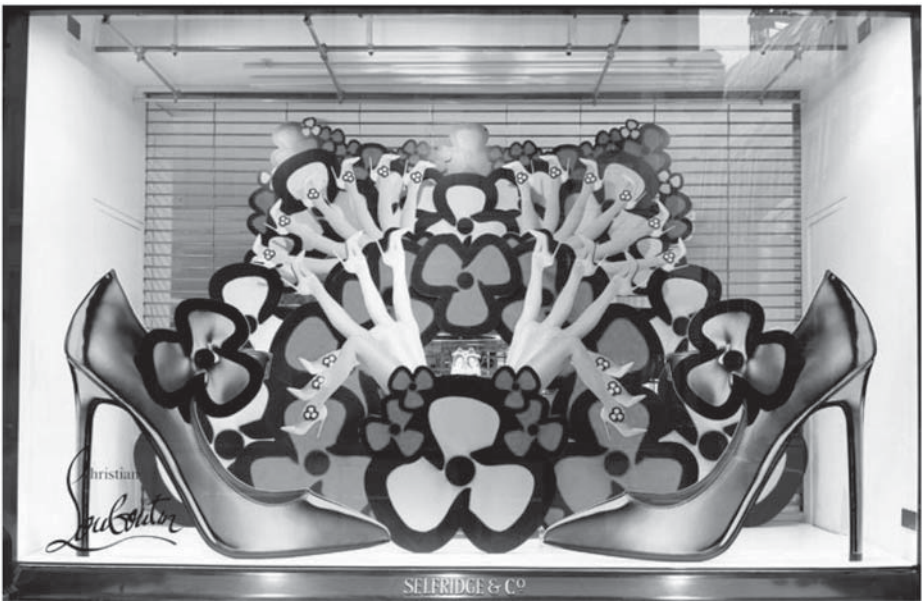


Figura 2 Vitrine com utilização de manequins Sacks com Dior, Chanel e Prada



5.2. Poder de barganha dos compradores

Estudando o poder de barganha dos nossos compradores, chegamos ao ponto de forte impacto que é a questão do *FAST FASHION*.

Os manequins auxiliam a venda dos produtos das lojas, hoje vivemos na época do *FAST FASHION*, a moda muda rapidamente e consequentemente a forma de divulgar seu produto também.

Como os manequins auxiliam na venda dos produtos, é importante que sigam a moda e, para isso, as lojas buscam o que há de novidade nos mercados europeu e americano.

O tempo entre o desenvolvimento e a divulgação de um novo produto era de cerca de cinco anos até alguns anos atrás. Desenvolver uma linha de manequins envolve custo, design, modelagem, criação de moldes para máquinas e, hoje, com a rapidez do mercado, não há tempo para absorção dos custos envolvidos, o que viabiliza, em muitos casos de modelos específicos, a aquisição de manequins produzidos na China para atender ao *FAST FASHION*.

Há necessidade de tomar muito cuidado com esse tipo de material, de forma que não estamos viabilizando o marketing do produto chinês.

Vale sempre ressaltar que o produto chinês é uma cópia, menos atrativa, e de qualidade ligeiramente inferior, que aumenta custos com manutenção. Mas ainda assim válida para atender o *FAST FASHION*.

Neste quesito, é válido colocar que o Chile e a China possuem um relacionamento estreito e com vantagens. Para o Chile, não há problema em ser invadido por produtos industriais asiáticos a baixo preço, pois as produções chilena e chinesa são complementares: o Chile vende bens primários, dos quais a China necessita, e compra bens industrializados que não produz.

5.3. Poder de barganha dos fornecedores

O mercado de manequins possui poucos players competitivos, com isso, a Expor acaba obtendo vantagens perante os fornecedores pela quantidade de matéria-prima adquirida, o que viabiliza um preço competitivo e até a manutenção de preços anteriores em caso de aumento. A Expor está no mercado há mais de 40 anos, com sua imagem estabilizada perante os concorrentes, possibilitando melhores negociações de pagamentos. Possui estrutura financeira administrada de forma que os pagamentos sejam sempre efetuados em dia, o que promoveu, com o passar dos anos, a credibilidade perante os fornecedores e a formalização de ótimas negociações.

Há, no entanto, a questão da exclusividade de fornecedores, mas, em nosso caso, trabalhamos com matérias-primas de fácil aquisição e desenvolvimento, seja no Brasil ou no exterior, o que nos permite a troca de fornecedores, se for encontrado qualquer ponto de divergência.

6. ANÁLISE MACROAMBIENTE

Sob grande influência da Igreja Católica, anos de pouco contato com o exterior e forte repressão, o Chile tem características de conformidade cultural e extremo conservadorismo.

Porém, como em outros países, a inovação chegou e o mercado teve que se abrir, assim como a sociedade ampliar seus horizontes. A igreja afrouxou seu controle e houve a introdução de leis mais liberais. Ainda assim, o chileno é considerado, dentre o povo latino, o mais fechado e conservador.

Estilo de vida:

Extremamente conservador, o estilo de vida chileno lembra muito o europeu, principalmente no aspecto formalidade.

Os chilenos são muito ligados à família. A independência entre os entes da família, diferente do que vemos em alguns países, não é difundida. Chilenos gostam de reunir-se com amigos e família, especialmente em jantares. São gentis e hospitaleiros.

Estrutura etária:

A estimativa prevista para 2012 seria de 17.067.369 habitantes, sendo a estrutura etária composta por:

- De 0 aos 14 anos: 21,4% (homens 1.860.839 / mulheres 1.784.269);
- De 15 aos 64 anos: 69,2% (homens 5.860.877 / mulheres 5.953.630);
- De 65 anos ou mais: 9,4% (homens 669,559 / mulheres 938,195).

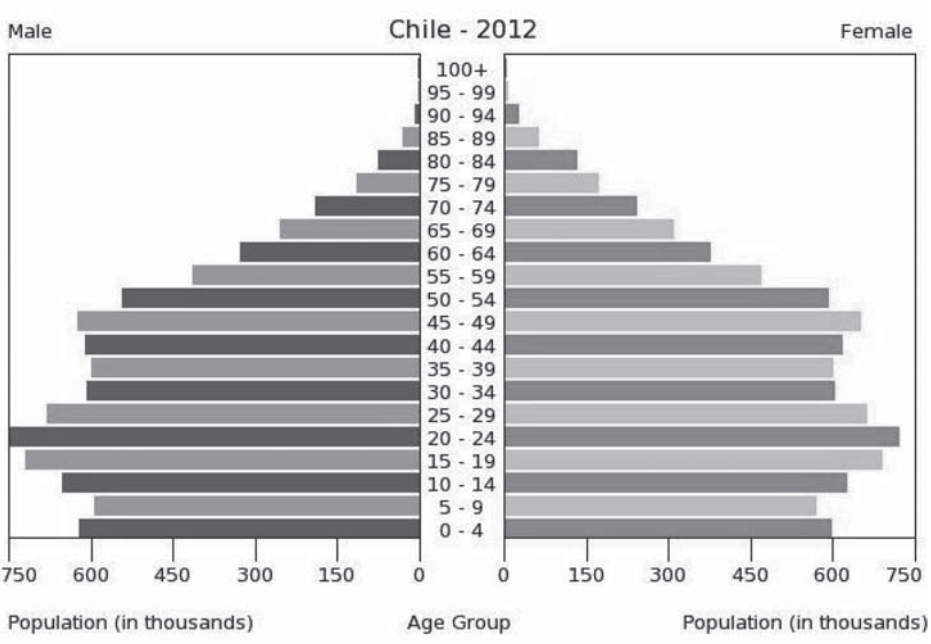
Para nosso projeto, o público-alvo está na faixa etária dos 15 aos 64 anos.

Faixa essa em que temos os possíveis empreendedores inaugurando suas lojas, os possíveis compradores das lojas que farão o giro do comércio e, como consequência, a necessidade de abertura de novas lojas.

Características gerais da população:

Total: 17.067.369 (2012).
Densidade: 22,54 hab./km^2 (2012).
População urbana: 89% (2010).
População rural: 11% (2010).
Crescimento demográfico: 0,884% ao ano (2011-2012).
Fecundidade: 1,87 filhos por mulher (2012).
Expectativa de vida: 79,9 anos (2012) - 35º do mundo.
Mortalidade infantil: 7,36 por mil nascimentos (2012) - 43º do mundo.
Analfabetismo: 3,5% (2011) - 62º do mundo.
IDH (0-1): 0,805 (2011) - 43º do mundo.

Pirâmide populacional:



Características sociais:

Do total de habitantes do Chile, aproximadamente 4,6% das pessoas se consideravam pertencentes a diversas etnias. A mapuche é a maior, vive no sul do país e em Santiago. Os aimarás e atacameños são do norte; os rapa nui, da Ilha de Páscoa; os alacalufes e yámanas, do extremo sul.

Economia:

O país apresenta uma economia de mercado dinâmica, caracterizada por um alto nível de comércio exterior e uma boa reputação com fortes instituições financeiras e políticas, que a classificam como vínculo soberano na América do Sul.

O Chile é um país fundamentalmente exportador de commodities. Grande produtor de cobre, tem neste material o carro-chefe de sua economia.

A agricultura é a principal ocupação de aproximadamente 15% da população e responde por cerca de 6% da riqueza nacional, e produz menos da metade das necessidades internas. Por isso, o Chile é também um país fortemente importador.

O Vale do Chile é a sua principal área agrícola e seus vinhedos são a base da indústria de vinho do Chile. Uvas, maçãs, peras, cebola, trigo, milho, aveia, pêssegos, alho, aspargo e feijão são as culturas principais. A produção animal inclui carnes e aves. A criação de ovelhas é a principal ocupação pastoral, fornecendo lã e carne para uso doméstico e exportação (MUNDO DEL CHILE, 2011).

A maioria das indústrias processam suas matérias-primas e dedicam-se à fabricação de bens de consumo diversos. Os principais produtos são cobre, lítio, outros minerais, alimentos processados, farinha de peixe, ferro e aço, madeira e seus derivados, equipamentos de transporte, cimento e têxteis.

A dependência da economia sobre os preços do cobre e o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos adequada são dois dos principais problemas econômicos do Chile.

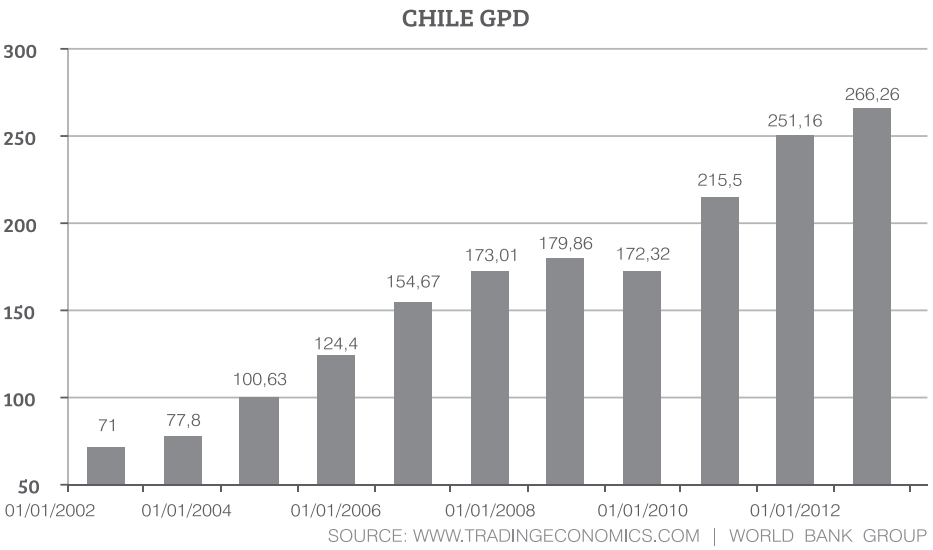
Suas principais importações são destacadas pelo petróleo e seus derivados, produtos químicos, equipamentos elétricos e de telecomunicações, máquinas industriais, veículos e gás natural. Além de minerais, também exporta frutas, peixes e produtos da pesca, papel e celulose, produtos químicos, e vinho.

Entre os principais parceiros comerciais na exportação encontram-se: China 22,8%, Japão 11,1%, *Brasil 5,5%*, Coreia do Sul 5,5%, Países Baixos 4,7%. Na importação: EUA 20,1%, China 16,9%, *Brasil 8,3%, Argentina 6,3%*, Alemanha 4,2%, segundo dados de 2011.

De acordo com dados do Banco Mundial, o Produto Interno Bruto (PIB) no Chile era de US$ 248,59 bilhões em 2011. O valor do PIB do Chile representa 0,40% da economia mundial.

Historicamente, de 1960 até 2011, o PIB chileno foi de US$ 50,3 milhões, em média, atingindo um recorde de US$ 248,6 bilhões em dezembro de 2011 e uma baixa recorde de US$ 4,2 bilhões em dezembro de 1960. O Produto Interno Bruto (PIB) representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos em uma região, durante um período determinado.

Na sequência, um gráfico com dados históricos para o PIB chileno:

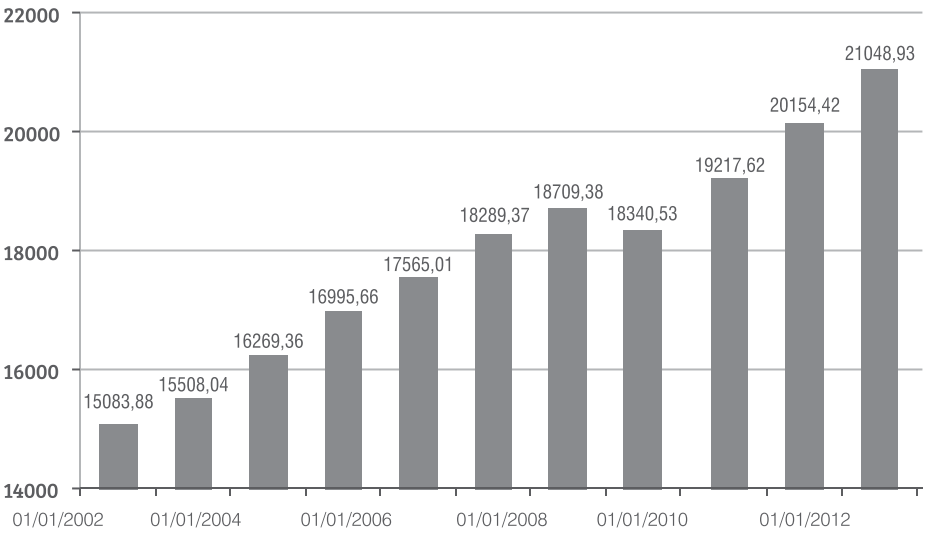


Fonte: Trading Economics, 2013.

O Produto Interno Bruto per capita, no Chile, foi de US$ 17.125 em 2011, quando ajustado pela paridade do poder de compra (PPP), sendo equivalente a 78% da média mundial.

Historicamente de 1980 até 2011, o PIB per capita PPP médio foi de US$ 7.969,7 atingindo um recorde de US$ 17.125 em dezembro de 2011 e uma baixa recorde de US$ 2.338,1 em dezembro de 1980.

O PIB per capita PPP é obtido dividindo-se o Produto Interno Bruto do país doméstico, ajustado pela paridade do poder de compra, por parte da população total (TRADING ECONOMICS, 2013).



Fonte: Chile – PIB Per Capita - Trading Economics, 2013.

Para a Expor, o mercado chileno representa a porta de entrada para os demais países latinos.

A Expor já possui clientes neste mercado e a ideia é consolidar a marca e fortalecer as parcerias.

Nosso objetivo é manter uma estrutura no Chile com representantes comerciais que promovam a manutenção das vendas de forma mais frequente.

Como já mencionado, a concorrência local não é o nosso maior problema, mas, sim, o mercado chinês, que pode atuar diretamente ou complementando a produção dos concorrentes locais.

O mercado chileno é extremamente centralizador e, se não mantivermos uma equipe de vendas apta para fidelizar esses clientes, não nos deixando cair no esquecimento, podemos perder oportunidades.

Os principais players no Chile são:

- Grandes lojas de departamento como: Paris S.A. (Grupo Cencosud); Falabella Retail S.A., Grupo Johnsons, Tiendas Ripley (Eccsa), La Polar, Hites, Fashions Park.
- Grandes grupos como: Foster, Bercovich.

Com o atendimento desses players e outros dez nomes que se encontram no mesmo nível da Bercovich, atenderemos praticamente 80% do mercado chileno. Vale ressaltar que todos os players mencionados já são clientes da Expor, mas o que precisamos é manter e fidelizar, de forma que não percamos oportunidades como já ocorreu com Foster, Falabella, Bercovich, entre outras.

Em janeiro de 2010, o Chile tornou-se o primeiro membro pleno da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na América do Sul e o segundo da América Latina, graças ao seu progresso econômico, desenvolvimento social e reestruturação institucional forte. É importante ressaltar que a OCDE é uma organização de mais de 30 países com economias estáveis, na qual o Chile vai contribuir na coordenação de políticas globais sociais e econômicas. Tem como objetivo se tornar uma plataforma de investimento, que permita também ser o ponto de partida para entrada de outras economias sul-americanas.

O Chile tem uma economia diversificada e competitiva e é um dos países da América Latina que estão com a produtividade em desenvolvimento.

De acordo com o IDH -- Índice de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas, o Chile é o país com as maiores taxas de desenvolvimento na região. Esta nação se caracteriza por um desenvolvimento orientado para a exportação de grande porte, com uma economia aberta ao mundo pela globalização, estabilidade macroeconômica, reformas estruturais que reduziram os custos de produção e qualidade das instituições.

Os índices indicam que, de 1980 a 2010, o Chile cresceu 0,9% ao ano, com isto ocupa o 45º lugar entre 169 países com dados comparáveis (saúde, educação e renda).

A economia chilena teve um crescimento anual de cerca de 5% durante os últimos 20 anos. Há progressos significativos na redução da pobreza, foram implantadas as reformas das pensões e as políticas fiscais e de estímulo à criação de emprego. No final do ano de 2010, o Índice de Atividade Econômica Mensal foi de 6,2%, mostrando uma tendência de progresso na economia.

De acordo com as estatísticas nacionais, a taxa de desemprego caiu em setembro-novembro de 2010 e ficou em 7,1%, o que representa um decréscimo de 0,5 pontos percentuais em relação ao trimestre anterior. A ocupação e a força de

trabalho também aumentaram em 1,0% e 0,4%, respectivamente. No final de 2010, a taxa foi de 8,1%, a média que se compara favoravelmente a 2009 foi de 9,7%. "Entre janeiro-março e outubro-dezembro, a economia chilena criou 428.280 novos postos de trabalho".

De acordo com a Direção-Geral de Relações Econômicas Internacionais (DIRECON), as exportações chilenas aumentaram 30% em 2010. Este país sul-americano criou uma política com relação à economia social de mercado e aposta na descentralização do controle da economia, em instituições fortes, em uma classe política em busca do progresso social do povo e em uma integração dinâmica do sistema econômico. Também tem se centrado na sua integração na economia global, com foco do setor privado como um motivador do desenvolvimento, e no Estado, com um papel regulador, fornecendo oportunidades para seus cidadãos, mantendo o equilíbrio macroeconômico e protegendo o ambiente.

Sobre a inflação, indica que as empresas localizadas nessa região mantiveram a tendência de queda durante o segundo trimestre de 2012, com uma variação acumulada média em doze meses até junho de 5,5%, a menor desde novembro de 2010, devido ao menor crescimento nos preços dos alimentos.

Em relação ao emprego, os salários aumentaram e melhorou a qualidade de vida. Esta tem contribuído para a expansão moderada da procura interna na região e consumo. Em países selecionados, a taxa de desemprego urbano regional caiu de 7,2% no primeiro semestre de 2011 para 6,8% no mesmo período de 2012 e para a região como um todo é em média de 6,5 % para o ano de 2012, em comparação com os 6,7% em 2011.

Apesar da turbulência no ambiente financeiro internacional, em geral, a região tem mantido o seu acesso aos mercados financeiros internacionais e suas reservas de divisas estão aumentando. Este aspecto junto com uma pequena melhora no desempenho fiscal na maioria dos países e os espaços para a redução das taxas de juros em um contexto de baixa inflação indicam que os governos agora têm alguma habilidade para lidar com um possível agravamento do contexto externo.

Uma comparação do crescimento do Chile de 2008 a 2011 indica que o PIB segue crescendo a preços constantes, como mostra a tabela abaixo com as estimativas do Fundo Monetário Internacional:

Chile: Indicadores Económicos

Indicadores Económicos	2008	2009	2010*	2011*
Crecimiento real del PBI (precios constantes) (%)	3.7%	1.5%	4.7%	6.0%
PBI per cápita (US$)	10,197	9,525	11,428	12,344
Tasa de inflación (%)	8.7%	1.6%	1.9%	n.d.

*Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional
Fuente: FMI - World Economic Outlook Database

A fraqueza da economia mundial, causada principalmente pelas dificuldades que a Europa, os EUA e a China enfrentam, tem afetado o crescimento da América Latina e do Caribe, porém de acordo com o resultado obtido em relação ao crescimento do Chile, podemos dizer que o país não foi tão afetado em 2012, pois continuou a crescer em relação ao ano anterior.

O consumo privado tem sido o principal motor da expansão regional, graças à evolução favorável do mercado de trabalho, ao crescimento do crédito e, em alguns casos, às remessas. No entanto, com o abrandamento acentuado da procura externa e a tendência de queda nos preços da maioria dos produtos de exportação mais importantes, o comércio exterior se torna o principal canal de transmissão dos choques internacionais para a economia da região. Apesar dos fatores externos com situações inconstantes, os números indicam que o Chile mantém um crescimento constante, o que nos permite esperar sucesso com a abertura e expansão do mercado de manequins.

As regras e procedimentos alfandegários no Chile estão baseados nas Ordens Aduaneiras, sendo suportados pelos instrumentos de Leis e Decretos constituídos, administrados pelo órgão governamental SNA -- Serviço Nacional de Aduanas, responsável pelo monitoramento e supervisão da passagem de mercadorias pelos portos e aeroportos do Chile, pela coleta dos impostos e das taxas de importação e elaboração de dados estatísticos sobre comércio exterior, entre outras atribuições.

As principais leis/decretos necessários para conhecimento da empresa exportadora relacionados às operações e de administração aduaneiras chilenas são:

1. Lei 20322 de 27 de janeiro de 2009 – fortalece e melhora o imposto e jurisdição aduaneiros;

2. Lei 20263 de 2 de maio de 2008 – representa melhoria na administração fiscal e aduaneira para facilitar o cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes;

4. Decreto com força de Lei 30 de 04 de junho de 2005 – são leis de Aduanas. Ministério da Fazenda;

5. Decreto Lei 830 de 31 de dezembro de 1974 – Código Tributário;

6. Decreto 1019 de 31 de dezembro de 2001 – Taxas aduaneiras. Ministério da Fazenda;

7. Decreto 1114 de 26 de maio de 1998 – estabelece o regulamento para habilitação e concessão dos recintos de depósito aduaneiro e armazenamento de mercadorias.

No que diz respeito ao procedimento de exportação do Chile, é importante observar que a declaração de ingresso (DIN) deve ser submetida ao SNA antes da entrada da mercadoria estrangeira no território chileno e deve ser aprovada pelas autoridades aduaneiras. A declaração deve conter as seguintes informações: a identificação do exportador, do transportador, do importador ou consignado e, quando aplicável, do agente da aduana; a descrição da mercadoria e o valor aduaneiro (INDÚSTRIA MECÂNICA BRASIL, 2012).

Carga tributária de entrada:

A classificação de mercadorias utilizada na tarifa e nas estatísticas de comércio exterior chileno baseia-se no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH) da Organização Mundial das Aduanas (OMA) de Bruxelas. Nas operações aduaneiras entre os países do Mercosul, adota-se a NCM- "Nomenclatura Comum do Mercosul", tendo como base o SH para identificar a natureza das mercadorias e promover o desenvolvimento do comércio internacional, além de facilitar a coleta e análise das estatísticas do comércio exterior. Para exportar manequins, utiliza-se o NCM 96180000, descrito como "Manequins e artigos semelhantes; autômatos e cenas animadas, para vitrines e mostruários", este especificará a carga tributária chilena que aplicará a base ad valorem sobre o valor CIF das mercadorias no local de desembarque.

Considerando que a tarifa alfandegária chilena dispõe de uma alíquota praticamente uniforme de 6%, podendo esta ser reduzida para produtos provindos de países com os quais o Chile mantém acordo de preferências tarifárias, neste caso, ressalta-se o Acordo de Complementação Econômica Chile - Mercosul, (ACE 35), com os governos da Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, determinando a liberalização progressiva da quase totalidade dos itens tarifários, ou seja, a eliminação, pela aplicação de margens de preferência tarifária, da tarifa geral do Chile. Alguns produtos serão liberados apenas em 2014. Note-se, porém, que a maioria dos produtos exportados pelo Brasil ao Chile já goza de isenção tarifária ou é objeto de tarifas muito reduzidas, na faixa de 1% ad valorem. Para as exportações de manequins entre Brasil e Chile, a tarifa é isenta.

Referente às taxas e aos impostos de importação, a prática tem demonstrado que o chamado valor nacionalizado ou valor aduaneiro da mercadoria, posteriormente ao pagamento de todos os ônus de importação (honorários, despachante, manuseio, fretes internos etc.), corresponde, em média, ao valor CIF mais 10%. Finalmente, há o Imposto sobre o Valor Agregado (IVA), correspondente a 19% do valor CIF acrescido de todos os direitos alfandegários (valor nacionalizado), destacando que o IVA é retomado no momento da venda do produto.

O IVA apresenta-se, deste modo, como um custo financeiro que é transferido do importador ao consumidor final.

A economia do Chile é extremamente aberta ao livre-comércio e o governo raramente intervém com medidas protecionistas. A lei chilena de investimento estrangeiro e sua estrutura tributária são indícios de um país que está interessado em atrair de fato o investimento estrangeiro. Exemplo real disto são os acordos bilaterais de livre-comércio de bens e serviços com vários países, incluindo os Estados Unidos, Austrália, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Japão, Comunidade Europeia (o EFTA – *European Free Trade Association*), Canadá, Coreia do Sul, México, Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina.

Além disso, o Chile tem acordo de livre-comércio de bens com a China, vigente desde outubro de 2006, e acordo de preferência tarifária com a Índia, em vigor desde agosto de 2007.

Em âmbito plurilateral, o país é membro do Sistema Global de Preferências Comerciais entre países em desenvolvimento (SGPC), vigente desde 1989, o qual concede preferências tarifárias unicamente a bens.

O Chile faz parte da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), que concede preferências tarifárias aos bens de países membros (Argentina, Bolívia, Brasil, Venezuela, Chile, Colômbia, Cuba, Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai), e se encontra em vigor desde março de 1981. No âmbito da ALADI, o Chile possui acordos de Complementaridade Econômica com a Bolívia, a Venezuela, a Colômbia, o Mercosul, o Peru, o Equador e Cuba.

Além disso, integra o Protocolo de Negociações Comerciais, em vigor desde fevereiro de 1973, o qual concede preferências tarifárias aos bens dos países membros (Bangladesh, Brasil, Chile, Egito, Israel, Coreia do Sul, México, Paquistão, Paraguai, Peru, Filipinas, Romênia, Tunísia, Turquia, Uruguai e Iugoslávia).

Vale mencionar que o Chile aplica as regras de origem preferenciais no âmbito de seus acordos de livre-comércio. Assim, as importações que se beneficiem de tratamento tarifário preferencial, decorrente de um acordo, devem estar acompanhadas por um certificado de origem, cujas exigências podem ser diferentes conforme o acordo em questão. Além disso, é importante destacar que, no âmbito de acordos regionais ou bilaterais de comércio, o Chile aplica cotas tarifárias na importação de produtos, como óleos vegetais, carne bovina, carne de aves, produtos lácteos e peixe (INDÚSTRIA MECÂNICA BRASIL, 2012).

Os procedimentos de importação foram simplificados desde 1997. Isto inclui, em particular, a introdução de um sistema de processamento eletrônico e sistema de pagamento, e do fim da obrigação de apresentar a declaração de importação para o Banco Central.

O regime aduaneiro do Chile está baseado na Ordenação Aduaneira. Outros instrumentos que fazem parte desse regime são: a Lei Orgânica da Aduana (Decreto nº 329 de 20 de junho de 1979) e as Tarifas Aduaneiras (Decreto nº 1019 de 31 de dezembro de 2001 e suas emendas).

Como regra, não há obrigatoriedade de registro de importadores. No entanto, há necessidade de Registro para Importadores e Exportadores, de Substâncias que Depredam a Camada de Ozônio. Nesse caso, o órgão responsável pelo registro é o SNA, que visa garantir a observância dos compromissos assumidos no âmbito do Protocolo de Montreal.

O Chile implementou o Artigo VI do GATT de 1994, o Acordo sobre Subsídios e Direitos Compensatórios, e o Acordo sobre Agricultura da OMC, todos aplicados com força de lei, desde a promulgação do Acordo de Marrakech. Desta forma, o país permite a imposição de medidas antidumping e compensatórias para a importação de bens, cuja entrada cause prejuízo ou ameaça grave à indústria doméstica, através da prática de preços de exportação inferiores se comparado com o praticado pelos seus exportadores no mercado interno. Além disso, de acordo com o artigo 9º da Lei nº 18525, tarifas ad valorem poderão ser aplicadas como medidas de salvaguardas, no caso de comprovação por investigação da Comissão Nacional, de prejuízos graves ou ameaças de prejuízo decorrentes do aumento, em quantidade, das importações à indústria nacional.

Com relação à marcação, embalagem e rotulagem, o Chile tem mais de 20 estatutos legais que abrangem produtos alimentícios, farmacêuticos, sementes, plantas, combustíveis, produtos elétricos e pesticidas.

O DIRECON (*Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales*), órgão pertencente ao Ministério das Relações Exteriores do Chile, é o responsável por administrar o Acordo TBT – *Technical Barriers to Trade* – da OMC. A relação de regulamentos técnicos e procedimentos de avaliação da conformidade são de responsabilidade do governo central e encontram-se disponíveis no site do governo. O Instituto Nacional de Normalização (INN), órgão privado sem fins lucrativos, tem como objetivo a promoção da metrologia, dos padrões e das normas técnicas. Todas as mercadorias importadas devem estar em conformidade com as regulamentações técnicas aplicáveis ao produto em questão.

A questão de preservação do meio ambiente é de extrema importância para a nossa produção. O manequim é produzido em plástico que gera resíduos, e estes resíduos são reciclados e utilizados para a produção de novos manequins.

A questão da sustentabilidade tem sido um dos fatores mais importantes para o nosso corpo comercial. Todos os países estão engajados na questão de melhoria do ambiente, e a produção de peças em plástico com estrutura que não quebra e precisa de baixa manutenção e seus resíduos são recicláveis representam um ponto positivo a mais para nossa equipe de vendas.

O Ministério de Desenvolvimento do Chile apontou que, em 2008, a economia chilena apresentou PIB de US$ 243 bilhões para uma população de aproximadamente 17 milhões de habitantes, que resulta em uma renda per capita de aproximadamente US$ 15 mil.

O PIB do Brasil é de aproximadamente US$ 1.981 bilhões e renda per capita de aproximadamente US$ 10 mil e encontra-se no 9º lugar do ranking mundial.

No ranking, o PIB chileno é o 5º da América do Sul e o maior do subcontinente, em termos per capita. A economia está crescendo a taxas acima da média dos países da América Latina, conforme mostram os indicadores que o comparam com os dados do Brasil nos últimos anos: 4,0% em 2003 (1,2%), 6,0% em 2004 (5,7%), 5,6% em 2005 (3,2%), 4,6% em 2006 (4%) e 4,7% em 2007 (5,7%) e 3,2% (5,1%) em 2008.

Os índices de 2011 mostram que a contribuição do setor agrícola para o PIB chileno é de 5,0%, enquanto o setor industrial representa 50,5% e o setor de serviços 44,7%.

A dependência da economia em termos do preço internacional do cobre e da falta de um fornecimento adequado de alimentos representa um dos maiores problemas econômicos para o Chile.

O Banco Central informou que o Produto Interno Bruto (PIB) do Chile obteve um resultado ligeiramente superior do estimado, com o crescimento de 5,7% no terceiro trimestre de 2012, resultado superior ao mesmo período de 2011. Esse crescimento foi impulsionado pela mineração e pela demanda interna.

"Do ponto de vista da origem, com exceção de indústria e pesca todas as atividades cresceram. Destacaram como as de maior incidência no resultado global: mineração, serviços pessoais, serviços empresariais e comércio", explicou o instituto emissor. Concluímos assim que o Chile não foi tão afetado pela crise internacional e superou as expectativas do início do ano, destacando-se por ser o principal produtor mundial de cobre.

Ao abordar a questão da distribuição geográfica da população chilena, devemos levar em conta alguns fatores:

Primeiro, que há um equilíbrio em termos de preocupações da população entre as regiões do país, dadas as condições climáticas muito diferentes e disponibilidade de trabalho entre eles. É possível identificar uma tendência clara, em termos de concentração populacional pela parte Central e Sul (com 87% da população), em detrimento da Norte (11,2%).

Segundo, podemos dizer que, após uma análise da distribuição, a população chilena é, sobretudo, urbana e rural como ocorreu em nosso passado colonial. O exemplo mais claro do caráter predominantemente urbano no Chile é a área metropolitana, que inclui, em um espaço pequeno em comparação com as regiões mais importantes do país, não menos que 39% da população total, reunidos principalmente em Santiago.

"O que está acontecendo no Chile é histórico, produzido principalmente pelo desenvolvimento e mudanças no comportamento das pessoas. Hoje, por exemplo, as mulheres estão se casando mais tarde e aos 25 anos não querem cuidar de

crianças. Isso faz com que a taxa de natalidade caia drasticamente", disse o diretor nacional do INE, Francisco Labbé.

Regiões com maior crescimento:

Neste contexto, as regiões que apresentam o maior crescimento são Tarapacá (26,4%), Coquimbo (16,9%), Atacama (14,8%), Arica e Parinacota (13,3%) e Antofagasta (12,6 %).

Tarapacá é a região que tem mostrado maior taxa de crescimento nos últimos 30 anos.

Enquanto isso, houve um aumento populacional de 43,8%, revertendo a tendência de queda no último censo.

Do total da população, 40,33% está concentrada na capital. Na sequência, está distribuída pelas regiões de Biobío (11,86%) e Valparaíso (10,40%).

Os fatores próprios desta distribuição podem ser divididos em duas áreas:

a) Fatores socioculturais:

Fatores climáticos (deserto ao norte, frio e umidade ao sul), ligados às características particulares do Chile. A conquista tardia e inacabada.

O Chile participou de uma centralização política, econômica e administrativa que levou ao êxodo rural e, portanto, um crescimento quase desenfreado da capital.

A falta de autonomia das regiões e o desenvolvimento desigual econômico agravaram ainda mais a situação.

O Congresso mudou-se para Valparaiso, para tentar descentralizar a administração e a política e, assim, promover o desenvolvimento desta cidade. Está mais provado que houve fracasso.

b) Fatores naturais:

O terreno acidentado e montanhoso, junto com as condições climáticas adversas em certas regiões do Chile faz com que quase 80% do território não possa ser habitado. As pessoas vivem em sua maioria nas terras baixas.

A Cordilheira tem uma população muito pequena. A região Andina, entretanto, é quase completamente desabitada, exceto as *Highlands* em determinados pontos dos Andes.

Estrutura por sexo e idade:

No Chile há uma simetria entre as mulheres e os homens em termos de quantidade, em relação ao total da população, ou seja, no total, há um número quase igual de habitantes de cada sexo no Chile.

Algumas das diferenças que podemos ver são:

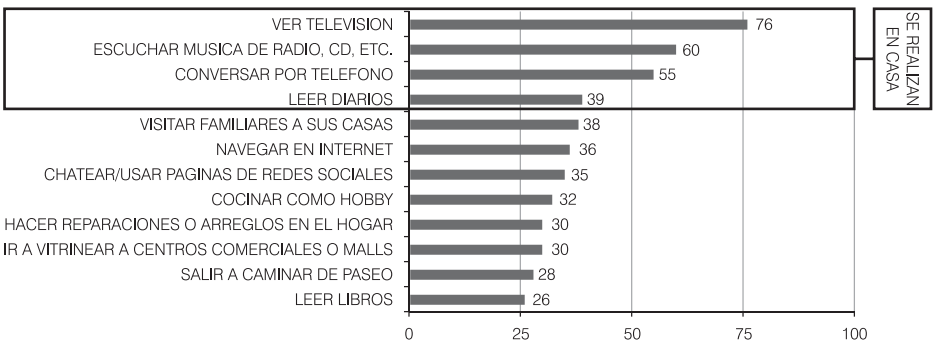
População infantil diminuiu -- jovens com menos de 19 anos de idade, demonstra o declínio na taxa de natalidade. Aumento da população adulta.

Aumento do envelhecimento -- por isso podemos dizer que a expectativa de vida no Chile tem um aumento significativo.

Para traçar um perfil do estilo de vida dos chilenos, principalmente em relação ao consumismo e varejo que afetam os clientes da Expor e que impactam diretamente nosso negócio, recorremos a estudos de marketing de empresas chilenas, como a *Collect Investigaciones de mercado S.A, Visión Humana*, notícias e um boletim estatístico divulgado pelo Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. De maneira geral, estes estudos e dados estatísticos colocam os chilenos como pessoas sociáveis, que gostam de estar reunidos com família e amigos, viajar para outros países e aproveitar seu tempo livre, tendo como uma de suas atividades favoritas participar de almoços e jantares com amigos e família e assistir televisão.

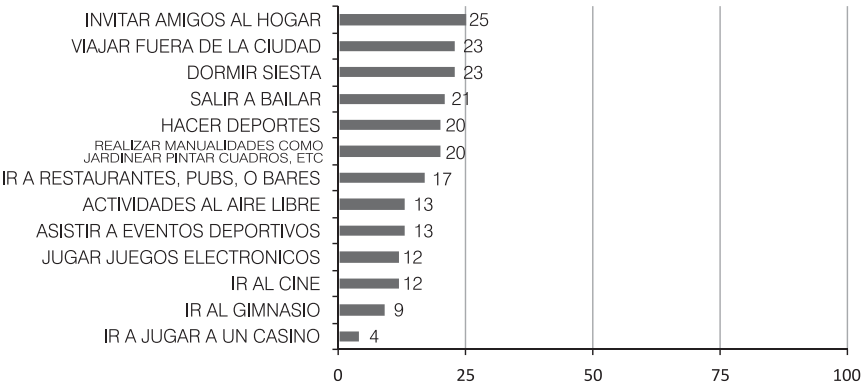
Além de hábitos comuns dos chilenos, o estudo do Instituto de Estatística mostra uma mudança nas prioridades de consumo dos chilenos, pois de 1978 a 1987 o item mais importante na pauta de consumo da população era alimentação que, junto com habitação e transporte, representava 65% do gasto total, preocupação da população de países em desenvolvimento. Já os resultados da pesquisa de 1996 a 1997 mostraram quedas nestes setores acompanhadas de um aumento de 1,5 a 2 pontos percentuais em saúde, educação, vestuário e lazer. Este período foi marcado por um crescimento econômico de 7%, e a alteração no consumo significa que os chilenos passaram a gastar mais pensando em aproveitar a qualidade de vida. E como esperado, com a acessibilidade trazida pela era virtual, o estudo de 2006 a 2007 mostra aumento de consumo de transportes e comunicação, principalmente de bens e serviços relacionados à tecnologia.

LAS ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE DE MAYOR FRECUENCIA
Porcentaje de personas que dice realizar cada actividad



Base: Total de entrevistados (1760 casos)

LAS ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE DE MAYOR FRECUENCIA
Porcentaje de personas que dice realizar cada actividad

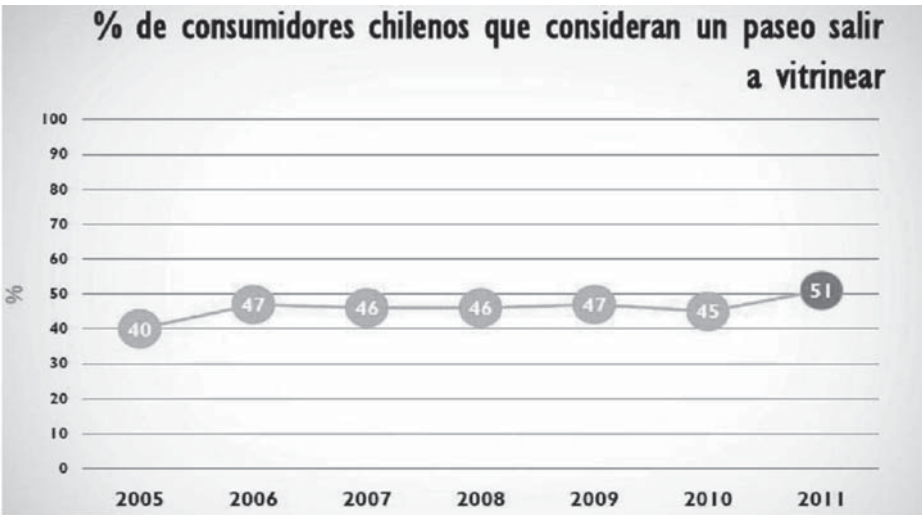


Base: Total de entrevistados (1760 casos)

Nas pesquisas de 2007, **o setor de vestuários ficou em quarto lugar** entre os produtos que apresentaram maior participação nos gastos dos chilenos, além disso, o Chile apareceu como o 2º destino mais propício para investir no varejo no último Índice de Desenvolvimento Global Varejista (GRDI), que apresentou economias emergentes.

Encabeçada pelo Brasil pelo segundo ano consecutivo, a lista da empresa de consultoria norte-americana *A.T. Kearney* registrou um avanço do Chile de um lugar com respeito a 2011, após superar o Uruguai. O relatório qualificou o Chile como um dos mercados mais "sofisticados e competitivos" da região para este setor e uma economia de crescimento dinâmico, cuja expansão estaria ao redor de 6,2% neste ano.

Com este aumento do interesse chileno pelo varejo e vestuário, surgiu também, entre suas preferências de lazer, o hábito de sair para ver vitrines, hábito que cresceu 6 pontos percentuais de 2010 para 2011.



O mercado chileno é carente de fabricantes de manequins voltados para design, em relação aos grandes nomes de marcas que têm se instalado no país e à necessidade de obter um produto diferenciado.

A Expor possui características especiais, comparando-a aos seus concorrentes, que lhe proporcionam maiores possibilidades nesse mercado.

Como características especiais, citamos: atendimento; design; confiabilidade; qualidade; estrutura sólida; desenvolvimento de projetos específicos, conforme desenho/necessidade do cliente.

6.1. Matriz SWOT

Interno (Organização)	**Forças (S)** Design Capacidade produtiva Produtores de manequins Imagem estável e confiável Atendimento de grandes redes no Chile Marca forte	**Fraquezas (W)** Desenvolvimento custoso de manequins Custo fixo alto Custo de estoque Desenvolvimento de pessoal no exterior Execução e sustentação da gestão de acordo com a matriz
Externo (Ambiente)	**Oportunidades (O)** Ampliação da linha de exposição para mobiliário Fast Fashion Atendimento de pequenos clientes Fidelização dos clientes já atendidos Fortalecimento da marca	**Ameaças (T)** Substituição de manequins por mobiliário Fast Fashion Produto chinês Produção local

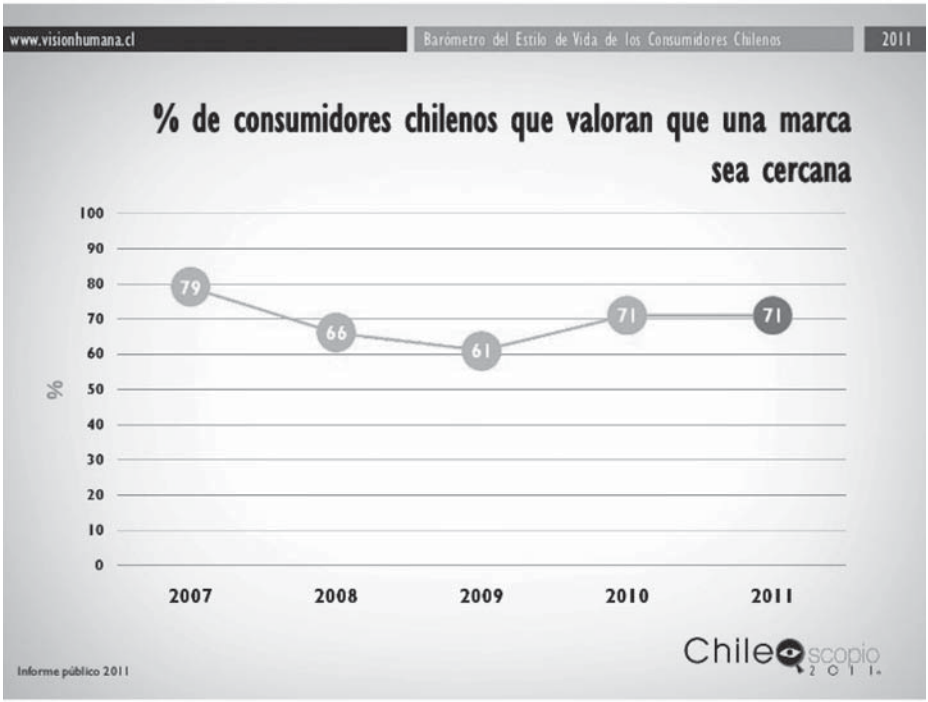
7. ANÁLISE DE CENÁRIO

O objetivo do plano de negócios é inserir mais fortemente a marca Expor no Chile através, a priori, da seleção de equipe comercial que faça não somente a venda, mas efetivamente a manutenção do cliente.

A partir dos resultados da fidelização dos clientes, serão estudadas as opções de distribuição local, com importação direta pela Expor Internacional e também uma pequena fábrica para acabamento de material semiacabado, promovendo a importação direta deste tipo de material, podendo personalizar o manequim em estoque de acordo com a necessidade do cliente.

Com a fidelização, importação local e pequena fábrica para personalização, pretendemos em cinco anos atender 80% do mercado chileno. Há estrutura similar no México, que pretendemos replicar, dadas as diferenças de mercado.

A Expor Internacional no México tem seus lucros em crescimento, duplicando a cada ano. Ultrapassamos a marca de vendas mensais de US$ 2 milhões.



8. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da Expor Manequins, considerando sua visão de futuro, reside em se consolidar em cada país da América Latina, por meio de fidelização de clientes, aumento de qualidade, busca por redução de custos e melhoria de processos de produção.

A Expor tem seu processo de produção constantemente analisado e são verificadas melhorias tecnológicas para produzir mais manequins em menor tempo, com maior qualidade e menor custo.

Pretendemos em cinco anos ter estabelecido a Expor Internacional em mercados-foco, como: Chile, Colômbia e Peru, e consolidar nossa marca como a mais importante e desejada das Américas.

A Expor assim como a Expor Internacional buscam diferenciar-se no mercado através das opções em *design*, da constante busca por novidades, em parcerias es-

tratégicas com fabricantes interessados no mercado latino. A diferenciação vem pela via de atendimento especial ao cliente, permitindo total personalização da peça, de acordo com a marca, permitindo troca de cor, cabeça, desenvolvimento e produção de poses específicas.

A estratégia da Expor Manequins é tornar-se *benchmark* de *design* e qualidade.

9. METAS

Nos últimos anos, tivemos um crescimento considerável de participação no Chile, atuando fortemente com clientes, até então, somente atendidos pela concorrência.

Devido ao grande diferencial da empresa, que é nosso design e, principalmente, à qualidade do manequim produzido em polietileno especial (PLEX T), que não risca e não quebra, os custos de manutenção das lojas foram expressivamente reduzidos.

O custo de um manequim é alto, porém o investimento é diluído entre os anos de uso e de possibilidade de reforma das peças com custo mais baixo. Isso permite ao manequim ter vida útil de cerca de 20 anos.

A participação das exportações em nosso resultado de vendas anual é de cerca de 20%, sendo que o resultado em 2011 foi de US$ 3.525.500,00 com participação do Chile em 11% (US$ 341.145,90) e em 2012 de US$ 4.118.462,25, com participação do Chile em 8% (US$ 320.176,97).

Para os próximos cinco anos, analisamos que:

- Perspectiva otimista:

Crescimento em torno de 20% de participação no mercado chileno, com base em nosso melhor resultado de participação de 2011 -- 11%.

O Chile passaria a participar em 13,2% no resultado final das nossas exportações.

- Perspectiva realista:

Crescimento em torno de 10% de participação no mercado chileno, com base em nosso resultado de participação de 2012 -- 7,7%.

O Chile passaria a participar em 8,5% no resultado final das nossas exportações.

- Perspectiva pessimista:

Manter a participação no mercado chileno de nosso último resultado em 2012 -- 7,7%.

O Chile permaneceria com a mesma participação no resultado final das nossas exportações.

A perspectiva não é de apenas vender manequins para o mercado Chile, é sim consolidar-nos como distribuidor local, qualificado e quiçá exclusivo de manequins.

10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

10.1. Produto

O ciclo de vida do manequim de plástico é longo, pois o material é bem resistente. A estratégia dos clientes consiste em reformar as peças para dar uma renovada ou, em casos de grandes redes, colocar os manequins com tempo de uso maior em lojas de menor concentração de clientes ou até mesmo em outlets, e renovar as lojas-conceito, ou seja, as lojas com maior volume de clientes. Referente à linha de produtos, atualmente, a empresa já possui uma grande variedade de linhas que atendem às formas e cores dos mais variados estilos de pessoas. Nesse ponto, entretanto, vale ressaltar que o custo de desenvolvimento de um manequim é alto e, em uma linha de cerca de 10 poses, aproximadamente 4 poses serão esquecidas. O que vale realmente a pena, e tem sido a grande estratégia dos clientes e nossa, enquanto produtores, é a customização das linhas já existentes, mesclando corpos, cores e desenvolvendo apenas as cabeças que já deixam o manequim com um design especial e muitas vezes exclusivo. É o caso da manequim da modelo Isabeli Fontana. O corpo com shape magro é similar ao de muitas manequins da linha existente, entretanto, o rosto é único, exclusivo. Foi nesse ponto que desenvolvemos para a C&A a manequim exclusiva da modelo Isabeli Fontana. O custo do desenvolvimento foi extremamente reduzido e o sucesso foi garantido. Não houve a necessidade de desenvolvimento de novo corpo.



Figura 3
Manequim loja C&A desenvolvido a partir da modelo Isabeli Fontana.

O design em nosso produto é o fator primordial na decisão. É nosso DIFERENCIAL perante a concorrência, seja ela chilena ou chinesa.

O que nos diferencia de toda a concorrência é exatamente a nossa especialização e o desenvolvimento de peças com *design* inovador, estudado a partir de inspirações da moda. Não somos apenas transformadores de plástico.

Com isso podemos oferecer o que há de mais moderno, qualificado e diferente. Com a inserção de um *showroom* próprio no Chile, teremos as peças disponíveis para pronta entrega, diminuindo assim o tempo de espera e alcançando um nicho de mercado que, hoje, atuando com peças sob encomenda, acabamos perdendo, dado o tempo necessário para produção e transporte do Brasil ao Chile.

O manequim Expor é de alta durabilidade e produzido com matéria-prima de qualidade, o que promove ótimo caimento às roupas vestidas.

O valor unitário do manequim da Expor não é o mais barato do mercado, mas a marca tem fortemente agregado a ela o design e a qualidade, que a diferenciam enormemente da concorrência.

Expor é marca líder no mercado de manequins no Brasil e América Latina.

Para facilitar a entrada dos produtos nos países, muitas vezes, é necessária a sua adaptação, conforme as necessidades de cada um. No caso da Expor, não será necessário adaptar o produto, pois, considerando as grandes possibilidades de customização, nosso produto já é compatível com o mercado.

A principal força da empresa, como foi citado anteriormente, é não sermos apenas transformadores de plástico, mas produtores de manequins.

O que nos concede especialização e maior capacidade de fornecer serviços completos na criação de uma vitrine.

A concorrência possui capacidade produtiva inferior à nossa e não há previsão de ações para inserção de empresas brasileiras no Chile e nem de expansão da concorrência local.

A presença física de um *showroom* no Chile permite o atendimento imediato para alguns pedidos. Com isso, atenderemos o mercado que não alcançamos, dado o prazo de entrega e, principalmente, teremos nossa estrutura própria para importação direta, aos pequenos lojistas sem estrutura de comércio exterior, para a devida importação das peças.

A situação de hoje é a seguinte: *o lojista que necessita de três peças compra localmente*, devido ao prazo de entrega e à facilidade de compra, pois a peça já está no país.

Em contrapartida, as grandes redes com pedidos maiores e estrutura consolidada adquirem nossas peças, pela possibilidade de customização, atendimento personalizado e capacidade de atendimento aos pedidos completos para todas as lojas das redes.

Atualmente, já atendemos grandes redes, como a Cencosud e Falabella. Este processo nos concede grande parte do mercado chileno, mas desejamos atender os menores também.

A concorrência local está em empresas transformadoras de plástico com baixa capacidade de produção.

É fundamental analisar a questão da tecnologia e o quanto deverá ser investido no projeto, porém, investimentos em tecnologia de informação não impactam em nossa competitividade, quando se trata de compras *on line*, por exemplo.

O manequim é ponto fundamental de uma loja e a escolha desta peça requer detalhe, cuidado. Com isso, os clientes preferem visitar pessoalmente o *showroom*, poder olhar, escolher e tocar.

Esse é um ponto fundamental de nossa decisão de abertura de um *showroom* no Chile e não apenas de incrementar nossas vendas a partir do Brasil para o Chile.

Figura 4
Planejamento
showroom Chile



10.2. Serviços

Serviços de reforma serão agregados ao nosso escopo, como temos aqui no Brasil.

Serviços de pequenos consertos de pintura, ajustes e até reformas de manequins.

Hoje, esse serviço é exclusivo do Brasil e de nosso *showroom* no México. É um tipo de serviço que agrega muito valor ao manequim, pois o cliente sabe que pode contar conosco caso seja necessário.

10.3. Preços, Logística e Distribuição

Para fins de determinação de preços, o projeto consiste na inserção da Expor no Chile por intermédio de um distribuidor próprio.

A produção vai continuar no Brasil, entretanto, as peças vão ser enviadas e liberadas ao *showroom* no Chile e vamos manter peças disponíveis em estoque para entrega imediata.

Este processo facilita a aproximação com o cliente chileno, que tem como característica a necessidade de ter os fornecedores sempre próximos.

É uma estratégia qualificada, pois, considerando-se o volume das importações, os custos fixos da importação serão diluídos entre muitos manequins, reduzindo os custos logísticos e viabilizando a compra em moeda local de peça já nacionalizada com valor atrativo, comparando-se à necessidade de realizar os procedimentos de liberação e logística.

O procedimento envolve:

- Definição de poses: por meio de encomenda ou análise de mercado local;
- Produção no Brasil: aproximadamente 40 dias;
- Estufagem (caminhão ou container): após análise sobre a forma mais vantajosa no período do embarque;
- Embarque: *transit time* que vai depender do modal;
- Liberação no destino: mediante agente contratado;
- Frete interno;
- Inventário e disponibilização para venda.

Com a chegada do material ao *depósito*, teremos o produto nacionalizado e o preço em moeda local.

A venda entre a Expor Brasil e o distribuidor no Chile, uma vez que será um distribuidor próprio, será realizada com o pagamento através de REMESSA SEM SAQUE, a 90 dias do embarque.

Esta condição de pagamento é importante para que, embora a empresa tenha o seu caixa inicial, possamos incrementar o caixa para manter a operação.

A condição de embarque será CFR. Com o frete *prepaid*, podemos conseguir melhores negociações no Brasil, considerando-se o maior volume de embarques coordenados por aqui.

Haverá uma estrutura de *showroom* para receber nossos clientes. A estrutura do *showroom* vai contar com:

- Sala comercial com os manequins expostos, tal qual uma vitrine;
- Executivo de vendas;
- Recepcionista;
- Ajudante geral.

Pensando em todos os pontos acima, podemos obter um preço qualificado no mercado chileno sem que haja necessidade de operar de forma restrita.

As peças serão embarcadas via terrestre, marítima ou aérea. O modal será definido de acordo com o budget da operação e tempo disponível para a chegada ao Chile.

Quanto mais peças embarcarmos, mais conseguiremos diluir o custo fixo da operação.

Na chegada ao destino, teremos um *forwarder* que será responsável pelo desembaraço e pela entrega no *warehouse.*

Após nacionalização, entrega e inventário, a peça será colocada à venda.

O frete de retirada da peça será por conta do cliente, uma vez que não somos especialistas em transporte.

Estudos comprovam que o custo de fornecer algum serviço no qual não se é especializado ou que não dependa de sua capacidade produtiva, pode causar danos à sua imagem e principalmente onerar sua cadeia.

Os clientes, por sua vez, decorrente do maior volume de pequenos embarques locais, possuem melhores negociações com transportadoras.

Isso pode ser alterado mediante a negociação com um bom transportador ou até mesmo com a aquisição de um caminhão próprio.

10.4. Estratégia de Comunicação

Para colocarmos nossa marca em evidência, focaremos na consolidação de nossa marca por meio do nosso comprometimento com inovação e *design*.

Figura 5 Anúncio – foto 1



Figura 6 Anúncio – foto 2



A concorrência tem pouca expressividade em comunicação, o que nos dá maior vantagem competitiva, uma vez que temos um histórico maior em publicidade e nosso *budget* garante verba para publicidade.

Atentaremos ao grande potencial de nossa comunicação eletrônica através da tradução de nosso site: www.expor.com, blog e redes sociais.

Trabalharemos anúncios em revistas especializadas em moda localmente, como a revista Paula e revista Vanidades, bem como participaremos como sócios da Associação Moda Chile, do *fashion week* chileno chamado: Santiago de moda.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluímos com nosso estudo que o mercado chileno possui um potencial muito grande para absorver a marca Expor.

A EXPOR, uma vez que já é uma empresa internacionalizada, exporta há alguns anos para o Chile e tem obtido números razoáveis com esse mercado.

A inserção do *showroom* com distribuição direta e exclusiva trará maior confiabilidade e facilidade ao consumidor local, além de nos permitir maior presença com os clientes que já se encontram em carteira, bem como facilitar a abertura de novos contatos.

O mercado chileno tem uma produção local pequena e pouco interessante aos grandes varejistas. Produtores locais recorrem à compra de manequins importados da China para atenderem pedidos significativos.

Com a presença da Expor, os grandes varejistas não terão que recorrer aos produtores locais e os produtores locais não terão que recorrer aos distribuidores chineses, pois estaremos devidamente preparados com estoque de pronta entrega para atendimento imediato.

A Expor busca se diferenciar no mercado pelo *design* e a constante busca por novidades. O produto é de fácil aceitação, pois é totalmente personalizável. A diferenciação vem pela via de atendimento especial ao cliente, permitindo total personalização da peça, de acordo com a marca, e o *shape* das pessoas do país em questão, da troca de cor, cabeça, e produção de poses específicas.

A concorrência chinesa pode se tornar uma aliada se usada da forma correta para atendimento do *FAST FASHION*.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Home page**.
Disponível em: <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 7 jan. 2012.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. **Ley Chile**. Disponível em: <http://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?itemsporpagina=10&totalitems=16&npagina=2&_grupo_aporte=&agr=2&sub=757&c omp=&tipCat>. Acesso em: 3 jan. 2013.

CEPAL. Disponível em: <http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/4/48064/P48064.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>. Acesso em 20 dez. 2012.

CLUSTER MEJILON. Disponível em: <www.clustermejillon.cl/ESTUDIO_HABITOS_DE_CONSUMO_DEL_MEJILLON.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2012.

DEEPASK. **Consulte o PIB**: Produto Interno Bruto per capita por país e sua posição no ranking mundial: Chile. Disponível em: <http://www.deepask.com/goes?page=chile-Consulte-o-PIB---Produto-Interno-

EL PAÍS. **Tecnologia**. Disponível em: <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/04/02/actualidad/1333373402 0 13279.html>. Acesso em: 27 dez. 2012.

ESTILOS DE VIDA. **El estilo de vida de los chilenos**.
Disponível em: <http://www.estilosdevida.cl/2007/07/12/el-estilo-d e-vida-de-los--chilenos/>. Acesso em: 23 dez. 2012.

EXPOR. **Home page**. Disponível em: <www.expormanequins.com.br>.
Acesso em: 07 jan. 2013.

FECOMERCIO MG. **Como exportar Chile**. Disponível em: <http://www.fecomerciomg.org.br/pdfs/como_exportar_chile.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2013.

GARCIA, Luis Martins. **Exportar**: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e formação de preços. 9 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

INDEX MUNDI. **Dados históricos gráficos**. Disponível em: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=ci&l=pt>. Acesso em: 7 jan. 2013.

INDÚSTRIA MECÂNICA BRASIL. Disponível em: <http://www.industriamecanicabrasil.com.br/portico/arquivos/1111_Perfil_Chile.pdf.>.Acesso em: 23 dez. 2012.

INFOSURHOY. Disponível em: <http://infosurhoy.com/cocoon/saii/xhtml/pt/features/saii/features/economy/2010/12/ 7/feature-02>. Acesso em: 22 dez. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. **Enfoque estadístico**: encuesta de presupuestos familiares.
Disponível em: <http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2008/mayo/consumomayo08.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2012.

LA TERCERA. **Tendencias**.
Disponível em: <http://papeldigital.info/tendencias>. Acesso em: 23 dez. 2012.

LIMA, Miguel; SILBER, Simão; VASCONCELLOS, M. A. S. **Gestão de negócios internacionais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LONELY PLANET. **Chile & Easter Island**. 9 ed. 2012.

LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009 (Série Comércio Exterior).

LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional**: um enfoque em comércio exterior. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Oportunidades de negócios em serviços Brasil e Chile**.
Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1257766539.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2012.

MUNDO DEL CHILE. **Economia do Chile**.
Disponível em: <http://mundodelchile.blogspot.com.br/2011/11/economia-economia-do-chile ebaseada-na.html>. Acesso em: 7 jan. 2013.

MUSEO DE LA MODA. **Home page**.
Disponível em: <www.museodelamoda.cl>. Acesso em: 17 abr. 2013.

PASSEIAKI. Disponível em: <http://www.passeiaki.com/noticias/pib-chileno-cresceu 5-7-no-terceiro-trimestre>. Acesso em: 23 dez.2012.

PAULA. **Home page**. Disponível em: <www.paula.cl>. Acesso em: 20 mar. 2013.

RINCON DEL VAGO. **Chile**. Disponível em:
<http://html.rincondelvago.com/chile_8.html>. Acesso em: 23 dez. 2012.

ROMERO, Luisana La Cruz. **Chile:** un país en vías de desarrollo. 2011. Disponível em: <http://www.ecosocial21.com/chile-un-pais-en-vias-de-desarrollo-2.html>. Acesso em: 27 dez. 2012.

SOUZA, José Meireles de. **Gestão de comércio exterior**: exportação e Importação. V. 4. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRADING ECONOMICS. **Chile PIB per capita PPP**. Disponível em: <http://www.tradingeconomics.com/chile/gdp-per-capita-ppp>. Acesso em: 7 jan. 2013.

VANIDADES. **Home page**.
Disponível em: <www.vanidades.com>. Acesso em: 20 mar. 2013.

VISIÓN HUMANA. **Barómetro del estilo de vida de los consumidores chilenos**. Disponível em: <www.udd.cl/.../El-estilo-de-vida-de-los-consumidores-chilenos Barómetro.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2012.

11º

Amigos do Mocotó

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE 27N - Alphaville

Alberto Luiz Muro

Amantino Bering

Elaine Ribeiro Homem

Luiz Antonio Forlim

Marcelo Riberi

Marcos Fortes Cataldo

Orientador

Prof. Me. Adilson Yoshikuni

Sumário

Resumo	**683**
Sumário Executivo	**685**
Introdução	**687**
1. Definição do Propósito	**689**
2. Análise Ambiental	**694**
3. Descrição do Core Business	**721**
4. Ações Estratégicas	**748**
5. Projeções Financeiras	**760**
6. Modelo de Gestão de Desempenho	**771**
Referências	**778**

Resumo

O restaurante "Amigos do Mocotó" nasceu de uma visão de oportunidade que se apresentou diante da constatação das constantes transformações de comportamento existentes na sociedade moderna. Dentro de um mercado com elevadas taxas de crescimento nos últimos anos, associamos o *food service* à inovação de se colocar uma comida típica nordestina de qualidade no formato de um restaurante de praça de alimentação de *shopping-center*.

A partir desta ideia, buscou-se desenvolver um estilo de gestão focado em qualidade, baseado em escolhas criteriosas de fornecedores e treinamento intenso de equipe interna, bem como no estabelecimento de normas reguladoras de higiene, conforme instruções da Vigilância Sanitária, e organizacionais, baseadas em 5S, com resultados operacionais baseados em BSC, para proporcionarmos o esperado pelos acionistas, além da satisfação do comprometimento de todo o plantel.

Sumário Executivo

O restaurante "Amigos do Mocotó" nasceu de uma visão de oportunidade que se apresentou diante da constatação das constantes transformações de comportamento existentes na sociedade moderna, na qual a mulher, por exemplo, cada vez mais inserida no mercado de trabalho, afasta-se de casa, o que faz com que a alimentação fora do lar se torne uma realidade crescente na vida urbanizada das grandes cidades.

Dentro de um mercado com elevadas taxas de crescimento nos últimos anos, associamos o *food service* à inovação de se colocar uma comida típica nordestina de qualidade, adequada ao formato de um restaurante de praça de alimentação de *shopping-center.* Focando inicialmente um público específico e conhecedor desta culinária, para conseguirmos uma introdução rápida neste mercado extremamente competitivo, o restaurante se localiza numa região cuidadosamente escolhida, onde sua aceitação será facilitada pela origem da população local, predominantemente nordestina ou descendente de nordestinos.

Mais do que proporcionar o prazer dos sabores familiares da culinária regional nordestina, o restaurante "Amigos do Mocotó" pretende incorporar, em todas as etapas de sua constituição, a simpatia e a cortesia com que normalmente as pessoas são recebidas naquela região. Formatado para atender aos requisitos de elevada qualidade, tanto dos produtos a serem oferecidos quanto do atendimento a ser prestado, o negócio buscará sua expansão suprindo as necessidades do público das classes D e C, que, devido à melhora nos atuais índices de empregabilidade do País, configuram-se um grande nicho de mercado a ser explorado.

Socialmente engajado, o restaurante vai trabalhar de forma atuante para o desenvolvimento da comunidade local, ensinando culinária em suas dependências e divulgando informações e receitas em seu site.

Ecologicamente correto, vai adotar uma política de minimização de desperdícios e seguir normas rígidas de descarte de sobras e detritos.

Tecnologicamente atualizado, o restaurante contará com comanda eletrônica para agilizar os pedidos, placar eletrônico para indicação de prato pronto, ERP dedicado ao controle e administração, além de site para divulgação do negócio e contato com o cliente.

Detalhadamente estudado, o plano de negócios do restaurante "Amigos do Mocotó" foi desenvolvido em todas as suas particularidades, englobando análise ambiental interna e externa, análise de mercado e da concorrência, dentre outros fatores. No entanto, é na minúcia do detalhamento dos processos internos (em que criamos o valor agregado para o nosso cliente) que procuramos deixar explícita a nossa vocação para o negócio, buscando desenvolver um estilo de gestão focado em qualidade, baseado em escolhas criteriosas de fornecedores e treinamento intenso de equipe interna, bem como no estabelecimento de normas reguladoras de higiene, conforme instruções da Vigilância Sanitária, e organizacionais, baseadas em 5S, com resultados operacionais baseados em BSC, para proporcionarmos o esperado pelos acionistas e a satisfação do comprometimento de todo o plantel.

Por meio de análises econômicas elaboradas, descrevemos os investimentos necessários para a operacionalidade do negócio, as expectativas de faturamento e gastos, baseadas em dados concretos de mercado, assim como comprovamos, com os mais significativos índices financeiros (VPL, TMA, TIR, Ponto de Equilíbrio etc.), a viabilidade do negócio e a visão de que este deverá se transformar no projeto-piloto do início de uma rede de restaurantes, a ser implantada futuramente nos principais *shopping-centers* de São Paulo.

INTRODUÇÃO

A ideia para a abertura de uma rede de restaurantes de culinária nordestina no padrão *fast-food* aconteceu a partir da observação pelo grupo das mudanças constantes na nossa sociedade, que consequentemente alteraram o hábito da alimentação entre as famílias. O primeiro ponto destacado se relaciona com a mudança de posição da mulher dentro do lar. Se antes a família era regida por uma mulher que cuidava da alimentação de todos, hoje, cada vez mais, as mulheres estão mudando de posição, de "senhoras do lar" para profissionais inseridas no mercado de trabalho. Pesquisas divulgadas em 2012, pelo IBGE, relatam que 45,4% das mulheres passaram a figurar na população empregada no ano de 2011. Outro dado importante foi constatado pelo Censo de 2010, que indicou que 10,7% da população mora sozinha, o que se relaciona à crescente procura por refeições rápidas, para se adaptar à correria da rotina de trabalho nos grandes centros urbanos e econômicos do País. Essas novas realidades fomentaram o setor de *food service*, que, em 2011, cresceu 14,6% (segundo dados da Folha de S. Paulo). Algumas empresas de *fast-food* conseguiram atingir crescimentos significativos de 87,8% entre 1995 e 2000. Outro dado importante foi constatado em junho de 2012, pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), que identificou que, em cada 10 pessoas que entram nos *shopping-centers*, pelo menos 6 pretendem fazer uma refeição.

Desta forma, a proposta consiste na abertura de um novo negócio, no setor alimentício, mais especificamente um restaurante voltado para praças de alimentação de *shopping-centers* e, inicialmente, direcionado para um público específico (nicho de mercado) de brasileiros de origem nordestina e dos muitos que apreciam a região. Nosso objetivo é oferecer pratos típicos da culinária nordestina, de qualidade, aparência e paladar que remetam a boas lembranças da origem natal dos consumidores ou de suas experiências em viagens ao Nordeste, satisfazendo seus desejos e enaltecendo os costumes e traços culturais da região, sabendo que estes têm influência direta sobre comportamentos e decisões de compra.

A inovação de nosso negócio está ligada à característica, ao sabor e à forma da refeição a ser oferecida. Por meio de pesquisas feitas pelo grupo, evidenciou-se

a quase ausência de comidas com apelo regional nordestino de qualidade nos grandes *shoppings* da cidade de São Paulo. Dado também que a proposta do trabalho é a abertura de um restaurante-piloto, para o início da franquia, vislumbramos um *shopping-center* novo, que está sendo construído na cidade de Carapicuíba, a qual tem a maior parte de sua população entre as classes D e C, com 17% de descendentes nordestinos (segundo dados do IBGE), numa oportunidade ímpar de implantação do negócio, pois o apelo comercial ficaria mais direcionado ao público-alvo.

A equipe responsável pelo desenvolvimento deste projeto é formada por: Marcelo Riberi, administrador e empresário, atualmente responsável pela administração e direção da construção do Plaza Shopping de Carapicuíba; Elaine Ribeiro Homem, psicóloga especializada em Recursos Humanos, que atua como gerente de Recursos Humanos na Orizon e já foi empresária no ramo de restaurantes; Luiz Antonio Forlim, Gerente Industrial na Sociedade Bíblica do Brasil, formado em Administração de Empresas e Técnico em Artes Gráficas; Alberto Luiz Muro Júnior, Gerente de Produtos na empresa Videojet; Amantino Bering, Gerente de Distribuidores na empresa Videojet; e Marcos Fortes Cataldo, Engenheiro Eletrônico pela Universidade Mackenzie, Pós-graduado pela USP em Serviços, formado em Qualidade Total no SEBRAE, empresário e Diretor Técnico na Leistung, responsável pela área de Service da empresa e corresponsável por negociações de contratos de parcerias e representações internacionais.

O trabalho está dividido em três grandes partes, sendo que, na primeira fase, abordamos o estabelecimento do negócio, a filosofia corporativa, a análise de mercado, a definição de consumidores e concorrentes e identificamos a viabilidade e atratividade da ideia e a inovação do restaurante "Amigos do Mocotó".

Na segunda fase, apresentamos o core business, a cadeia de valor, o cenário econômico, a análise SWOT, e demonstramos a nossa vocação para o desenvolvimento e a gestão do negócio.

Na terceira, apresentamos as ações estratégicas, as projeções financeiras, a gestão de competências e o desempenho, enfatizando a viabilidade técnica e econômica.

1. DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO

O restaurante "Amigos do Mocotó" é uma pequena empresa, Ltda., pois não tem capital aberto e seu faturamento inicial está previsto em R$ 1.368.671,62 /ano.

É um restaurante do tipo *fast-food*, com pratos típicos da culinária nordestina, de qualidade, aparência e paladar que remetam nossos consumidores às boas lembranças de sua origem natal e de suas experiências em viagens ao Nordeste, satisfazendo seus desejos e enaltecendo costumes culturais.

A ideia para a abertura de uma rede de restaurantes deste tipo de culinária, no padrão *fast-food*, aconteceu após a observação feita pelo grupo sobre as mudanças constantes na nossa sociedade, e, consequentemente, o hábito da alimentação entre as famílias.

O restaurante está localizado estrategicamente em um *shopping-center* situado em Carapicuíba, zona noroeste da região metropolitana de São Paulo, com forte concentração de população D e C, público-alvo do negócio, e que apresenta taxa média de crescimento de 0,7% ao ano, com uma população de 17,5% de origem nordestina (Fonte: IBGE, Censo de 2010).

O estabelecimento conta com 40 m^2 no piso inferior (restaurante) e 40 m^2 no piso superior (escritório), localizado na praça de alimentação do Plaza Shopping de Carapicuíba, no terceiro piso. Esta área está subdividida em duas partes: balcão de atendimento ao público e área de preparo de alimentos. As mesas destinadas ao público são comuns da praça de alimentação. O restaurante vai oferecer 35 pratos típicos nordestinos no cardápio e diversas bebidas, como água, refrigerantes, sucos, cerveja e água de coco.

Figura 1 Cardápio do Restaurante



Fonte: Os Autores, 2014.

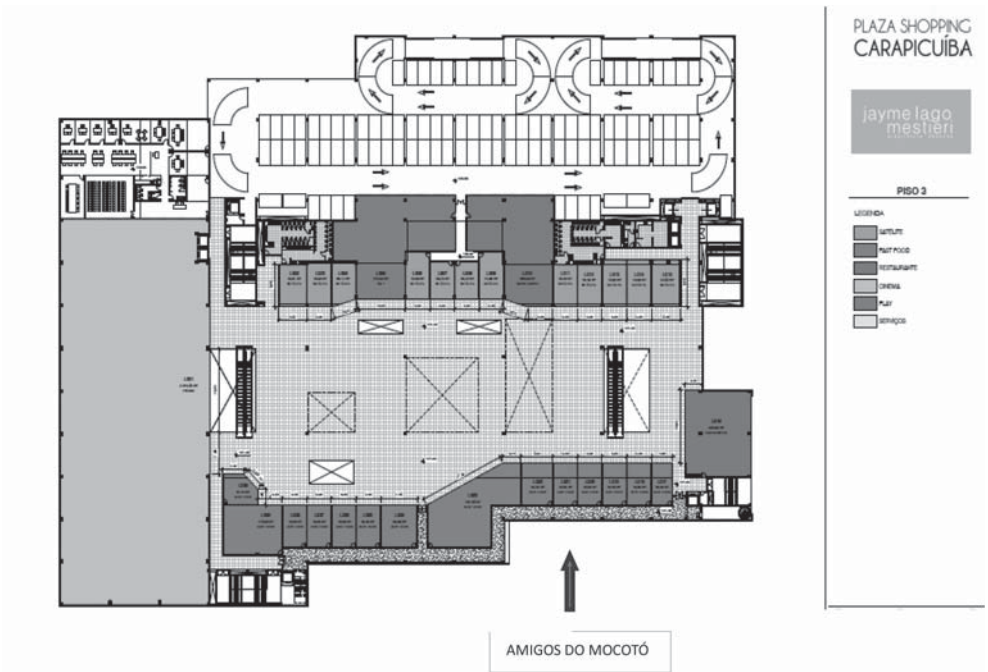
A forma de pagamento pode ser escolhida pelo cliente entre antes ou pós-refeição, com: dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito ou cartão-refeição.

O atendimento ao cliente será realizado tanto pelo balcão quanto por um garçom atendendo às mesas. Isto também nos diferenciará dos demais concorrentes, pois além do atendimento mais personalizado, o garçom poderá auxiliar na procura de uma mesa disponível.

Por se tratar de uma praça de alimentação, o restaurante deve operar no horário de funcionamento do *shopping*, de segunda a segunda, das 10h30 às 22hs. Os horários de maior movimento devem se concentrar entre 11h30 e 15hs e entre 18 e 21hs.

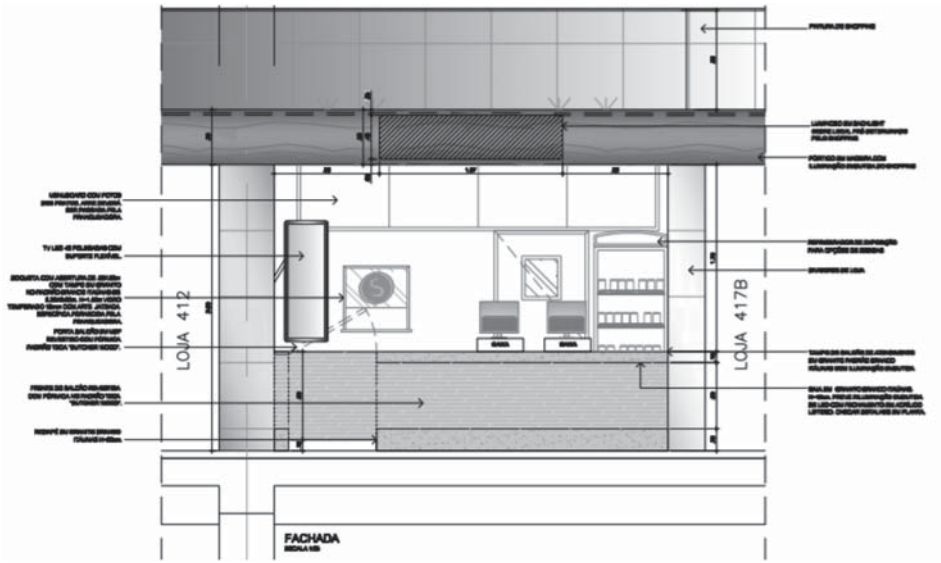
Contaremos com quatro garçons vestidos a caráter (como nordestinos, com acessórios típicos de Lampião e Maria Bonita).

Figura 2 Piso 3 do shopping - praça de alimentação



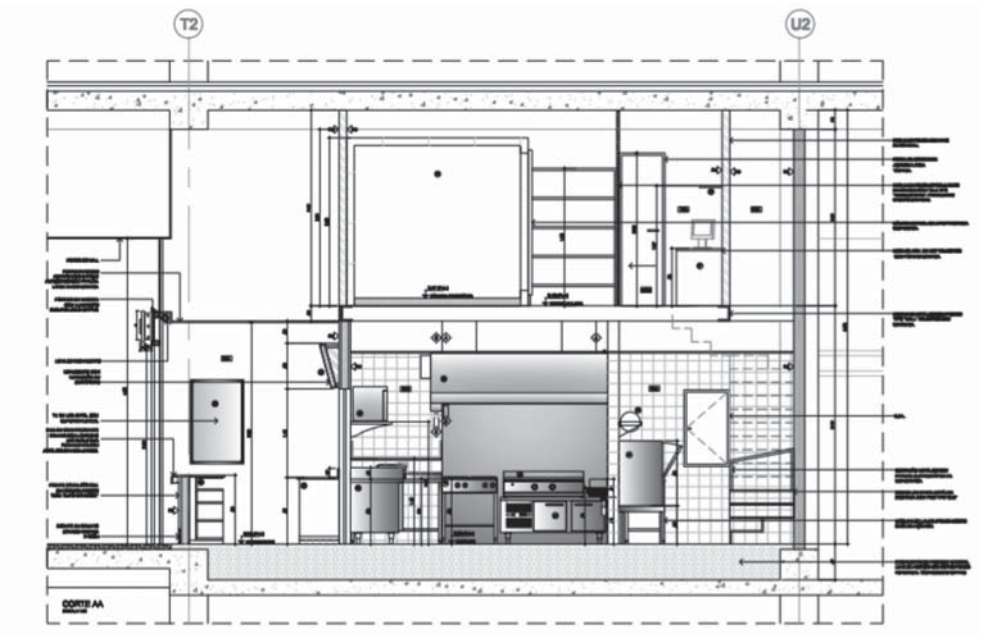
Fonte: Plaza shopping Carapicuíba.

Figura 3 Fachada do Restaurante



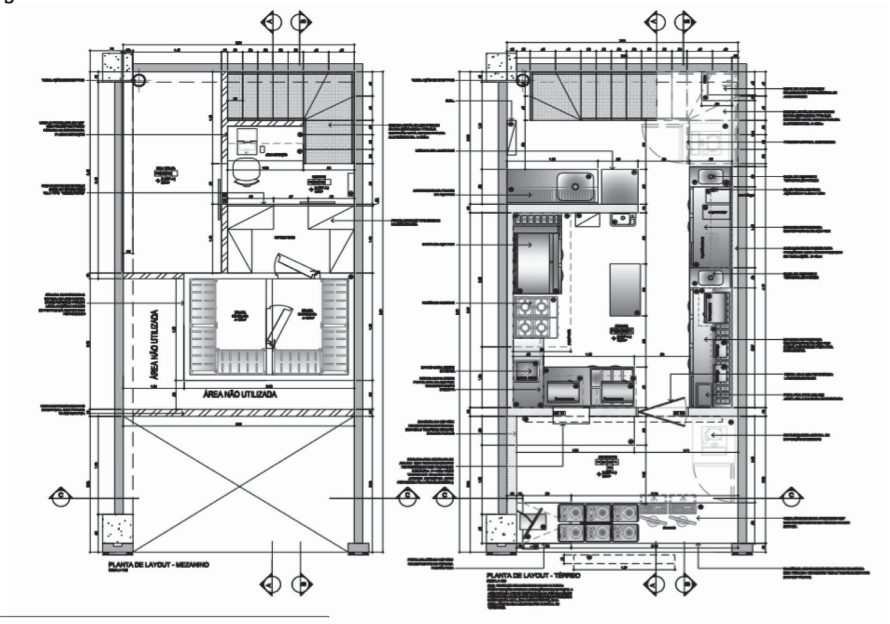
Fonte: Arquiteto Jaime Lago Mestieri.

Figura 4 Corte Lateral do Restaurante



Fonte: Arquiteto Jaime Lago Mestieri.

Figura 5 Vista de Cima do Restaurante



Fonte: Arquiteto Jaime Lago Mestieri.

Figura 6 Foto da Fachada do restaurante



Fonte: Arquiteto Jaime Lago Mestieri.

1.1 Visão do negócio

O "Amigos do Mocotó" pretende iniciar as atividades como um projeto-piloto em Carapicuíba e expandir de forma que, em dez anos, esteja presente nos principais shoppings do Estado de São Paulo, tornando-se uma rede de *fast-food*.

1.2 Missão

Nosso objetivo é oferecer pratos típicos da culinária nordestina, de qualidade, aparência e paladar que remetam nossos consumidores às boas lembranças de sua origem natal e de suas experiências em viagens ao Nordeste, satisfazendo seus desejos e enaltecendo costumes culturais, gerando orgulho aos nossos colaboradores e elevada rentabilidade aos investidores.

1.3 Valores

- Respeito ao próximo – valorizamos acima de tudo a segurança e a saúde das pessoas;
- Qualidade – mantemos, com muito trabalho e treinamento, os padrões de qualidade de nossos produtos;
- Confiabilidade – somos éticos e confiáveis, preservando relacionamentos profissionais com respeito e integridade;
- Responsabilidade social – contribuímos com o desenvolvimento da comunidade na qual atuamos;
- Higiene – preservamos como princípio fundamental e alicerce de nossas diretrizes;
- Excelência de resultado – reforçamos o não ao desperdício.

2. ANÁLISE AMBIENTAL

2.1 Análise externa

Para sustentar a viabilidade da abertura do empreendimento, elaboramos uma análise das diversas esferas do ambiente empresarial, pois estas, de forma direta ou indireta, proporcionam ou sofrem influência no negócio.

Em junho de 2013, o Brasil passou por turbulências na área política, com o povo saindo às ruas e cobrando de seus líderes mudanças e mais ética no seu comportamento. Segundo pesquisa do Instituto Datafolha (junho de 2013), a popularidade da presidente Dilma sofreu uma queda acentuada devido ao aumento acelerado da inflação e à perda da confiança do consumidor. As expectativas inflacionárias são maiores em 2013 em relação à meta estabelecida pelo governo e o crescimento econômico deve ser menor que o esperado, segundo a Folha de São Paulo de 12 de julho de 2013. Segundo o professor de Economia da Universidade de Brasília, Newton Marques, "a inflação deve ficar próxima do teto da meta, definida pelo governo, que é de 6,5%". A confiança do empresário brasileiro vem caindo, atingindo o menor nível desde abril de 2009, de acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI). A alta dos juros e os protestos de rua iniciados em junho são alguns dos fatores atribuídos ao resultado.

As reformas, no final dos anos 1990 e começo dos anos 2000, e as mudanças institucionais deram estabilidade à economia e dinamizaram os negócios em vários setores. Com metas de inflação, câmbio flutuante e equilíbrio fiscal, garantiu-se o sucesso do real, atingindo um equilíbrio macroeconômico. A criação do crédito consignado deu impulso ao mercado imobiliário e estimulou o aumento do consumo de forma generalizada. Como consequência, houve aumento de produtividade e aquecimento da atividade, gerando mais emprego e mais renda. Assim, passamos de 12,3% de desempregados na população ativa para 5,5% em 2012, sendo que os salários aumentaram de 3,1% em 2004 para 6,5%, medidos pela variação da massa de renda da população ativa. Com o aumento do emprego e da renda, obtivemos uma mudança socioeconômica no país, e a classe C passou de 67 milhões, em 2003, para 103 milhões, ou seja, de 38% para 52% da população. Esta nova classe média com mais renda e crédito foi às compras, e o consumo das famílias passou de 700 bilhões de dólares em 2003 para 1,4 trilhão de dólares em 2013. A taxa de crescimento dos salários reais de 2007 a 2030 prevê aumento mais intenso nos emergentes, com projeção de crescimento em 2,5%.

Enquanto uma parte da economia ganhou em produtividade, outros setores se ressentiram de medidas para melhorar o ambiente de negócios. Faltaram reformas na área de infraestrutura e, por quase uma década, o governo deixou de lado as privatizações de estradas, ferrovias e aeroportos, resultando em custo logístico elevado que castiga todas as áreas da economia. Comparativamente, temos um custo de transporte de cargas de 6,3% no Brasil e de 4,7% nos Estados Unidos. Em vários setores, faltam regras claras e há excesso de burocracia para investimentos em grandes obras, com um tempo médio de 24 meses para obtenção de licenças ambientais, fazendo com que os investimentos necessários não decolem. Nossa carga tributária é cruel, os impostos são altos e a tarefa de pagá-los é complexa e

cara para manter a estrutura necessária, penalizando quem produz. O aumento do custo tributário na indústria foi de 23% desde 2006 em comparação a 2012. A folha de pagamento ficou onerada com encargos excessivos, e o aumento acumulado do custo de pessoal na indústria foi de 56% desde 2006..

Voltando nossos olhares para os consumidores, verificamos que eles desejam se sentir servidos, mas não querem se sentir observados. Esse é o novo perfil dos consumidores de 2013, que almejam ter maior controle sobre seus dados no poder das empresas *(big data)* e querem que estas os informem proativamente com conselhos para melhorar seu estilo de vida e economizar dinheiro, e não apenas os encham de ofertas indiscriminadamente. Os consumidores estão começando a exigir o valor de sua fatia.

O Gartner aponta tendências de tecnologia até 2015 (http://www.comtecgo.com.br/noticias/gartner-aponta-tendencias-de-ti-ate-2015/).

O marketing via internet será regulamentado até 2015, controlando mais de US$ 250 bilhões em gastos mundialmente. Apesar dos esforços internacionais para eliminar "spams", as "sujeiras" de marketing são abundantes em todos os canais. A pressão por uma maior prestação de contas significa que a reação de consumidores incomodados vai provavelmente direcionar a legislação para regulamentar o marketing pela internet. As companhias que focam a internet primariamente com objetivos de marketing deverão se ver impossibilitadas de comercializar com os clientes de forma eficaz, colocando-se em desvantagem competitiva quando as novas leis entrarem em vigor. Apesar do alto crescimento, os fornecedores que se concentram unicamente na internet e vendem predominantemente soluções de marketing por esta via vão se defrontar com um mercado em declínio, pois as companhias vão dirigir os fundos de marketing a outros canais para compensar.

A pesquisa da Gartner prevê que, até 2014, haverá uma taxa de penetração de dispositivos móveis de 90% e 6,5 bilhões de conexões móveis. A penetração não será uniforme, pois em continentes, como a Ásia, (excluindo-se o Japão), poderá chegar a 68%, e a África, a 56%. Embora nem todas as pessoas que tenham um celular ou acesso à internet efetuem transações eletrônicas, cada uma delas poderá fazer isso. As transações em dinheiro continuarão a ser dominantes nos mercados emergentes até 2014, mas as bases para as transações eletrônicas estão em andamento para a maioria do mundo adulto.

Até 2015, o contexto será tão influente para os serviços móveis de consumo e relacionamento quanto os mecanismos de busca são para a web. Enquanto a busca fornece a "chave" para organizar informações e serviços para a internet, o contexto será a "chave" para oferecer experiências personalizadas por meio de *smartphones* ou qualquer interação que um usuário final tenha com a tecnologia da informação. Os sistemas de busca são centrados na criação de conteúdo que chame a atenção

e possa ser analisado. O contexto irá se concentrar em padrões de observação, particularmente a localização, a presença e as interações sociais. Além disso, embora a busca tenha sido baseada em um conjunto de informações da web, os serviços enriquecidos com contexto vão, em muitos casos, pré-propagar ou extrair informações para os usuários.

Até 2013, o telefone celular vai ultrapassar os PCs, como dispositivo mais comum para acesso à web. De acordo com as estimativas do Gartner, o número total de PCs em uso chegará a 1,78 bilhão de unidades em 2013. Até 2013, a base instalada combinada de smartphones e telefones equipados com navegadores vai ultrapassar 1,82 bilhão de unidades e, dali em diante, será maior do que a base instalada de PCs. Tipicamente, os usuários de dispositivos móveis estão preparados para dar menos cliques em um site da web do que os usuários que acessam em um PC.

Embora um número crescente de sites e aplicações baseados na web ofereça suporte para dispositivos móveis pequenos, vários ainda não o fazem. Os sites que não forem otimizados para formatos de tela menores vão se tornar uma barreira de mercado para seus proprietários – muitos conteúdos e sites terão que ser reformatados.

As empresas vão ter que começar a provar proativamente que não têm nada a esconder. É o "FULL FRONTAL". Isso significa mais do que apenas fazer declarações grandiosas sobre "valores" e "cultura", mas assumir uma posição clara e direta com resultados concretos. Os novos consumidores esperam que as marcas mostrem suas credenciais éticas e ambientais. A ideia de transparência se consolida como um fator higiênico. As empresas não precisam ser perfeitas, mas a transparência de suas intenções passa a fazer a diferença no grau de confiança dos consumidores. Exemplos disso são: o Mc Donald's, que, em setembro de 2012, passou a informar a quantidade calórica de seus lanches em seus restaurantes e *drive-thrus* nos EUA e até a promover lanches menos calóricos; a Natura, que, em seu relatório anual de 2012, acusa resultados não alcançados nos objetivos de conquistas socioambientais.

Alguns números:

- A porcentagem de consumidores globais que confiam em negócios que fazem "a coisa certa" caiu de 56% em 2011 para 53% em 2012 (Fonte: Edelman, janeiro de 2012);

- A proporção de pessoas que acreditam que marcas fazem uma contribuição notável para a melhoria de suas vidas é de 8% da população na Europa e 5% nos EUA, dados interessantes de serem comparados com os 57% e os 30% na China e na América Latina, respectivamente (Fonte: Havas, fevereiro de 2012).

- Aproximadamente 69% dos consumidores norte-americanos se dizem inclinados a comprar de marcas que discutem abertamente os seus resultados, e 31% afirmam que comprariam de marcas que falam de suas missões e propostas (Fonte: Cone Communications, outubro de 2012);
- Apenas 44% dos norte-americanos acreditam nos planos ecologicamente corretos de empresas.

Espera-se um crescimento do consumo geral das famílias de 3,8% ao ano entre 2007 e 2017 no mercado interno, taxa que deve ceder um pouco entre 2017 e 2030 (3,4%). Uma parte significativa desse crescimento será relacionada a bens industriais, ou seja, há grandes possibilidades de ampliação de negócios numa gama diversificada de produtos. A oportunidade de atender a essa demanda interna com produção doméstica depende, obviamente, da competitividade da indústria brasileira. A oferta de bens industrializados de alto conteúdo tecnológico tem crescido significativamente no mercado mundial. Novos produtos são apresentados aos consumidores diariamente, mudando hábitos e criando necessidades anteriormente não imaginadas. É o caso de bens relacionados à tecnologia da informação e à comunicação, responsáveis pela elevação dos níveis de produtividade em todos os setores da economia. Os produtos inovadores, em regra, são concebidos nos países mais ricos e industrializados, mas parte significativa de sua produção é realizada em países emergentes da Ásia, em razão de um conjunto de mão de obra barata, abundante e relativamente qualificada, e disponibilidade de energia.

O mercado internacional de bens industriais estabelece desafios para a indústria brasileira, defrontada constantemente com a concorrência – tanto de países industrializados e emergentes, na produção de bens de alto conteúdo tecnológico, quanto de países menos desenvolvidos, na produção de bens industriais de menor conteúdo tecnológico. Deficiências nas condições de transporte, encarecimento de mão de obra e elevado grau de impostos no Brasil acabam por minar e diminuir a sua competitividade de exportação.

O processo de crescimento econômico brasileiro, mais intenso nos próximos 22 anos do que foi nos últimos 28, elevará o salário médio dos trabalhadores em 2,5% ao ano. Este incremento terá impacto positivo no mercado consumidor interno, porém afetará os custos de produção – que serão maiores que o esperado para as grandes economias industriais do mundo –, diminuindo as vantagens competitivas do País.

Em resumo, o aumento dos salários no País é um processo socialmente desejável, mas que ressalta a necessidade de diminuir os efeitos de outros fatores que oneram a produção brasileira, como o alto impacto dos encargos sociais sobre a folha de pagamentos.

Cinco fatores são essenciais para que o Brasil melhore seu potencial de crescimento econômico para os próximos anos: desoneração da folha de pagamento das empresas, possibilitando uma melhor acomodação dos aumentos de salários reais associados ao aumento da produtividade; redução gradativa da carga e simplificação tributária, para diminuir custos e favorecer o ambiente de negócios; melhora na infraestrutura de transportes, reduzindo custos e aliviando gargalos de logística; melhora nos níveis de educação, para elevar a qualidade e a consequente produtividade da mão de obra; ampliação dos gastos em P&D de 1,1% para 1,5%, para aumentar mais acentuadamente a produtividade.

O perfil de crescimento mundial nas próximas décadas será convergente, ou seja, as maiores taxas de expansão do PIB serão observadas em países que têm hoje níveis de renda mais baixos (como China e Índia) ou médios (como México e Brasil). Isso aponta para um cenário de crescimento intenso do consumo, pois o aumento progressivo da renda das famílias, mais elevado nos países mais pobres, permitirá o ingresso de milhões de novos consumidores no mercado.

Os *shopping-centers* nasceram nos Estados Unidos, nos anos 1950, como espaços de compras, lazer e descanso, focados principalmente nos consumidores em trânsito entre a residência e o trabalho. No início, localizavam-se em regiões de fácil acesso, nos entroncamentos das rodovias que ligavam as grandes metrópoles às pequenas cidades e às comunidades do seu entorno, em áreas amplas e relativamente baratas (SCOTTI, 2007). Ao longo do tempo, conforme as cidades foram crescendo e a sociedade evoluindo, o modelo foi tomando novas formas e sendo paulatinamente incorporado à paisagem urbana.

O modelo dos *shopping-centers* chegou ao Brasil em 1966, com o Shopping Iguatemi, em São Paulo, e de lá para cá não parou mais de crescer. Ao contrário dos americanos, o *shopping-center* brasileiro já nasceu urbano, movido principalmente pela necessidade de segurança. Segundo Scotti (2007), "o *shopping-center* brasileiro é hoje um sucesso, não pelo seu conceito original, mas por oferecer segurança – avis rara em qualquer centro urbano no Brasil". De acordo com este autor, o consumidor brasileiro está sendo "empurrado" para os *shoppings*, muito mais pela incapacidade do poder público de prover a segurança necessária aos seus cidadãos do que pelas virtudes daquele modelo de organização. Em outras palavras, o que leva os consumidores brasileiros a trocar o comércio tradicional de livre localização pelos shopping-centers não é a conveniência, mas sim a insegurança das ruas. (AÑAÑA et al., 2011).

O mundo passa hoje por um momento de rearranjo das fontes energéticas em razão da alta persistente dos preços do petróleo. Nada indica que essa tendência venha a se modificar nos próximos anos. A demanda crescente por energia, que se reflete na elevação de preços, impulsiona o desenvolvimento de alternativas. Desse

modo, há espaço para fontes como areias asfálticas e biocombustíveis. Os países que mais demandarão o insumo são os que terão as maiores taxas de crescimento econômico, como a China, com um aumento de consumo de 4,9% ao ano, e a Índia, com 3,8%. O Brasil será o sétimo maior consumidor de energia do mundo.

As palavras de ordem hoje são a sustentabilidade e a autonomia, primando pela independência e pela flexibilidade de fontes específicas. Isso quer dizer que se torna mais importante a diversificação de insumos energéticos, através de um "mix" competitivo, do que a própria autossuficiência, pois as condições de segurança energéticas aumentam substancialmente, dado a concorrência de produtores e comercializadores de energia, diluindo assim os riscos geopolíticos.

Tabela 1 Macroambiente

Segmento Ambiental	Tendência	Impacto	Probabilidade de ocorrer	Tempo para acontecer	Oportunidade	Ameaça	Ações
Demográfico	Crescimento populacional das classes D e C, pelo aumento de renda familiar na região de Carapicuíba.	Alto	100%	1 ano	Aumento de mercado consumidor.	Busca de lazer nas cidades vizinhas.	Desenvolver meios de divulgação e ações promocionais atrativas.
Econômico	Aumento gradativo da taxa SELIC.	Alto	70%	Imediato	Nenhuma	Perda de controle da inflação e consequente diminuição de consumo.	Controlar custos e despesas com os insumos e evitar perdas desnecessárias.
Política Interna	Diminuição da burocracia brasileira.	Médio	60%	10 anos	Diminuição dos custos fixos através da simplificação da vida das empresas.	Aumento de novos entrantes.	Acompanhar as mudanças na legislação.
Política Interna	Falta de Segurança Pública.	Grande	100%	Imediato	Favorece a abertura de lojas em Shopping Center.	Insegurança aumentar e as pessoas não saírem de casa.	Expandir novas lojas em Shopping Center.
Política Econômica	Controle de metas de inflação pelo governo.	Médio	90%	Imediato	Inflação dentro de uma margem ajuda administrar a empresa.	Aumento da Inflação.	Acompanhar mudanças da política econômica.

Legal regulatório	Aumento de medidas de prevenção para controle de alimentos.	Baixo	10%	10 anos	Criar conteúdo diferenciado, com informações úteis ao dia a dia.	Aumento dos custos dos produtos	Adequar a forma de abordagem e criar conteúdo frequente e útil aos usuários.
Sustentabilidade	Consumidores tendem a dar preferência para empresas engajadas socialmente.	Médio	100%	1 ano	Trabalhar ativamente com a comunidade local pode trazer visibilidade, credibilidade e aumento de clientes.	Parecer mais uma empresa comum no mercado de alimentação.	Elaborar plano de atuação junto à comunidade, como p.ex.: dar aulas de culinária grátis.
Sustentabilidade	Empresas que têm tratamento planejado de detritos são valorizadas.	Médio	100%	Imediato	Agregar credibilidade junto ao consumidor, mostrando que a empresa é ecologicamente correta.	Parecer mais uma empresa comum no mercado de alimentação.	Elaborar um plano de coleta seletiva de lixo gerado pela empresa.
Tecnológico	Comanda Eletrônica para agilização do pedido.	Médio	100%	Imediato	A grande maioria das empresas concorrentes não se utiliza de comanda eletrônica.	O emprego de novos recursos que superem a utilização da comanda eletrônica.	Investir na implantação desta ferramenta.
Energético	Aumento de consumo e problemas de fornecimento.	Grande	100%	Imediato	Manter o negócio operante mesmo em condições adversas de fornecimento de energia, atraindo o público de concorrentes não preparados.	Perda de clientes e prejuízos por deterioração de alimentos sem refrigeração.	Comprar um grupo-gerador para fornecimento de energia alternativa.

Fonte: Os Autores 2014.

Baseando-nos nas análises de macroambiente acima, podemos concluir que o aumento das classes C e D, somado à tendência crescente de as pessoas procurarem lugares com maior nível de segurança para lazer (devido às falhas de segurança pública), sustenta-se a solução de um negócio de caráter popular e instalado em *shopping-center*, que é a proposta do "Amigos do Mocotó". Deve-se estar conectado

às novas tecnologias, para interagir melhor com os clientes, às mudanças de tributações e às oscilações do mercado econômico, para não ser pego de surpresa nos novos tempos de instabilidade econômica mundial, assim como se deve resguardar de problemas de fornecimento de energia devido ao grande impacto que pode vir a causar na operação do negócio. É preciso se atentar também ao fato de que o consumidor, hoje, é cada vez mais ecologicamente consciente e exige cada vez mais atitudes e medidas de sustentabilidade dos fornecedores que escolhe.

2.2 Análise de mercado

O perfil de crescimento mundial nas próximas décadas será convergente, ou seja, as maiores taxas de expansão do PIB serão observadas em países que têm, hoje, níveis de renda mais baixos (como China e Índia) ou médios (como México e Brasil). Isso aponta para um cenário de crescimento intenso do consumo, pois o aumento progressivo da renda das famílias, mais elevado nos países mais pobres, permitirá o ingresso de milhões de novos consumidores no mercado.

Fator Demográfico
Taxa de crescimento da população:

Segundo levantamento do IBGE, podemos verificar que a taxa de crescimento da população da região de Carapicuíba é menor que a do Estado e da região metropolitana de São Paulo, mas é crescente, num nível médio de 0,7% ao ano, o que garante um crescimento do mercado consumidor. A cidade de Carapicuíba está localizada no Noroeste da região metropolitana de São Paulo.

Tabela 2 Taxa média de crescimento

Cidade / Região	2011		
	População	TCA*	Domicílios
Carapicuíba – SP	372.180	0,7%	105.419
Região Metropolitana – Noroeste	811.149	1,5%	232.520
Região Metropolitana de São Paulo	19.877.121	1,0%	6.008.019

A cidade de Carapicuíba está localizada no Noroeste da Região Metropolitana de São Paulo.

Fonte: IBGE/GISMARKET

Região metropolitana de São Paulo:

Arujá, Biritiba-Mirim, Caieiras, Cotia, Diadema, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Guarulhos, Itapecerica da Serra, Itapevi, Itaquaquecetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra, Vargem Grande Paulista.

Região metropolitana – Noroeste:

Barueri, Cajamar, Carapicuíba, Pirapora do Bom Jesus, Santana de Parnaíba.

Tabela 3 Distribuição e evolução populacional

Área de Influência	TMCA*	Densidade (Hab/km²)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
			População	População	População	População	População	População
Total	0,7%	10.979	369.584	372.180	374.850	377.428	380.079	382.749

Fonte: IBGE/GISMARKET

Tabela 4 PIB Carapicuíba

Economia	Ano	Município	Reg. Gov.	Estado
PIB (Em milhões de reais correntes)	2010	3.429,41	701.848,59	1.247.595,9
PIB per Capita (Em reais correntes)	2010	9.284,54	35.685,60	30.264,0
Participação no PIB do Estado (Em %)	2010	0,27	56,256082	100,00000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2010	0,04	0,05	1,8
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2010	23,71	24,47	29,0
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2010	76,26	75,48	69,0
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2012	0,083309	33,128652	100,00000

CONVENÇÕES UTILIZADAS			
...	dado não disponível	-	fenômeno inexistente
x	dado sigiloso	z	rigorosamente zero
p	dado preliminar	e	dado estimado
0	não foi atingida a unidade adotada	NA	não se aplica

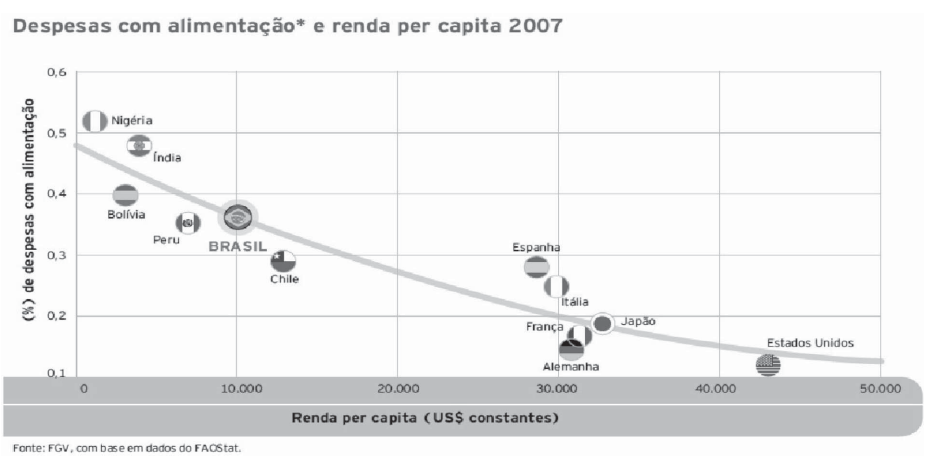
Fonte: Seade, 2014.

Quanto ao PIB da região de Carapicuíba, notamos que 76,26% são gerados pela área de serviços, o que denota a tendência dos gastos da população local.

2.2.1 – Análise de mercado por categoria

A relação entre o consumo de alimentos e a evolução da renda tem, no entanto, outro efeito a ser considerado. A parcela do gasto total das famílias com alimentos tende a cair à medida que a renda se eleva. Em países ricos, o consumo destes produtos é pouco sensível aos acréscimos de rendimento familiar. Em linhas gerais, espera-se um crescimento significativo no comércio internacional de alimentos e de matérias-primas de origem agrícola no horizonte até 2030. Mas essa evolução deve ser inferior à verificada na renda e no consumo total, o que ressalta a importância do correto mapeamento das oportunidades de negócio nesse segmento nas próximas décadas.

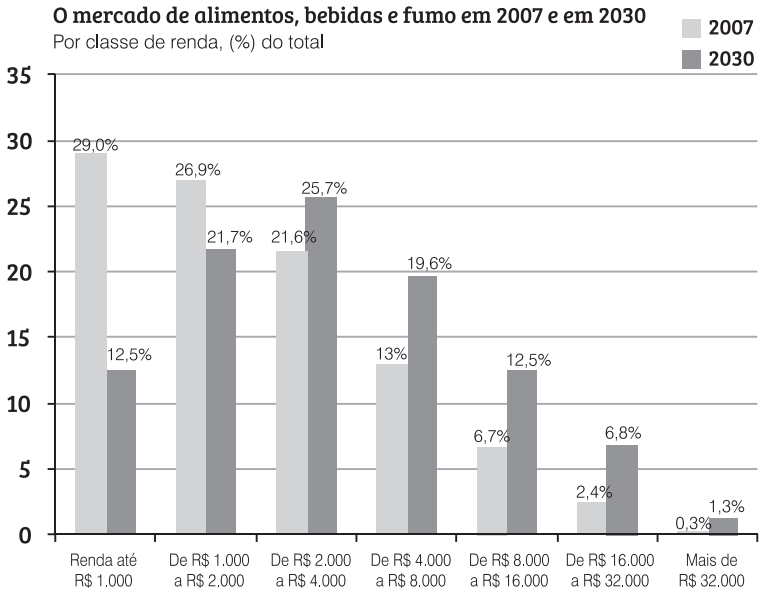
Gráfico 1 Despesas com alimentação



Fonte: FGV, com base em dados do FAOStat.

O surgimento de novos hábitos de consumo de alimentos, decorrente da crescente preocupação quanto a aspectos nutricionais e da maior conscientização dos consumidores quanto ao uso sustentado dos recursos naturais, é o motor deste mercado nos países desenvolvidos. Nos países mais pobres, o movimento é outro. O rápido crescimento da renda média das famílias em economias com grandes populações, como China e Índia, faz ingressar, no mercado, contingentes expressivos de consumidores, processo que também se observa no Brasil, tanto em regiões mais pobres como o Nordeste, quanto nas periferias das grandes metrópoles do Sudeste. Esses novos consumidores muitas vezes ingressam no mercado demandando produtos alimentares com maior grau de processamento, em detrimento dos itens *in natura*. Em consequência, o mercado de produtos da agroindústria não está apenas em expansão, mas também vem assumindo um perfil qualitativo diferente do verificado no passado.

Gráfico 2
Mercado de Alimentos, bebidas e fumo em 2007 e em 2030



Fonte: FGV
(*) a preços de 2007

Estima-se que as faixas mais baixas de renda familiar (até R$ 1 mil e entre R$ 1 mil e R$ 2 mil, em valores de 2007) ingressarão paulatinamente nos estratos médios de consumo total no País, em razão da progressiva elevação na renda familiar. As taxas expressivas de crescimento do consumo nas faixas intermediárias, projetadas até 2030, deverão impulsionar um padrão de consumo de alimentos mais concentrado em produtos proteicos, em detrimento de carboidratos e gorduras.

Este ritmo mais acentuado de expansão econômica implica um crescimento do consumo de alimentos e bebidas de 3,2% ao ano. O efeito de um crescimento maior de renda será notado de forma mais intensa no mercado de alimentos processados.

2.2.2 Demanda específica

Podemos notar na pesquisa do IBGE, abaixo, que o quarto maior gasto da população de Carapicuíba é com alimentação. Dado que o PIB do município de Carapicuíba é de R$ 3.429 milhões, o mercado de alimentação na região é de aproximadamente R$ 220 milhões por ano, ou R$18,3 milhões por mês.

Tabela 5 Gastos da população de Carapicuíba

Categorias	Cheio	Ponderado
Gêneros Alimentícios	13,6%	11,0%
Artigos do Lar	4,4%	4,6%
Vestuário	4,5%	4,5%
Alimentação	6,4%	3,9%
Artigos Diversos	3,9%	3,8%
Construção	2,5%	3,8%
Conveniência	5,2%	3,7%
Serviços Diversos	2,1%	1,9%
Entretenimento	0,7%	0,6%
Total	43,2%	37,8%

Fonte: IBGE/Gismarket.

Para efetuar a composição dos percentuais de gastos de cada categoria de negócios foram utilizados os índices de consumo da Pesquisa de Orçamentos Familiares – 2009 (POF), realizada pelo IBGE, no Estado de São Paulo.

Esses percentuais de gastos indicam a parcela da renda domiciliar destinada ao consumo de produtos e serviços (por categoria), resultando no volume total médio da demanda específica.

A aplicação destes índices varia de acordo com a renda média domiciliar, sofrendo ponderação de acordo com o perfil social de cada setor da Área de Influência.

2.2.3 Oferta comercial (quantidade)

Segundo levantamento de pesquisa, podemos verificar que praticamente 24% dos estabelecimentos comerciais da região próxima são de alimentação, mas de baixa atratividade (bares e lanchonetes). Nosso negócio terá o diferencial de estar localizado dentro de um *shopping-center* com alta atratividade.

Tabela 6 Quantidade de estabelecimento comerciais em Carapicuíba

Categoria	Área de Influência					
	Primária	Secundária	Terciária	Quaternária	Total	Part.
Alimentação	110	97	74	111	**391**	23,8%
Serviços	65	64	37	109	**275**	16,7%
Gêneros Alimentícios	78	72	39	74	**263**	16,1%
Vestuário	70	52	7	83	**212**	12,9%
Conveniência	66	54	27	40	**187**	11,4%
Artigos Diversos	40	30	18	76	**163**	10,0%
Construção	35	30	13	20	**98**	6,0%
Artigos do Lar	10	7	7	24	**47**	2,9%
Entretenimento	-	-	1	2	**3**	0,2%
Total	**472**	**406**	**223**	**539**	**1.640**	**100,0%**
%	**28,8**	**24,7**	**13,6**	**32,9**	**100,0**	**-**

Fonte: IBGE/Gismarket.

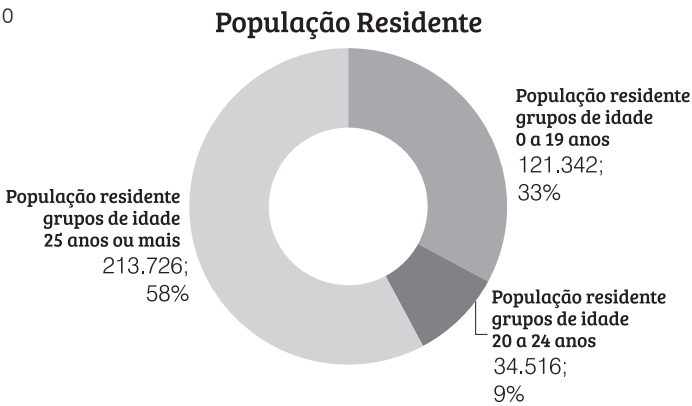
Levantamento realizado com gravador por bolsão, nos principais corredores, polos, galerias comerciais e *shopping-centers*, para os segmentos de comércio, serviços e entretenimento. Total de 1.640 estabelecimentos levantados.

Destaque para categoria de Alimentação (24%), porém sua grande maioria é composta por operações de baixa atratividade (principalmente bares e lanchonetes).

2.3 Análise de consumidor

Nosso público-alvo está posicionado na população residente na cidade de Carapicuíba, mais especificamente, acima da idade de 20 anos – portanto a parcela mais significativa numericamente, que perfaz 67% do total.

Gráfico 3 Faixa etária 2010



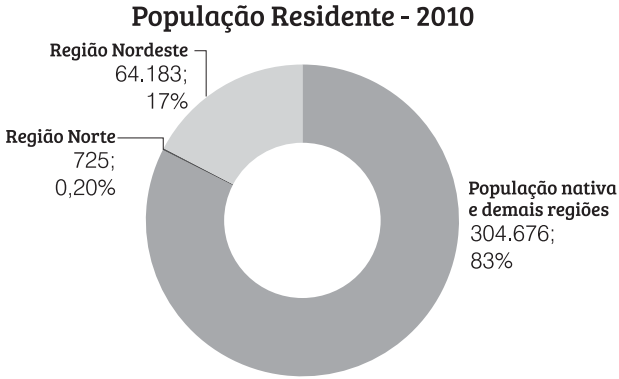
Fonte: IBGE.

Tabela 7 População 2011Carapicuiba

Área de Influência	População 2011								Part.
	De 0 a 9	De 10 a 19	De 20 a 29	De 30 a 39	De 40 a 49	De 50 a 59	Mais de 60	Total	
Primária	6.776	7.360	8.241	7.447	5.267	4.027	3.197	**42.316**	11,4%
%	16,0	17,4	19,5	17,6	12,4	9,5	7,6	**100,0**	
Secundária	20.560	23.630	25.102	22.025	16.664	11.418	8.312	**127.711**	34,3%
%	16,1	18,5	19,7	17,2	13,0	8,9	6,5	**100,0**	
Terciária	18.821	21.331	23981	21.468	16.452	12.697	11.043	**125.791**	33,8%
%	15,0	17,0	19,1	17,1	13,1	10,1	8,8	**100,0**	
Quaternária	11.092	11.484	14.236	12.785	10.347	8.030	7.388	**76.362**	20,5%
%	14,5	16,3	18,6	16,7	13,5	10,5	9,7	**100,0**	
Total	**57.249**	**64.806**	**71.560**	**63.725**	**48.729**	**36.172**	**29.939**	**372.180**	**100,0%**
%	**15,4**	**17,4**	**19,2**	**17,1**	**13,1**	**9,7**	**8,0**	**100,0**	

Fonte: IBGE/Gismarket.

Gráfico 4 Composto étnico



Fonte: IBGE.

O composto étnico da região é um dos principais atrativos para a implantação e formação da estratégia a ser adotada. Podemos notar que, na região de Carapicuíba, 17,37% da população é originária da região Nordeste do Brasil, público-alvo estratégico inicial do nosso negócio.

Tabela 8 Renda média familiar e renda total – mensal

Cidade / Região	RMDM (R$)* 2011	Renda Total (R$ x mil/mês)
		2011
Carapicuíba – SP	3.040	320.439
Região Metropolitana – Noroeste	3.387	787.511
Região Metropolitana de São Paulo	4.024	24.174.427

Fonte: IBGE/Gismarket.
*RMDM – Renda Média Domiciliar Mensal

Podemos notar na tabela a seguir que praticamente 60% da população local pertencem às classes C e D, que são o principal foco de consumidor do nosso negócio. Conforme o Instituto MAS, a Classe C, hoje, está mais ampla e sólida, com capacidade para consumir mais.

Tabela 9 População Carapicuíba 2011

Área de Influência	População 2011									
	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D	D	Total	Part.
Primária	52	393	3.943	10.568	12.431	6.499	6.859	1.565	42.316	11,4%
%	0,1	0,9	9,3	25,0	29,4	15,4	16,2	3,7	100,0	
Secundária	116	877	10.210	29.871	39.477	19.837	21.974	5.350	127.710	34,3%
%	0,1	0,7	8,0	23,4	30,9	15,5	17,2	4,2	100,0	
Terciária	450	2.314	12.981	31.839	36.013	17.300	20.055	4.840	125.791	33,8%
%	0,4	1,8	10,3	25,3	28,6	13,8	15,9	3,8	100,0	
Quartenária	555	2.631	8.331	18.717	20.826	10.729	11.861	2.713	76.363	20,5%
%	0,7	3,4	10,9	24,5	27,3	14,0	15,5	3,6	100,0	
Total	**1.173**	**6.215**	**35.471**	**90.996**	**108.746**	**54.364**	**60.748**	**14.467**	**372.180**	
%	0,3	1,7	9,5	24,4	29,2	14,6	16,3	3,9	100,0	**100,0%**
% agrupado	2,0		34,0		43,8		20,2		100,0	

Fonte: IBGE/GISMARKET.

Conceito

Tabela 10 Conceito

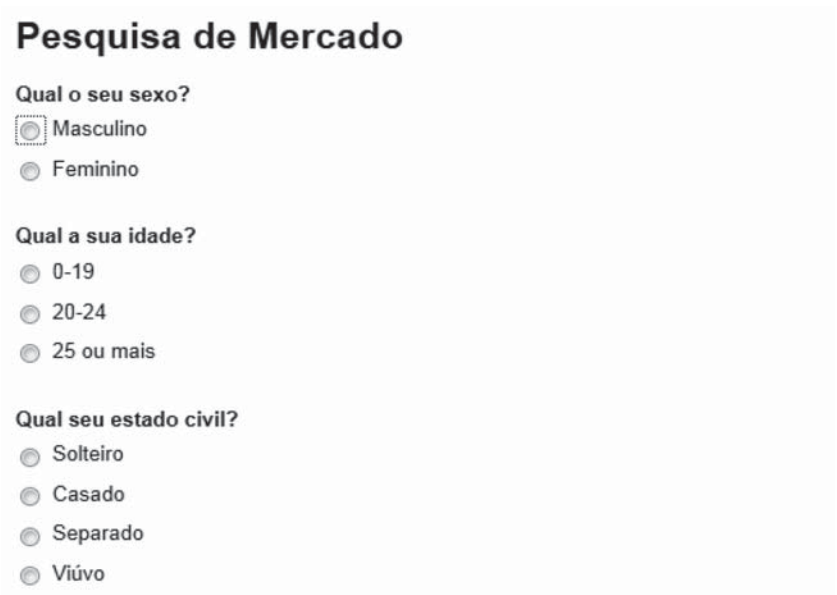
Área de Influência	Tempo de deslocamento (dia útil; horário comercial; condições normais)
Primária	até 5 minutos
Secundária	5 a 10 minutos
Terciária	10 a 15 minutos
Quaternária	15 a 20 minutos Restante do município de Carapicuíba

Fonte: IBGE/Gismarket.

Se cruzarmos os fatores classe social e proximidade do local de implantação do empreendimento, podemos verificar que a localização é totalmente adequada, pois a população próxima é predominantemente das classes C e D.

Questionário de pesquisa

Com o intuito de conhecer as necessidades e os desejos de nossos futuros consumidores potenciais, realizamos uma pesquisa pontual na região de Carapicuíba e redondezas, utilizando a ferramenta Google Docs, conforme imagem abaixo:



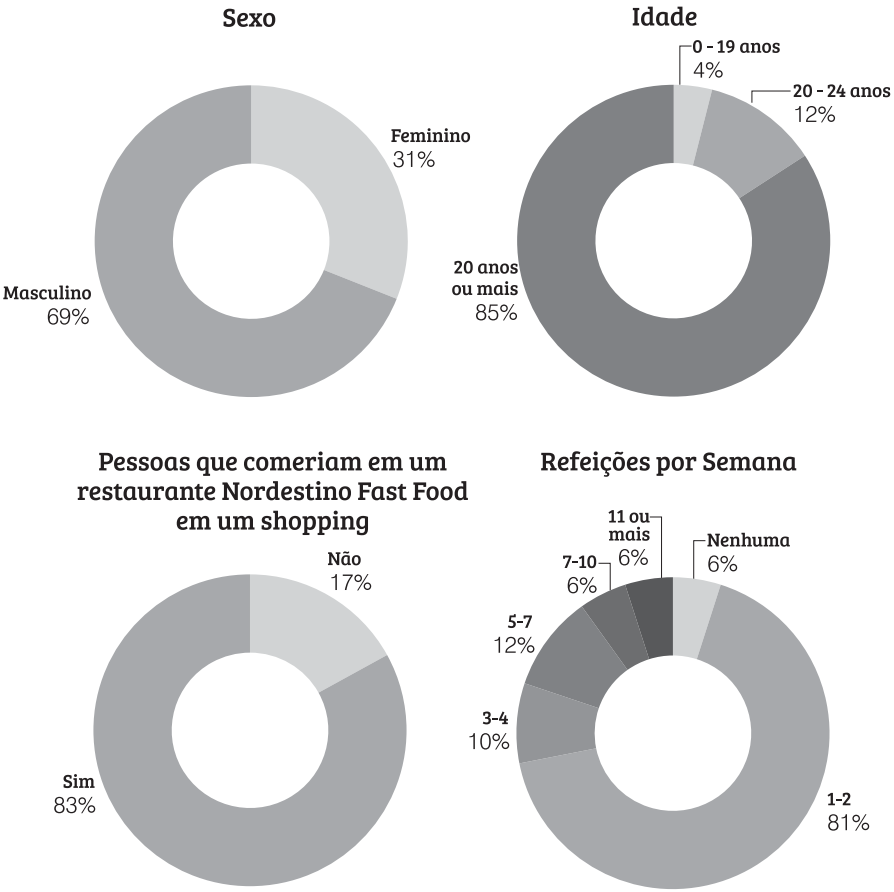


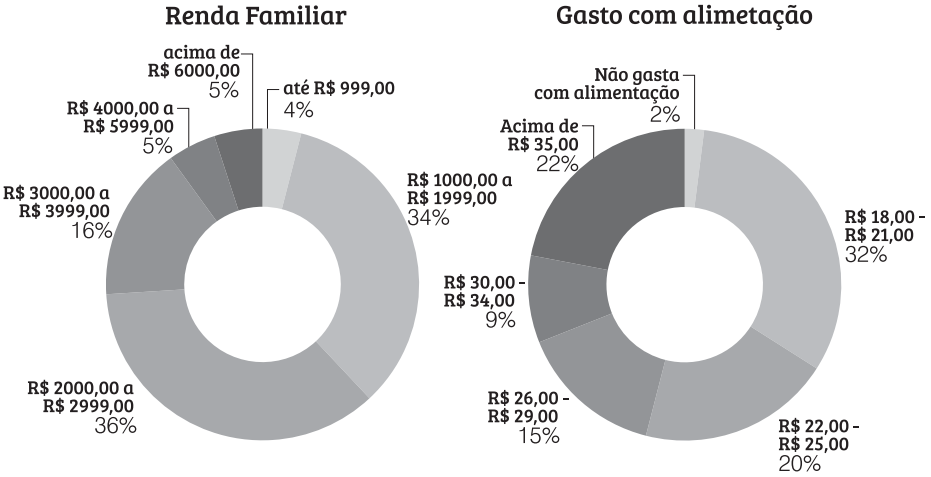
(Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1qp9F_YfJsG5KlnkGxQjmnEQ_OGB_5mQ15LnSzAWUn-I/viewform)

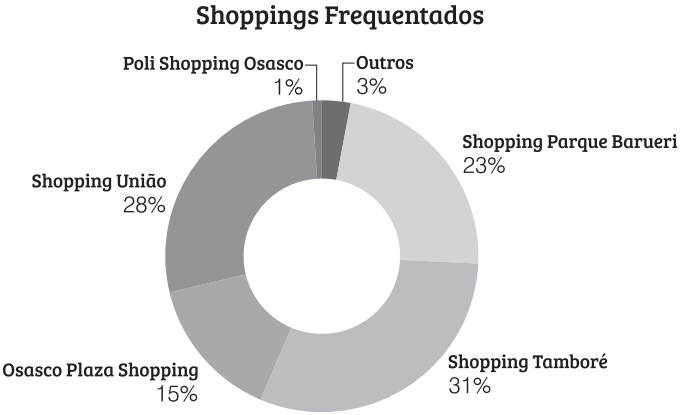
A pesquisa foi realizada durante o mês de outubro de 2013, no período de 30 dias, e a amostragem obtida foi de 850 pessoas.

Seguem, abaixo, os principais pontos sobre a pesquisa realizada.

Gráficos 4 Perfil do consumidor

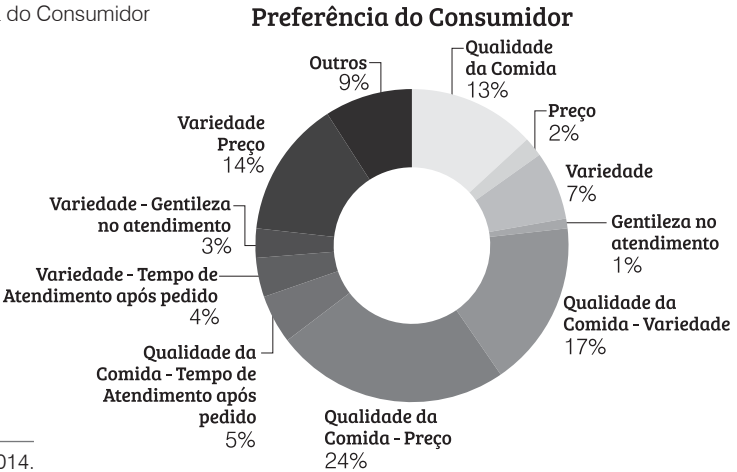






Fonte: Os Autores, 2014.

Gráfico 5 Preferência do Consumidor



Fonte: Os Autores, 2014.

Analisando os dados acima, podemos verificar que 83% das pessoas que participaram da pesquisa gostariam de comer em um restaurante nordestino *fast-food* em um *shopping* e estariam dispostas a gastar, em média, R$ 26,00 por refeição, por pessoa.

Também podemos notar que 85% do público que participou da pesquisa, entre homens e mulheres, possuem idade igual ou superior a 25 anos.

Verificando a frequência entre *shoppings* da região e redondezas, notamos que 82% do total estão divididos entre os shoppings Parque Barueri, União e Tamboré – excelente indicador, já que o "Amigos do Mocotó" estará localizado bem próximo a esses *shoppings*.

Com relação à preferência do consumidor, observamos que os fatores qualidade e preço vêm em primeiro lugar, com 24% do total, seguidos por qualidade e variedade e variedade e preço.

Verificando o exposto acima, nota-se que, por ser um público considerado maduro, com idade igual ou superior a 25 anos, a qualidade da comida e a variedade são os principais requisitos durante a alimentação. O preço é também um fator importante, porém não o principal, conforme podemos notar na pesquisa realizada. A opção preço, como único fator determinante para a escolha de um restaurante, representou apenas 2% do total.

Com isso, podemos esperar que o "Amigos do Mocotó" tenha grandes chances de sucesso, já que o fator qualidade, em geral, será o mais importante dife-rencial do negócio.

2.4 Análise de concorrência

Segundo dados da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), divulgados em março de 2010, o setor de alimentação fora do lar engloba dois milhões de estabelecimentos, emprega seis milhões de pessoas e movimentou R$ 65,2 bilhões em 2009.

Segundo os dados da pesquisa, que dividiu o setor de *food service* em restaurantes independentes (22%), redes independentes (22%) e franquias (56%), devido à crise econômica, os estabelecimentos independentes (que têm um ticket médio por refeição de R$ 69 a R$ 73) tiveram queda de público de 8,3%, e os estabelecimentos de redes independentes (que têm um ticket médio de R$ 42 a R$ 44) e as redes de franquias (que têm ticket médio de R$ 16 a R$ 17) tiveram um aumento de faturamento de 9,7 e 8,5%, respectivamente.

Uma pesquisa realizada pela *Shopper Experience*, em dezembro de 2011, revela importantes dados acerca da opinião dos brasileiros sobre as redes de *fast-food*. O estudo mostra que a preferência pelo *fast-food* em detrimento do restaurante tradi-

cional se dá, para 74% dos entrevistados, pela conveniência, rapidez e agilidade na refeição. Entre as redes preferidas estão Mc Donald's (44%), Subway (17%), Burger King (8%), Habib's (7%), Spoleto (5%), Giraffas (4%), Bob's (4%), China in Box (3%), Vivenda do Camarão (2%) e Pizza Hut (2%).

A pesquisa mostra que 28% dos brasileiros fazem refeições em restaurantes *fast-food* mais de uma vez por semana; 27%, uma vez por semana; 20%, uma vez a cada quinzena; 13%, uma vez ao mês; 10%, menos de uma vez ao mês; e 2% nunca consomem alimentos nestas redes.

Ao serem perguntados sobre os três fatores mais importantes para a escolha de um *fast-food*, os pesquisados apontaram em 56% para o sabor da comida e em 27% para a higiene do local. O preço ficou com apenas 3% das indicações dos entrevistados. Fila, visual da loja e apresentação dos funcionários ficou com apenas 1% da indicação dos entrevistados.

Questionados sobre o porquê de escolher um *fast-food* em vez de comer em um restaurante tradicional, 74% responderam que a razão está na conveniência, na rapidez e na agilidade na refeição.

No tocante à localização, 70% preferem as lojas instaladas em shopping- centers; 25%, lojas de rua, 5%, centros comerciais; e 1%, centros universitários e escolas. Os pedidos são geralmente feitos 85% em praças de alimentação/lojas, 9% em *drive-thru* e 6% em *delivery*.

Sobre o tempo de espera, 48% dos entrevistados afirmam que aguardam até 5 minutos; 32%, de 6 a 10 minutos; e para 9% o atendimento é imediato.

Questionados se estariam dispostos a pagar mais para melhorar os aspectos que julgam negativos nas redes de *fast-food* (variedade e atendimento), 42% informam que sim e 58% que não. Isso mostra que, na prática, muitos clientes estão dispostos a pagar mais para ter o melhor. A pesquisa também mostra que 86% dos entrevistados gostariam que as redes incluíssem mais lançamentos nos cardápios, e o mesmo percentual respondeu que já desistiu de comprar por não haver mesas disponíveis, mostrando uma clara tendência de 45% dos entrevistados priorizar lojas com mesas exclusivas.

Uma pesquisa realizada pela Central Mailing List, empresa especializada em banco de dados, revela que, em 2011, foram abertos 18.399 restaurantes no País. O Estado do Amapá foi o campeão, com 21,35%, seguido pelo Piauí, com 16,55%, Acre, com 16,19%, Paraíba, com 15,29%, e Roraima, com 15,22%. São Paulo ficou em 24º lugar, com 7,68%. As alegações para o índice de São Paulo são de que a cidade já possui uma quantidade grande de restaurantes e lanchonetes, e também apresenta grande dificuldade de se encontrar pontos comerciais disponíveis.

Segundo a pesquisa "Balanço setorial das redes de franquias no setor de alimentação em 2012", realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), a

expectativa dos empresários é de um crescimento da receita bruta de 13% em 2013, com destaque de 20% para comida variada. Sem considerar as lojas inauguradas no ano passado, o faturamento de 2012 em relação a 2011 cresceu 11%, para R$ 8.834 bilhões, com aumento de 4,7% do valor do ticket médio.

Com relação a concorrentes, dado que seremos um restaurante de comida típica nordestina em *shopping-center*, teremos dois tipos: concorrentes diretos e indiretos. Como concorrentes diretos, podemos apontar restaurantes de comida típica, e os *fast-food* como concorrentes indiretos.

Analisando os dois *shoppings* mais próximos da região, temos as seguintes lojas:

Shopping Tamboré

Podemos destacar como concorrentes diretos: Divino Fogão, Chopping, Giraffas, Gendai, La Pasta Gialla, Vivenda do Camarão, Água Doce, Braugarten, Grillheria, Viena e Livorno.

Podemos destacar como concorrentes indiretos: Mc Donald's, Burger King, Subway e Big X Picanha.

Shopping Parque Barueri

Como concorrentes diretos, destacamos: Divino fogão, Giraffas, Grilheria, Grilheto, Montana Gril, Premiatto, Vivenda do Camarão, Spoleto e Deck Bar.

Como concorrentes indiretos, temos: Mc Donald's, Burger King, Big X Picanha, Bob's, KFC, Patroni Pizza, Temakeria e Subway.

Shopping União

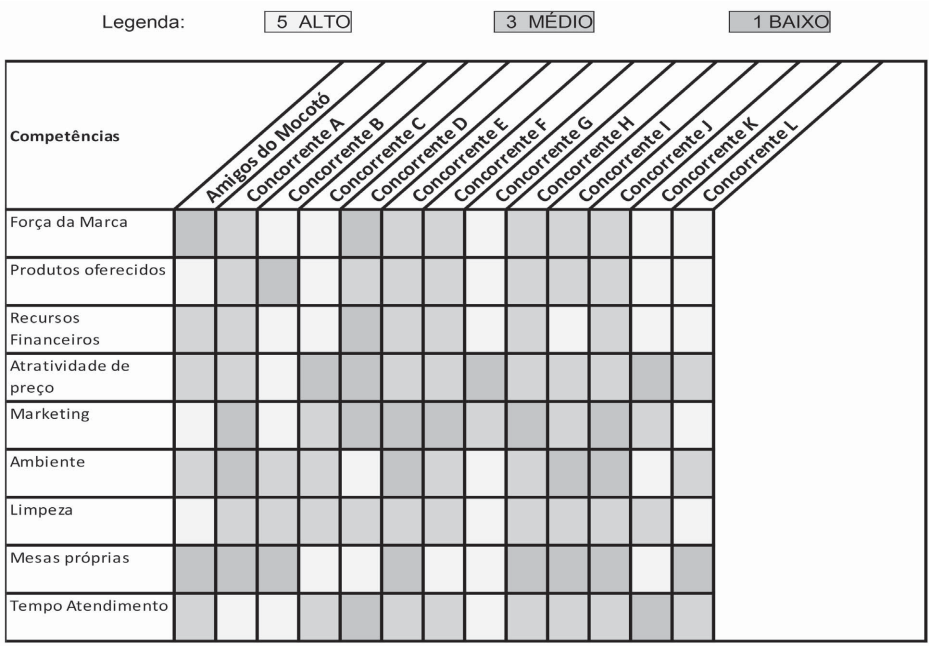
Como concorrentes diretos, destacamos: All Parmegiana, Divino Fogão, Giraffas, Montana Grill Express, Vivenda do Camarão e Outback.

Como concorrentes indiretos, temos: Mc Donald's, Burger King, Big X Picanha, Bob's, KFC, Patroni Pizza, Subway, Suco Bagaço, Baked Potato e Habib's.

Comparação de Concorrentes

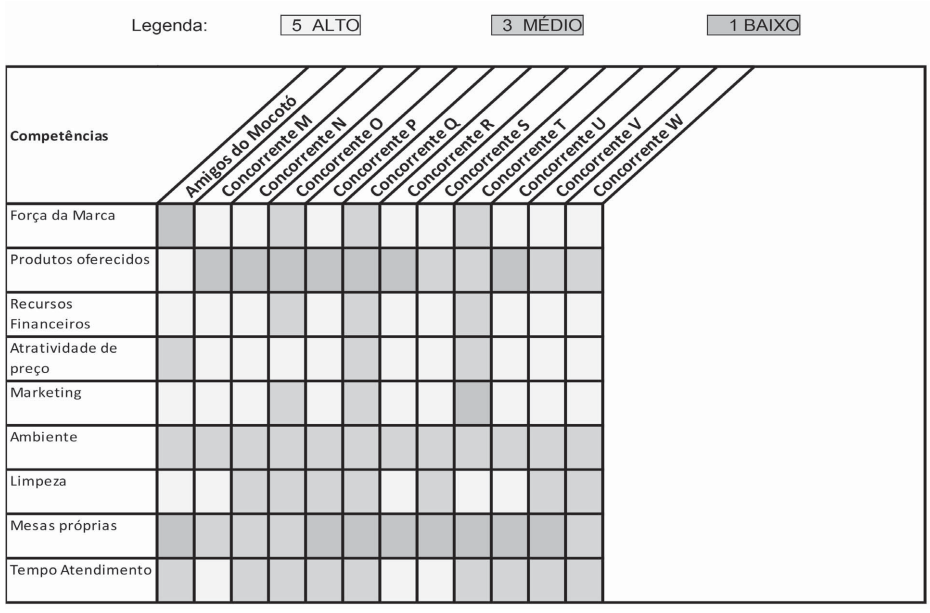
Para poder identificar melhor o potencial de competitividade de nossos concorrentes, utilizamos o Grid Comparativo. Esta é uma ferramenta que nos permite analisar as características dos concorrentes, mostrando-nos onde estamos vulneráveis e em que pontos devemos focar para atender de uma melhor forma nossa clientela.

Tabela 11 Comparação com correntes diretos



Fonte: Os Autores, 2014.

Tabela 12 Comparação com concorrentes indiretos



Fonte: Os Autores, 2014.

Pela análise de concorrentes diretos, podemos verificar que o restaurante "Amigos do Mocotó" se coloca abaixo da soma das qualificações apenas das grandes redes de *fast-food* já consagradas pelo mercado. Para os concorrentes diretos, perdemos da concorrência em força da marca, recursos financeiros e tempo de atendimento, mas temos de levar em consideração que estes concorrentes são basicamente de modelo *self-service*, em que os clientes pegam diretamente a comida no balcão.

Quanto a concorrentes indiretos, nossas pontuações são menos eficientes apenas comparativamente a redes internacionais de *fast-food*, nas quais novamente a força da marca, o tempo de atendimento e a atratividade de preço são diferenciais que os concorrentes, principalmente de sanduíches, superam nossas virtudes pelas próprias características do negócio.

Analisando os números apresentados acima, podemos concluir que a atratividade do negócio é relevante devido à preferência dos consumidores por restaurantes *fast-food* e em *shopping-centers*. Além disso, existe a tendência revelada nas pesquisas de um crescimento de 13% nesse setor das redes de franquias de alimentação para o ano de 2013, sendo de 20% para comidas variadas. Visualizamos na culinária nordestina uma oportunidade diferenciada de aproveitar este nicho de mercado de alimentação.

2.5 Análise das cinco forças competitivas

Após análises e estudos do mercado proposto, verificamos que não existe no *fast-food* um concorrente que tenha as mesmas características de fornecimento alimentício que o restaurante "Amigos do Mocotó" apresenta como proposta. Já existem restaurantes de comida típica de regiões, mas não locados em *shoppings* e com este modelo. Por outro lado, existem restaurantes de comidas típicas em *shoppings*, mas não de comida típica nordestina e também não com a nossa proposta, com bases de pratos e complementos a serem escolhidos pelos clientes. A inovação do nosso negócio se firma no somatório das seguintes características: montagem de pratos especialmente saborosos da culinária nordestina, servidos com a cortesia e a hospitalidade nordestina, com rapidez paulistana, de acordo com as escolhas individuais de cada cliente, num modelo *fast-food* e dentro da praça de alimentação de um *shopping*. Assim, consideramos como nossos concorrentes diretos os restaurantes de comida rápida, mas que não sejam do tipo "lanches", e os concorrentes indiretos entram exatamente no nicho de "lanches prontos".

A atratividade da indústria da alimentação e, especialmente, do *fast-food*, foi demonstrada na introdução e na análise do mercado. Para uma análise setorial específica, vamos utilizar as cinco forças de competitividade propostas por Porter. Deve-

mos lembrar que quanto maior a intensidade da força, maior será a competitividade, o que poderá influenciar no crescimento e na lucratividade do negócio de forma negativa. Quanto menor a intensidade da força, menor a competitividade e maior será a nossa vantagem competitiva, influenciando de forma positiva para a lucratividade e o crescimento do negócio.

2.5.1 Novos entrantes

Existem vários pontos a serem elencados para definirmos a importância desta força competitiva para a entrada de concorrentes:

1 – A quantidade limitada do número de restaurantes no *shopping* é uma dificuldade;

2 – A exigência de documentações para o cumprimento das leis de higiene e de segurança impostas pela ANVISA, assim como, prefeitura, governo e Estado, causa dificuldades para aqueles que não estejam realmente preparados ou que não sejam do ramo de alimentação. A Lei Orgânica da Saúde, Lei Federal 8.080, estabeleceu, no artigo 15, as atribuições comuns da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, entre as quais prevalece a de elaboração de normas técnicas específicas, de normas reguladoras de atividades do setor privado e de normas técnico-científicas de promoção, proteção e recuperação da saúde, o que pressupõe, necessariamente, a competência de cada uma das entidades estatais para legislar nestes campos;

3 – O investimento inicial necessário, entre R$ 400 mil e R$ 600 mil, gera uma barreira de média intensidade;

4 – A rentabilidade média de 10% a 15% do faturamento bruto cria uma expectativa favorável;

5 – A alta taxa de crescimento desta indústria nos últimos anos atrai a entrada de iniciantes;

6 – A complexidade de padronização e especialização, necessária para a produção de produtos diferenciados, gera uma barreira natural;

7 – A necessidade de treinamento e de padronização das equipes de cozinheiros e de atendimento provoca uma barreira elevada;

8 – A complexidade de selecionar fornecedores de matérias-primas de qualidade e com confiabilidade de entrega pode ser um fator primordial e de extrema importância para a evolução do negócio. Portanto, este também é um fator de elevada barreira natural de entrada neste mercado.

2.5.2 Nível de rivalidade

O restaurante "Amigos do Mocotó" não possui concorrentes que forneçam o mesmo "mix" de produtos e serviços, mas existem vários concorrentes que oferecem partes isoladas e, devido à população local ser das classes D e C, a competição por preço e qualidade é significativa.

De qualquer forma, apesar da briga por preços, o grande diferencial de cardápio, escolhas, atendimento e eficiência de entrega traz uma capacidade operacional difícil de ser imitada pelos concorrentes.

As barreiras de saída deste mercado são baixas, pois estes restaurantes são repassados com facilidade devido ao grande interesse de novos entrantes, impulsionados pelas altas taxas de crescimento do mercado nos últimos anos.

Mudar produtos ou serviços significa ter que mudar toda a roupagem, a estratégia e a estrutura do negócio, o que é moderadamente difícil e custoso.

2.5.3 Barganha de clientes

A diversificação de ofertas de alimentação dentro de um *shopping*, sobretudo, dentro de uma praça de alimentação, é muito grande. Assim, a barganha dos clientes possui um grau bastante elevado. Para conquistar e, principalmente, tentar fidelizar o cliente para o nosso negócio, temos que oferecer diferenciais competitivos realmente significativos para eles. Para esta conquista e fidelização de clientes, nossos diferenciais atrativos serão: garçons vestidos a caráter, atendendo nas mesas da praça de alimentação (tirando a necessidade de o cliente ficar em pé numa fila, esperando para fazer o pedido); oferecer um pequeno *couvert* grátis (que muda diariamente) enquanto ele aguarda a entrega do pedido; apelo psicossensorial às lembranças do Nordeste; rapidez e eficiência na entrega; diversidade de opções na montagem dos pratos; tipo de comida, qualidade e sabor dos pratos; cortesia no atendimento; preços coerentes e competitivos com os considerados concorrentes diretos. Desta forma, vamos minimizar o poder de barganha dos clientes, transformando uma possível fraqueza numa força competitiva.

2.5.4 – Barganha de fornecedores

Devido ao grande desenvolvimento do mercado alimentício nos últimos anos, cresceu muito também o número de fornecedores de matéria-prima para restaurantes e lojas.

Mercados como a Grande São Paulo e grandes centros comerciais em capitais do País são os principais alvos de fornecedores de matéria-prima no ramo alimentício. Isso gera uma concorrência elevada e acirrada pela disputa do mercado, diminuindo o poder de barganha destes sobre as empresas que compram seus produtos.

Devido à grande variabilidade, à diversidade e ao modo de apresentação de produtos que o "Amigos do Mocotó" vai trabalhar, torna-se praticamente impossível a integração dos fornecedores à frente destes, impossibilitando-os de concorrer diretamente.

Produtos de qualidade diferenciada e com garantia de fornecimento dentro dos prazos estabelecidos são necessidades que fazem parte integrante dos diferenciais competitivos do negócio de um restaurante. Mesmo assim, como resultado da grande concorrência entre fornecedores, seu poder de barganha fica muito pequeno.

2.5.5 Produtos substitutos – 2 = importante

Neste mercado, podemos elencar uma variedade enorme de produtos que podem ser considerados substitutos para a alimentação dos clientes. Esses produtos substitutos podem ir de um simples pacote de biscoitos, um pastel ou lanche de *fast-food* até qualquer outro tipo de comida de qualquer restaurante, lanchonete ou mesmo supermercado.

Vamos considerar produtos substitutos apenas aqueles de outros restaurantes ou *fast-foods* presentes no mesmo ambiente do *shopping* onde o negócio está locado. Desta forma, a linha de análise fica semelhante à análise de concorrência já exposta anteriormente.

Analisando-se desta forma, a força dos produtos substitutos em nosso ambiente será importante.

Tabela 13 Quadro de barreiras

		BARREIRAS PARA SAÍDA	
		BAIXA	**ALTA**
BARREIRAS PARA ENTRADA	**ALTA**	Lucro elevado estável	Lucro elevado , mas possivelmente instável
	BAIXA	Lucro baixo e estável	Lucro baixo e instável

LUCRATIVIDADE ⇄ **BARREIRAS ALTAS DE ENTRADA**

ESTABILIDADE ⇄ **BARREIRA BAIXA DE SAÍDA**

Fonte: Os Autores, 2014.

Atratividade do Restaurante

Tabela 14 Quadro de Barreiras

	Atual			Futuro		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Barreiras p/ Entrada		X				X
Barreiras p/ Saída		X			X	
Barganha dos Clientes	X			X		
Produtos Substitutos	X			X		
Barganha dos Fornecedores			X			X
Competidores		X			X	
Avaliação Geral		X			X	

Fonte: Os Autores, 2014.

Podemos concluir que o negócio é atrativo, já que a quantidade de competidores será limitada pelo *shopping*, por ser o único restaurante com comida típica "nordestina" e pelo fato de a atratividade geral do negócio se manter inalterada e com uma avaliação mediana ao longo do tempo, cenário atual e futuro, demonstrando estabilidade no contexto geral.

3. DESCRIÇÃO DO CORE BUSINESS

O "Amigos do Mocotó" é um restaurante fast-food que vai atuar no ramo alimentício, em um *shopping-center* situado em Carapicuíba, na zona metropolitana Noroeste de São Paulo, com forte concentração de população D e C, que apresenta taxa média de crescimento de 0,7% ao ano e uma população de 17,5% de origem nordestina.

O restaurante oferecerá a seus clientes pratos típicos da culinária nordestina, de qualidade, aparência e paladar que remetam nossos consumidores às boas lembranças de suas origens natais e de suas experiências em viagens ao Nordeste, satisfazendo seus desejos e costumes culturais ou mesmo remetendo a eles, pela experimentação de nossos produtos e serviços.

Seus produtos serão oferecidos em um menu "À La Carte – Monte seu prato", com um "mix" de produtos diferenciados e um sistema de atendimento personalizado, que será realizado por garçons vestidos a caráter, com trajes típicos do Nordeste, que atenderão os clientes nas mesas situadas na praça de alimentação.

Utilizaremos equipamentos industriais de última geração para cocção e armazenamento dos pratos e produtos, garantindo boa qualidade e rapidez no atendimento.

Visando minimizar o tempo de atendimento para aproximadamente 12 minutos entre o pedido e a entrega do prato principal, uma medida estratégica de encantamento do cliente será oferecer um pequeno couvert após o pedido solicitado.

Nossos garçons serão bem treinados para atuarem não somente como "tiradores de pedidos", mas também como consultores de gastronomia nordestina, para que possam sugerir pratos convidativos aos desejos dos consumidores.

Com o intuito de sempre satisfazer os desejos de nossos clientes, utilizaremos uma ficha para a avaliação dos pratos e do atendimento, que será preenchida pelos clientes após a refeição. Dessa forma, poderemos entender os seus desejos para criarmos soluções contínuas de melhorias em nossos produtos e/ou serviços.

O restaurante vai oferecer 35 pratos típicos nordestinos no cardápio e diversas bebidas, como água, refrigerantes, sucos, cerveja e água de coco.

Abaixo a lista de alguns produtos comercializados:

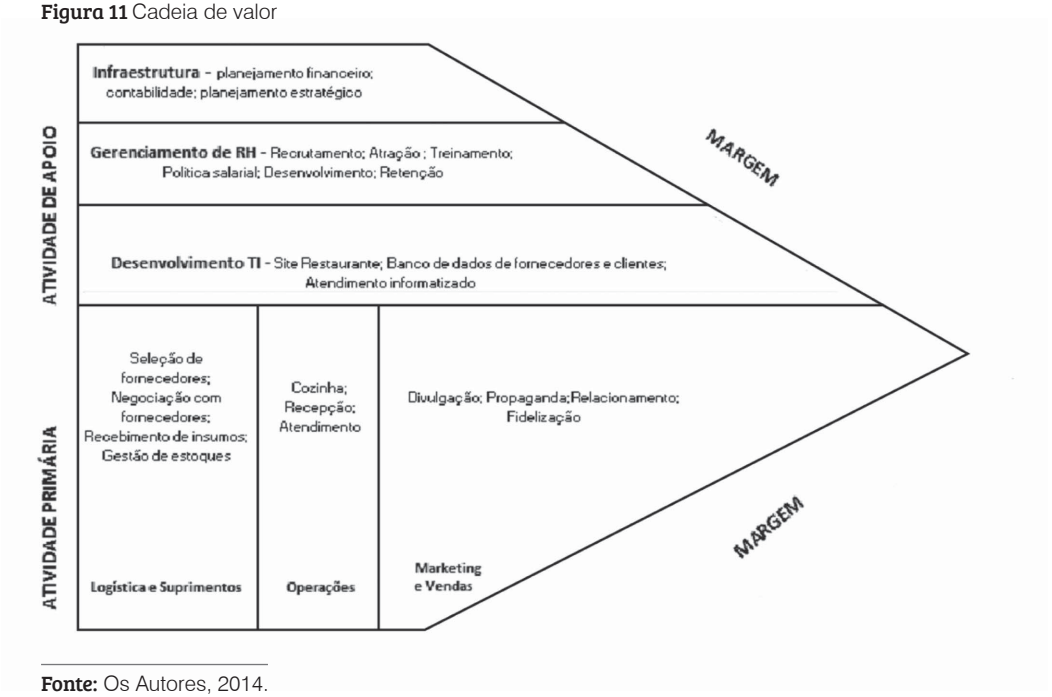
- Caldinho de mocotó;
- Feijão tropeiro;
- Bolinho de abóbora com carne seca;
- Carne Seca com queijo coalho;
- Moqueca de Peixe;
- Escondidinho de carne seca;
- Purê de batata;
- Feijão de corda;
- Tapioca.

3.1 Cadeia de valor (Value chain)

Segundo Hitt (2006), o valor é medido pelas características de desempenho de um produto ou serviço e pelos atributos pelos quais os clientes-consumidores estão dispostos a pagar. Segundo Porter (1989), é composto por atividades primárias e de apoio; as primárias são responsáveis pela execução das atividades do core *business*, ou seja, pela criação e entrega do valor.

A cadeia de valor do "Amigos do Mocotó" pode ser representada da seguinte forma:

Figura 11 Cadeia de valor



Fonte: Os Autores, 2014.

Atividades primárias

Logística e suprimentos:

- Seleção de fornecedores
- Negociação com fornecedores
- Recebimento de insumos
- Gestão de estoques

Operações:

- Cozinha
- Recepção
- Atendimento

Marketing e vendas:

- Divulgação
- Propaganda
- Relacionamento
- Fidelização

Atividades de apoio

Infraestrutura:

- Planejamento financeiro
- Contabilidade
- Planejamento estratégico

Gerenciamento de RH:

- Recrutamento
- Atração
- Treinamento
- Política salarial
- Desenvolvimento
- Retenção

Desenvolvimento de TI:

- Site do restaurante
- Banco de dados de fornecedores e clientes
- Atendimento informatizado

Logística e suprimentos:

- Seleção de fornecedores: contatar fornecedores que possam nos atender segundo nosso mix de produtos, selecionando três fornecedores cadastrados.

- Negociação com fornecedores: serão passadas cotações periódicas para os selecionados e negociadas semanalmente de acordo com as compras.

- Recebimento de insumos: respeitaremos as normas estabelecidas pelo *shopping*, com recebimento em veículos de pequena carga no horário das 10 às 22hs, utilizando elevadores de carga e corredores de serviço.

- Gestão de estoques: trabalharemos com estoque mínimo de três dias, com entregas programadas para segundas e sextas-feiras.

Operações:

- Cozinha
- Recepção
- Atendimento

- Serão feitas reuniões diárias de no máximo dez minutos para analisar o dia anterior e organizar as ações para o dia, para todas as operações acima.

Marketing e vendas:

- Divulgação: manter um alto nível de qualidade para criar uma divulgação boca a boca.

- Propaganda: passar nossa mensagem nos de veículos de comunicação, como *backbus*, rádio e propagandas cooperadas com o *shopping*.

- Relacionamento: tentar individualizar o cliente, treinando nossos funcionários para conhecer nossa clientela, seu nome, suas preferências.

- Fidelização: um cartão fidelidade, para que, a cada dez refeições, receba uma grátis.

Execução:

Infraestrutura:

- Planejamento financeiro: estudos baseado no DRE e fluxo de caixa da empresa, podendo assim fazer avaliações financeiras mensais.

- Contabilidade: contratação de escritório contábil.

- Planejamento estratégico: anualmente faremos planejamento estratégico para o ano seguinte após fechamento orçamentário.

Gerenciamento de RH:

- Recrutamento: efetuado no Senac, para contratação de profissionais qualificados.

- Atração: gestão de competência baseada no CHA com avaliação de desempenho e potencial, relacionado ao PLR.

- Treinamento: treinamentos semestrais, baseados em higiene, 5S e novas práticas de mercado.

- Política salarial: baseada em tabela com cinco níveis salariais, conforme grupo salarial, em que o colaborador pode ser reconhecido e caminhar horizontalmente na tabela.

- Desenvolvimento: colaboradores avaliados semestralmente, baseando-se na gestão de competências do CHA.

- Retenção: com o programa de desenvolvimento conforme gestão de competências, atrelado a uma tabela salarial e PLR, ocorre a retenção.

Desenvolvimento de TI:

- *Site* do restaurante: site institucional, onde é apresentado o restaurante, o cardápio, a localização e um histórico.

Figura 12 Site do restaurante



Fonte: Os Autores, 2014.

- Banco de dados de fornecedores e clientes: CRM
- Atendimento informatizado: comanda eletrônica para otimizar o processo de atendimento.

3.1.1 Fatores críticos de sucesso

Considerando as variáveis relevantes para que o negócio tenha sucesso, identificamos alguns pontos críticos:

Exclusividade na operação de fast-food de comida nordestina – o *shopping* tem como filosofia criar um "mix" de negócios dentro do empreendimento, de forma que garanta sobrevivência do negócio.

Localização – garantia de movimento, por estar localizado na praça de alimentação, onde transitam 40 mil pessoas por dia, em média.

Segurança – segurança garantida por estar dentro de um *shopping-center*.

Atendimento – eficiente e diferenciado; os colaboradores recebem treinamentos constantes e são conhecedores do cardápio, de forma a auxiliar e a encantar o cliente.

Higiene e limpeza – melhoras nas práticas de higiene, seguindo legislação pertinente.

Seleção de fornecedores – bons fornecedores, que possam atender à nossa gama de produtos, de forma que tenhamos qualidade na matéria-prima, atendendo e respeitando a entrega.

Gestão de insumos – estoque mínimo, para garantir qualidade no produto e atendimento ao cliente, respeitando a validade da matéria-prima.

Pessoas – pessoas motivadas, com uma boa liderança.

MKT e vendas – cliente tratado de forma individualizada e/ou personalizada..

3.2 Análise de ambiência interna

3.2.1 Processo ou atividade de distribuição

O restaurante "Amigos do Mocotó" inicialmente terá uma única unidade operacional, localizada dentro da praça de alimentação do Plaza Shopping de Carapicuíba. Desta forma, não haverá representantes ou distribuidores de nossos produtos para outras regiões, assim como não haverá escoamento de canais de distribuição. Quando o negócio evoluir e passar a se tornar uma rede, estudaremos a necessidade e o detalhamento destes pontos.

Vamos detalhar aqui a nossa capacidade operacional de distribuição dos nossos produtos para os clientes;

1) Nossos clientes serão abordados nas mesas por garçons simpáticos, corteses, com sorriso no rosto, sotaque nordestino e vestidos a caráter (Lampião ou Maria Bonita). Estes garçons vão ter total conhecimento do cardápio, inclusive do sabor dos alimentos, pois serão intensamente treinados e experimentarão todos os pratos para conseguirem descrever para os clientes o que é servido, em termos de quantidade e sabor de cada prato. Aconselhamentos serão oferecidos gentilmente aos clientes para que não façam pedidos exagerados ou diminutos, evitando-se decepções ou frustrações de consumo;

2) Apresentado o cardápio e anotados os pedidos, os garçons vão levar os pedidos para o balcão processá-los. Imediatamente, devem separar as be-

bidas e o pequeno *couvert* de cortesia, mais os copos, talheres, papel de mesa com o logotipo do restaurante e levar para os clientes. A ideia é minimizar a expectativa dos clientes quanto à espera do prato solicitado, degustando o *couvert* com a bebida escolhida. O *couvert* tem também a finalidade de proporcionar ao cliente o sabor de outros pratos do nosso restaurante, aguçando seu desejo de retornar para uma nova experiência;

3) Dada à estrutura operacional montada, em que teremos pratos-base com a escolha de acompanhamentos, na cozinha, já os teremos previamente semi-preparados. Ao receber o pedido vindo do balcão, bastará apenas finalizar o preparo do prato, com o devido aquecimento ou rápido processo de fritura final. A conta poderá ser paga de diversas formas para que o cliente tenha liberdade de escolha, da maneira que melhor lhe convier: dinheiro, cartões de débito, cartões de crédito, vale-refeição ou até mesmo pelo celular;

4) A política de preços de nossos produtos levará em conta os seguintes fatores: custo das matérias-primas, custos operacionais e fixos do restaurante, preços oferecidos pelos concorrentes, disposição do cliente em pagar pelo produto (não podemos esquecer que nosso público-alvo são as classes D e C) e volume de clientes atendidos por mês. Assim, para que tenhamos competitividade, utilizaremos nossas competências administrativas para conseguir os menores custos na aquisição das matérias-primas (sem deixar que a qualidade seja afetada), evitaremos desperdícios e manipularemos o fluxo de caixa de forma a não necessitar captar capital externo. Pesquisas de preço dos concorrentes diretos e indiretos do *shopping* serão feitas semanalmente para balizarmos nossas ações e checarmos como está o nível da concorrência.

3.2.2 Processo ou atividade de marketing

Segundo Kotler (2000, p.30), "marketing é o processo social por meio do qual as pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros". Raimar Richers (1988, p.5) nos dá um complemento muito bom para esta definição, afirmando que "marketing é a intenção de entender e atender o mercado". Das duas definições, podemos concluir singularmente que teremos de entender o cliente para poder ofertar nossos produtos e, assim, disputar, com outros concorrentes, a sua preferência.

Existem quatro orientações básicas para gestão empresarial:

1) Orientação para a produção, em que se desenvolvem produtos para larga escala e preços baixos, mas não se leva em conta a qualidade e a variedade de ofertas. Portanto não está de acordo com a proposta do nosso restaurante, que deve primar por qualidade e não trabalhará com produção de larga escala;

2) Orientação para produto, em que a preocupação se volta somente ao desenvolvimento de um produto superior, julgando-se que o mercado irá demandá-lo naturalmente. Esta orientação também não se encaixa em nossa proposta, pois não bastará termos um excelente produto se não levarmos em consideração as necessidades dos clientes, não só dos produtos, mas também dos outros pontos e serviços envolvidos na sua comercialização, como limpeza, organização, atendimento, preço etc.;

3) Orientação para vendas, em que se acredita que o cliente normalmente pode ser induzido a comprar sempre mais, pelo desenvolvimento de um conjunto de instrumentos promocionais. Esta orientação também não combina com a nossa proposta de trabalho, pois não seremos uma empresa focada em promoções. Antes, pretendemos conquistar e fidelizar clientes por diversos fatores, como a qualidade de produtos, a diversidade, o paladar, o atendimento, a simpatia, a localização etc.;

4) Orientação para marketing, em que a organização parte do princípio de que a identificação das necessidades e dos desejos dos clientes atuais e futuros deve servir de base para o desenvolvimento de produtos e serviços. Nesse contexto, os clientes não são todos iguais, nem do ponto de vista sociodemográfico nem do comportamental. Ao desenvolver as ofertas, elas passam a considerar não apenas uma transação comercial, mas um relacionamento de longo prazo que traga benefícios constantes para ambas as partes. Esta orientação é exatamente o que o restaurante utilizará para a sua gestão, pois entendemos que com o conhecimento das necessidades e dos desejos de nossos clientes é que conseguiremos orientar nossas ações para que possamos aperfeiçoar e desenvolver produtos e serviços para atendêlos de forma mais completa e, assim, através da filosofia do ganho mútuo, cativá-los e fidelizá-los.

Tomando como base a Orientação por Marketing para a Gerência do "Amigos do Mocotó", detalharemos, a seguir, a nossa formulação de estratégias e ações táticas para satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, agregando um valor único aos nossos serviços e produtos.

Além da análise SWOT desenvolvida pelos professores de Harvard, em que consideramos os pontos fortes e fracos relativos à organização em relação aos principais concorrentes, bem como as oportunidades e riscos do mercado, e da Análise das Cinco Forças, de Porter (concorrentes atuais, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e produtos substitutos), focaremos na análise da percepção de valor do cliente para basear nossas ações de Marketing Mix, que consistem em decisões abrangendo produtos e serviços, preços, promoção (comunicação) e praça (distribuição), conhecidos como os 4Ps.

3.2.2.1 Produtos e serviços

Constituem um conjunto de benefícios que satisfazem um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelos quais ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos.

O objetivo é ampliar o nosso nível de produto, ou seja, agregar aos nos-sos produtos e serviços mais do que a representação básica da sua finalidade (alimentação), mais do que o padrão de qualidade e limpeza, ou pontualidade de entrega, "embalagem" da apresentação (marca, figurino dos garçons e da loja), preços coerentes com o mercado etc., enfim, aspectos tangíveis. Queremos agregar aspectos intangíveis, emocionais. Nossa proposta é remeter às lembranças de nossos clientes quanto a experiências no Nordeste, com a experimentação de nossos produtos e serviços. Para que possamos atingir esse objetivo, inicialmente elaboramos um cardápio de produtos tipicamente comuns ao nordestino – mas não somente a ele, pois nossos clientes não serão apenas pessoas que migraram de lá, mas também pessoas que já viajaram para lá ou que apreciam a culinária da região. A escolha do nome do restaurante foi baseada em um prato típico da região (o caldo de mocotó) e na amabilidade e hospitalidade do nordestino, expressos de uma forma calorosa que encontramos sempre na recepção que recebemos naquela região, denominando-nos como "amigos". Daí surgiu o nome de "Amigos do Mocotó". Garçons e garçonetes vestidos e caracterizados de Lampião e Maria Bonita, intensamente treinados na gentileza e na cortesia, com leve sotaque, vão compor o ambiente para a apresentação dos pratos/produtos que serão servidos, colocando nossos clientes numa atmosfera de restaurante nordestino típico. O pequeno *couvert*, que será servido graciosamente, além do objetivo de encantamento do cliente e de preencher a lacuna de tempo entre o pedido e a entrega do produto (prato escolhido), fará com que ele tenha a experiência adicional de degustar outros sabores e paladares oferecidos pelo nosso restaurante, objetivando trazê-lo outras vezes para novas experiências.

3.2.2.2 Preços

As decisões de precificação devem ser coordenadas com o projeto, a distribuição e a promoção do produto, a fim de tornar seu posicionamento coerente e eficaz. Desta forma, utilizaremos a técnica de Mark-up, analisando os custos inerentes à produção, comercialização, distribuição e divulgação do produto, considerando a margem de lucro pretendida e definindo o preço, levando em conta os preços médios praticados pelos concorrentes do mercado.

Como não existem produtos idênticos nos concorrentes, o que é um diferencial competitivo do "Amigos do Mocotó", utilizaremos os valores de ticket médio para fazer a comparação de preços da concorrência.

Segundo pesquisa que fizemos pessoalmente na Feira de Franchising de São Paulo com algumas das principais redes de *fast-food*, levantamos que o ticket médio entre todas varia de R$ 26,00 a R$ 30,00. Redes pesquisadas:

Tabela 15 Quadro de concorrências

BOM GRILÉ
GRILETTO
MONTANA EXPRESS
SPEDINI
SPOLETO
WOK
MANIA DE CHURRASCO
PARMEGGIO
DIVINO FOGÃO
VIVENDA DO CAMARÃO
SELETI
LIG-LIG
PATRONI
LANCHÃO
BONAPARTE
SUBWAY

Fonte: Os Autores, 2014.

3.2.2.3 Praça

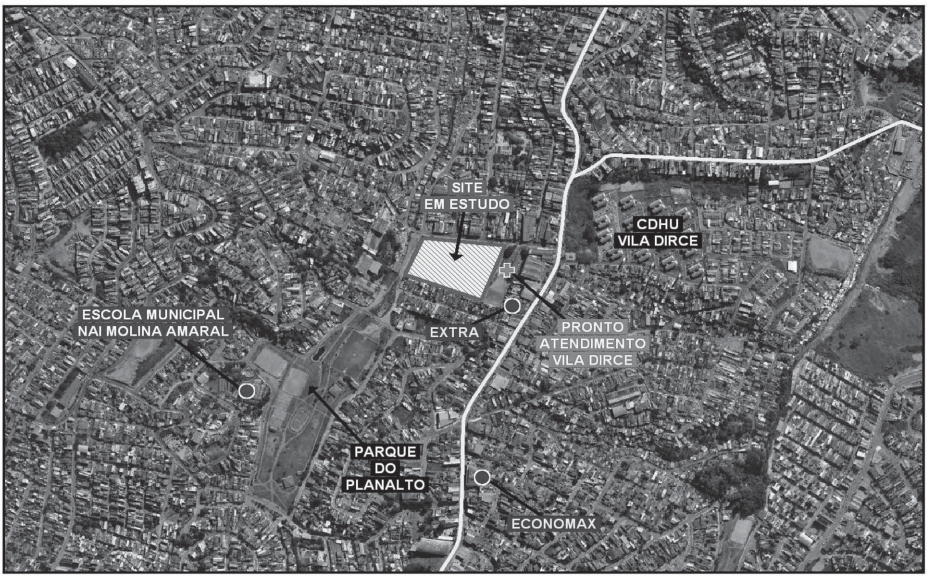
Praça é o local ou o meio pelo qual é oferecido o produto. Aqui, trata-se de planejar e administrar onde, como, quando e sob que condições o produto será colocado no mercado (logística).

Considerando-se a característica de nosso negócio, um único restaurante de comida típica nordestina, estudamos sua localização na praça de alimentação de um *shopping* na região de Carapicuíba, pelas características da população local: 17% são compostos de imigrantes nordestinos, 58% têm mais de 25 anos de idade,

a maior parte da população (51%) pertence às classes C e D, 70% das pessoas preferem lojas locadas em shoppings e 74% preferem o *fast-food*. O Plaza *Shopping* de Carapicuíba será o primeiro shopping-center da cidade, e pela sua excelente localização, irá atrair um público grande. Vejamos suas características locais:

- Proximidade da principal via de ligação interna, no sentido Centro-Sul;
- Local conhecido por grande parte dos residentes na cidade, pela importância da sua localização;
- Entorno abriga alguns estabelecimentos com razoável concentração de empregos;
- Corredor comercial e de serviços de médio grau de atratividade, com predominância de estabelecimentos de padrão operacional popular – principal indutor de atração;
- Avenida Inocêncio Seráfico, onde se localiza, possui boa oferta de transporte público;
- Ocupação residencial no entorno de alta densidade e homogênea, predominantemente, horizontal, mesclando as classes média e média baixa;
- Possibilidade de agregar outros equipamentos complementares ao empreendimento amplia o poder de atração sobre os clientes.

Figura 13 Localização do Plaza Shopping Carapicuíba



Fonte: GISMARKET.

Vejamos que, de acordo com estudo de marketing feito pela empresa Gismarket, a expectativa de faturamento do *shopping* é de praticamente 19 milhões/ano. Também nesta pesquisa, temos o potencial de vendas por categoria de negócio, somando Gêneros Alimentícios e Alimentação, com um faturamento esperado de mais de 8,4 milhões/mês em 2015:

Tabela 16 Potencial de Vendas

Área Bruta Locável Recomendada

Categorias	Potencial de Vendas Final (R$ x mil / mês)			Venda Média / M²			Área Bruta Locável Recomendada m²		
	2011	2013	2015	2011	2013	2015	2011	2013	2015
Gêneros Alimentícios	6.437	6.800	7.182	1.800	1.873	1.948	3.576	3.631	3.686
Conveniência	366	386	408	1.000	1.040	1.082	366	371	376
Vestuário	7.102	7.498	7.915	600	624	649	11.836	12.012	12.188
Artigos do Lar	2.466	2.605	2.750	700	728	758	3.523	3.577	3.630
Artigos Diversos	3.398	3.587	3.786	750	780	812	4.530	4.597	4.664
Construção	1.190	1.256	1.326	550	572	595	2.164	2.195	2.227
Alimentação	1.158	1.222	1.290	750	780	812	1.544	1.567	1.589
Serviços Diversos	168	178	187	350	364	379	481	488	495
Entretenimento	641	676	714	250	260	271	2.563	2.600	2.637
Total	22.926	24.209	25.559	750	780	812	30.583	31.038	31.492

Fonte: IBGE /Gismarket

- Considerando as vendas médias por m² orientadas pela ABRASCE, tem-se os seguintes números referenciais para dimensionamento do empreendimento:

Fonte: GISMARKET.

Nosso canal de distribuição é direto, o que significa que não teremos intermediários para atingirmos nosso cliente final. Existem várias vantagens para esse modo de operação, principalmente no início do negócio, em que a percepção dos desejos e anseios dos clientes é fundamental à evolução:

- Atuando diretamente com o cliente final, podemos obter seu *feed-back* mais rapidamente e assim corrigir nossas ações para satisfazê-lo de uma melhor forma;

- Mais próximos ao cliente, podemos facilmente cadastrá-lo e atuar de forma mais eficaz na promoção dos nossos produtos;

- Podemos rapidamente nos adaptar a mudanças e lançar produtos com mais facilidade;

- Podemos aplicar promoções e verificar rapidamente se elas estão atingindo os efeitos esperados ou não.

3.2.2.4 Promoção

A organização vai estabelecer diversas formas de comunicação que visam promover seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento em longo prazo com os clientes. Utilizaremos um composto de comunicação: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e atendimento ao cliente.

O restaurante "Amigos do Mocotó" vai trabalhar com marca própria para atuação no mercado, e fundamentalmente associar seu nome e seu logotipo a uma experiência sensorial tipicamente nordestina com seus clientes, com a degustação de sabores únicos e de atendimento especializado.

O público-alvo do restaurante é de pessoas acima de 25 anos, representantes das classes C e D, migrantes nordestinos ou admiradores de sua culinária. Desta forma, nossas ações de Marketing serão direcionadas para esse tipo de cliente. Nossa campanha publicitária será dividida em duas etapas: campanha de lançamento e campanha de manutenção.

A campanha de lançamento será subdividida em três etapas:

– Pré-lançamento: basicamente com uma semana de antecedência da inauguração do *shopping*, lançaremos uma campanha de divulgação, na forma de Propaganda Cooperada, adicionando nossa marca e logotipo às propagandas de inauguração do *shopping*, visando elencar a notoriedade da marca, tornando-a visualmente familiar aos futuros clientes. Paralelamente, faremos inserções diárias de 30 segundos nas rádios mais populares da cidade, visando chamar os clientes para degustarem comidas únicas nordestinas com atendimento típico, numa experiência inigualável e a um preço justo. Nestas chamadas, também informaremos sobre o dia da inauguração, com *show* de banda de forró, e divulgaremos nosso *site*, onde os clientes poderão ter contato visual com a loja e os principais pratos.

– Dia da inauguração: com a parceria e a autorização do *shopping*, promoveremos um *show* de uma banda de forró, com música típica nordestina e alguns dançarinos que incentivarão o público a participar e a experimentar

as comidas do restaurante. Como ação promocional, nossos garçons vestidos a caráter vão distruir amostras de nossos petiscos;

– Primeiros três meses de operação: distribuiremos, nas diversas entradas do *shopping* e estacionamento, folhetos promocionais do restaurante, concedendo 10% de desconto aos clientes que apresentarem o folheto no momento do pagamento. A entrega dos folhetos promocionais será executada pelo pessoal administrativo e pelos garçons, entre os horários de maior movimento na praça de alimentação, ou seja, de almoço e de jantar. O recolhimento dos folhetos promocionais nos permitirá o retorno e a ideia correta do quanto este tipo de promoção tem influência sobre a escolha do cliente. Paralelamente, utilizaremos a mídia de *backbus* (a ser instalada na linha de ônibus com maior circulação da cidade). Estas medidas promocionais visam trazer clientes para experimentar o restaurante e fixar a marca;

– Campanha de manutenção: após o terceiro mês de operação, a distribuição dos folhetos promocionais será encerrada e criaremos o cartão fidelidade, em que uma refeição será concedida graciosamente a cada dez vezes que o cliente consumir no restaurante. Esta medida promocional visa fidelizar o cliente, incentivando-o a voltar sempre para obter o desconto. Por meio da quantidade de refeições servidas graciosamente nesta promoção, vamos ter a noção do quanto estamos conseguindo fidelizar nossos clientes. Faremos o comparativo com o movimento total e analisaremos o quanto esta ação ainda se faz necessária ou não para o crescimento do negócio. Assim que percebermos que o movimento é alto e o cartão de fidelização não tem fator importante na escolha do cliente (menos de 25% de retorno), essa ação de Marketing poderá ser encerrada. Prevemos que isso não deva findar antes do primeiro ano de operação da loja. Aproveitaremos o programa de fidelização para o cadastramento dos clientes e, a partir daí, faremos chamadas diretas por e-mail, com lançamentos de pratos novos ou eventos promocionais. O site será um importante meio de divulgação do restaurante. Para que ele tenha a visibilidade requerida, semanalmente divulgaremos receitas da culinária nordestina, promoveremos o ensino de culinária em nosso restaurante, para formação técnica de pessoas, de forma a colaborar com a comunidade local e cumprir nosso papel social. Nosso site terá o SAC, para comunicação direta com o consumidor, importantíssima ferramenta de *feedback* para podermos saber o que o cliente pensa e até sugerir o que possamos fazer para satisfazê-lo de uma melhor forma. Esta medida de marketing visa manter os clientes. Está comprovado, através de estudos e pesquisas, que é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo.

3.2.3 – Processo ou atividade de gestão de produção

A produção e a cocção dos alimentos serão efetuadas a partir das 6h da manhã, e, no dia anterior, é feito o pré-preparo.

O cardápio, por ser fixo, é trabalhado no próprio dia, com exceção daqueles itens que são pré-preparados.

Na hora do almoço, efetua-se a finalização do preparo, conforme pedido do cliente.

Pratos de acompanhamento como arroz, purês, escondidinhos, caldinhos de feijão e mocotó já estarão prontos e apenas serão aquecidos para atender o cliente. Já as carnes são finalizadas no momento do pedido, assim como os itens fritos e as moquecas.

Pós-almoço, os colaboradores iniciam o preparo para o próximo turno, deixando os pratos mais demorados já pré-preparados.

As compras de alimentos frescos serão realizadas a partir das 5h da manhã, para que seja possível obter a melhor qualidade, e os fornecedores farão as entregas conforme o horário estabelecido pelo *shopping*.

O estoque da matéria-prima será pequeno, por trabalharmos com produtos perecíveis, além de não termos espaço suficiente, para grandes armazenamentos.

Os fornecedores serão escolhidos conforme a qualidade do produto. Este será um diferencial para que possamos atender os nossos clientes e para que tenham satisfação ao saborear nossos pratos.

A cocção das refeições deve seguir os procedimentos da legislação vigente, respeitando as normas de higiene e mantendo a qualidade.

3.2.4 Processo ou atividade de gestão de pessoas

A gestão de pessoas será baseada no respeito aos colaboradores, fazendo com que participem de treinamentos constantes, envolvendo-os nos processos e nas sugestões de melhorias, reconhecimento e participação nos lucros e resultados para que se sintam parte do negócio, o que os fará ter consciência do não desperdício, do bom atendimento, do respeito aos colegas e clientes, culminando na satisfação em fazer parte do negócio.

Os colaboradores vão receber treinamentos mandatórios de higiene, além de treinamentos comportamentais e de desenvolvimento, todos voltados para a qualidade dos pratos e satisfação de nossos clientes.

O processo de recrutamento e seleção é efetuado no Senac, por se tratar de uma das melhores instituições de ensino, onde grandes chef's são formados. São profissionais conscientes e que sabem o que querem para sua carreira.

Cada cargo vai receber uma descrição para definir competências comportamentais e técnicas, facilitando, assim, também o processo de avaliação de desempenho, gerando satisfação nos colaboradores pelo desenvolvimento profissional.

Com o modelo de gestão por competências, treinamentos constantes, envolvimento nas melhorias, reconhecimento e participação nos lucros e resultados, haverá maior retenção dos colaboradores.

É de fundamental importância que o quadro de funcionários, gestores e manipuladores de alimentos tenha bons conhecimentos e prática de trabalho e manuseio de alimentos compatíveis com a legislação vigente e os requisitos para a segurança dos alimentos.

O relacionamento sindical deve ser dos melhores, para que tenhamos o sindicato dos empregados muito próximo, mas sempre seguindo e respeitando a legislação da categoria.

Os indicadores de gestão de pessoas devem ser analisados constantemente para que seja possível a identificação das causas pertinentes àqueles que estiverem alterados, para que possamos elaborar melhorias e, com isto, diminuí-los. Alguns dos indicadores a serem utilizados são: turnover, absenteísmo, horas-extras, custo hora/homem, além do ROI sobre treinamentos.

3.2.5 Processo ou atividade de gestão de vendas

Teremos profissionais altamente treinados, dominando o cardápio para poder apresentar sugestões aos clientes, visando à excelência do atendimento.

O planejamento, a execução e o controle das atividades dos garçons serão efetuados com o propósito de excelência no atendimento, com simpatia, sorriso no rosto e aproximação dos clientes para conquistá-los e apresentar-lhes sugestões, porém sempre com a preocupação de não se tornar inconveniente.

Todo o processo de vendas já foi descrito anteriormente em Processo ou Atividade de marketing.

3.2.6 Processo ou atividade de gestão de tecnologia da informação

Vamos adquirir um software dedicado a restaurantes, que nos permitirá gerenciar todo processo de faturamento, inserção de novos pedidos, controle de estoques, avaliação detalhada da qualidade e satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados.

Assim como uma POS – máquina de cartões de crédito – para oferecer condições de pagamento que permitam aos clientes maior amplitude de escolha.

Também será adquirida uma caixa com cupom fiscal, atendendo à legislação fiscal.

A implantação de comanda eletrônica vai agilizar o pedido na cozinha para que o cliente seja atendido dentro da nossa meta de apenas sete minutos de espera entre pedido e entrega.

Haverá um painel de senhas – controle de pedido – para aqueles clientes que optarem por efetuar suas compras diretamente no balcão.

3.2.7 Processo ou atividade de gestão de contabilidade e finanças

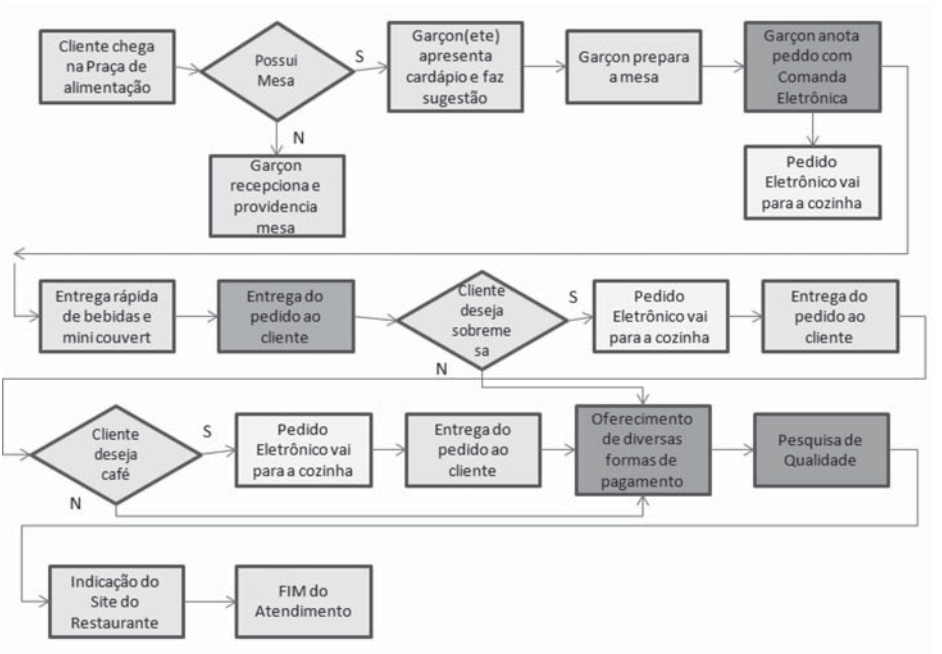
Contrataremos um escritório de contabilidade para atender às obrigações legais do Fisco. Como se trata de pequena empresa, esta não tem obrigação de prestar contas publicamente, mas tem a necessidade de elaborar demonstrativos contábeis para atender sócios que não estejam envolvidos com a administração.

Nossa gestão deve: planejar o futuro, utilizando ferramentas de fluxo de caixa, orçamentos e informações geradas pela própria administração; executar os planos traçados, corrigindo eventuais mudanças e controlando o traçado estabeleci-do, para chegar ao resultado final pretendido.

A busca de uma maior competitividade tem como princípio básico a qualidade e a produtividade. A qualidade será sempre um fator fundamental para manter a empresa em atividade e desenvolvimento.

Fluxograma Simplificado do Fluxo Operacional

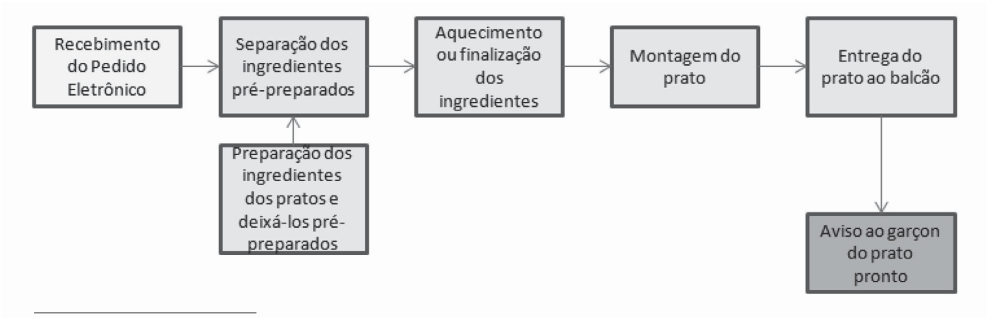
Figura 14 Fluxograma Operacional



Fonte: Os Autores 2014.

Fluxograma Operacional Simplificado do Processo da Cozinha

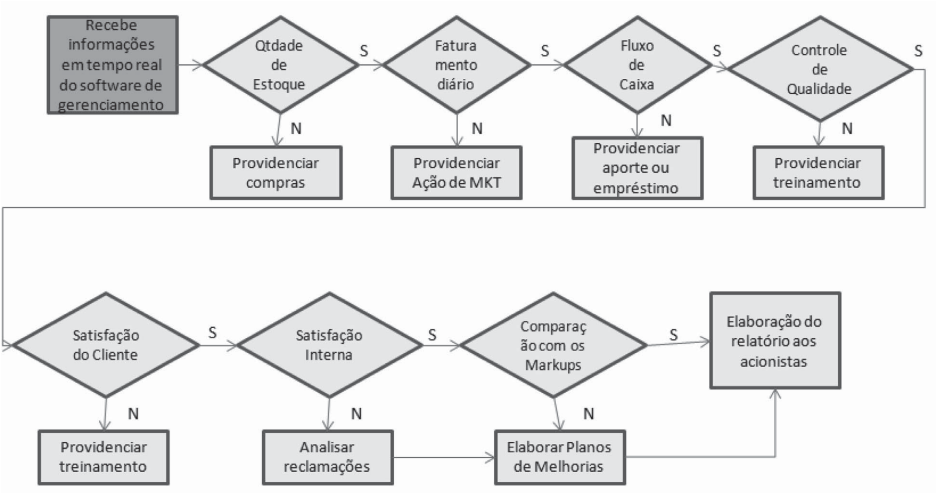
Figura 15 Fluxograma Processos da Cozinha



Fonte: Os Autores 2014.

Fluxograma Simplificado de Processo da Gerência e Controle

Figura 16 Fluxograma Processo Gerencial e Controles



Fonte: Os Autores 2014.

Tabela 17 Quadro de Forças e Fraquezas

PROCESSOS E ATIVIDADES	CAPACIDADE	COMPETÊNCIA DE 0 A 100	FRAQUEZA DE 0 A 50	FORÇA DE 51 A 100
Processo Produtividade	Produção	100	-	100
	Espaço	70	30	-
	Maquinário	100	-	100
	Vendas	100	-	60
	Segurança	60	-	60
	Planejamento, Controle e Produção	80	-	80
	Custeio de Produto	100	-	100
	Selecionar Fornecedores	100	-	100
	Administrar estoque matéria-prima	100	-	100
	Administrar estoque produto acabado	100	-	100
Processo de Gestão em Pessoas	R&S	100	-	70
	Admissão	100	-	90
	Treinamento	100	-	100
	Relação sindical	100	-	80
	Retenção	100	-	80
	Controlar absenteísmo	100	-	80
	Controlar *Turnover*	100	-	80
	Divulgar normas, políticas e procedimentos internos	100	-	100
Processo de Distribuição	Atender público-alvo	100	-	100
	Distribuir produtos	100	-	100
	Definir política de preços	90	-	90
Processo de Marketing	Utilizar marca	80	-	80
	Identificar tendências de mercado local	95	-	95
	Mapear dados gerais do mercado	80	-	80
	Identificar ideias e gerar novos produtos e serviços	100	-	100
	Precificar produtos	95	-	95
	Planejar campanhas de marketing	95	-	95
	Executar campanhas de marketing	90	-	90
	Acompanhar campanhas de marketing realizadas	100	-	100
Vendas	Vendas	100	-	100
	Planejar, executar e controlar atividades dos garçons	100	-	100
	Recrutar e treinar novos garçons	100	-	100
TI	Software	60	-	70
	POS	70	-	70
	Caixa com cupom fiscal	70	-	70
Contabilidade e Finanças	Da contabilidade em atender aos requisitos do fisco	50	50	-
	Da contabilidade em prover índices e indicadores econômicos e financeiros para os gestores	80	50	-
	Em realizar o planejamento e acompanhamento financeiro	80	-	100
	Capital de giro líquido	80	-	50
	Administrar o fluxo de caixa	100	-	100

Fonte: Os Autores 2014.

Fraqueza – 0 – nível alto; 50 – nível baixo
Força – 51 – nível baixo; 100 – nível alto
Competência – 0 – nível baixo; 100 – nível alto

3.3 Análise ambiental – diagnóstico estratégico

Diante das análises realizadas nas seções de ambiência, identificaremos o diagnóstico estratégico do negócio, utilizando a ferramenta de SWOT, que significa o cruzamento do ambiente interno, no qual se encontram as forças e fraquezas, *versus* ambiente externo, onde foram mapeadas as oportunidades e as ameaças.

Tabela 18 SWOT

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças • Treinamento • Produção • Identificação de ideias e geração de novos produtos e serviços • Vendas • Planejamento e controle das atividades dos garçons	*Oportunidades* • Aumento do mercado consumidor devido ao aumento populacional e das classes C e D • Diminuição da burocracia e dos custos fixos com a simplificação da vida das empresas • Falta de segurança pública que favorece o aumento da frequência do público em *shopping-centers* • Tendência dos consumidores a dar preferência para empresas engajadas socialmente • Agilidade no atendimento por utilizar comanda eletrônica
Fraquezas • Espaço limitado do restaurante • Falta de domínio do conhecimento contábil	*Ameaças* • Perda de controle da inflação e consequente diminuição do consumo • Aumento de novos entrantes devido à diminuição da burocracia • Falta de energia, afetando a operacionalidade do negócio

Fonte: Os Autores 2014.

Face ao cruzamento dos ambientes externo e interno, chega-se ao diagnóstico estratégico da matriz de SWOT do restaurante "Amigos do Mocotó", que é identificado com os quatro quadrantes da figura abaixo:

Tabela 19 SWOT

		Ambiente interno	
		Fraquezas	**Forças**
Ambiente externo	**Oportunidades**	• Aumento de mercado consumidor + espaço limitado do restaurante = **restrição média** para se aumentar a clientela. O restaurante, pela agilidade de atendimento por comanda eletrônica, pode diminuir o tempo de permanência do cliente sentado e, assim, aumentar o número de clientes atendidos por período. Como o ambiente é uma praça de alimentação de *shopping*, não há restrição para o aumento de mesas ocupadas	• Treinamento + planejamento e controle das atividades dos garçons + produção + vendas + agilidade por utilizar comanda eletrônica + aumento de mercado consumidor = **grande capacidade ofensiva** • Identificação de ideias e geração de novos produtos e serviços + diminuição da burocracia + valorização de empresas engajadas socialmente **= grande capacidade ofensiva**
	Ameaças	• Aumento de novos entrantes + aumento de inflação + falta de conhecimento contábil = **vulnerabilidade média** , pois um aumento de inflação reduz a probabilidade de novos entrantes, devido à queda de lucratividade	• Aumento de novos entrantes + aumento de inflação – capacidade de treinamento – capacidade de vendas = **alta capacidade defensiva**

Fonte: Os Autores 2014.

Conforme podemos verificar na Tabela acima, a empresa possui grande capacidade ofensiva, calçada no treinamento de pessoal, no planejamento e no controle das atividades, no controle da produção e na utilização da tecnologia (comanda eletrônica e sistema ERP dedicado) e respaldada pelo aumento populacional e das classes C e D (público-alvo do negócio), como verificado nos últimos anos e nas projeções futuras já apresentadas anteriormente. Também se somam à capacidade ofensiva do negócio, a agilidade e a facilidade com que criará novos produtos, dada à proximidade de atuação junto ao comprador/cliente, que permite estarmos sempre medindo seu grau de satisfação (pelo front office – garçons) e ouvindo seus comentários (SAC).

A alta capacidade defensiva quanto a novos entrantes e o aumento da inflação deve ocorrer pelo treinamento e capacidade de vendas, pois negócios com produtos de qualidade e excelência em atendimento não sofrem crises por falta de clientes; ademais, aumento de inflação e novos entrantes são situações que inibem uma a ou-

tra, se ocorrerem simultaneamente, dado que o aumento da inflação diminui lucros no setor, o que inibe a entrada de novos entrantes.

Quanto às restrições, são de intensidade média, pelo fato de que, mesmo que o espaço do negócio seja restrito (40m2), temos de visualizar que, por estar numa praça de alimentação de um *shopping-center*, não existem mesas delimitadas para a utilização do restaurante, portanto, podemos aumentar o número de clientes atendidos com certa facilidade, acrescentando o número de atendentes (garçons) e o número de ajudantes na cozinha. Esta necessidade e/ou oportunidade de crescimento é monitorada pelo gerenciamento e pode ser implantada rapidamente com a contratação e o treinamento de pessoal qualificado. É um processo rápido, em torno de um mês.

Quanto à vulnerabilidade causada por falta de conhecimento contábil, esta também é de intensidade média, pois será contratada uma empresa especializada em contabilidade para executar este serviço, como a grande maioria das empresas faz. Dado à facilidade de se encontrar empresas de contabilidade no mercado, caso haja necessidade de substituí-la, pode ser feito com facilidade e rapidez. A implementação também é rápida, demorando, no máximo, um mês.

Em outras palavras, pode-se notar que o investimento em treinamentos, geração de novos produtos e agilidade de atendimento são ferramentas essenciais para o restaurante conquistar mercado e se defender de ameaças externas. Nossas restrições e vulnerabilidades são muito pequenas e podem ser facilmente defendidas e sanadas, conforme explicado acima.

Vamos agora procurar detalhar melhor a Matriz SWOT, para que a análise fique mais clara e comprovada numericamente.

Tabela 20 Matriz SWOT

Oportunidades							
Aumento de mercado	30	20	40	50	50	50	40
Diminuição de burocracia	0	20	20	30	0	40	10
Falta de segurança	0	0	30	30	30	50	30
Preferência por empresas engajadas socialmente	0	0	50	40	40	30	20
Agilidade no atendimento	50	0	50	40	30	40	50
Ameaças							

Aumento de inflação	10	20	10	0	10	40	10
Aumento de novos entrantes	20	0	10	20	30	40	30
Falta de energia para funcionamento	10	0	10	40	10	30	10
	Espaço limitado do restaurante	Falta de conhecimento contábil	Treinamento	Produção	Identificação de ideias e geração de novos produtos	Vendas	Planejamento e controle das atividades dos garçons
	Fraquezas		**Forças**				

Nível de impacto: 0 – Nulo; 10 – Baixíssimo; 20 – Baixo; 30 – Médio; 40 – Alto; 50 – Altíssimo

	Restrições	Capacidade ofensiva
Oportunidades	120	890
	Vulnerabilidade	Capacidade defensiva
Ameaças	60	300
	Fraquezas	Forças

Fonte: Os Autores 2014.

Portanto, conclui-se que o restaurante "Amigos do Mocotó" tem uma grande oportunidade de ser bem sucedido, mostrando, assim, possuir uma forte atratividade para investimentos, graças à sua grande capacidades ofensiva, defensiva e baixa vulnerabilidade.

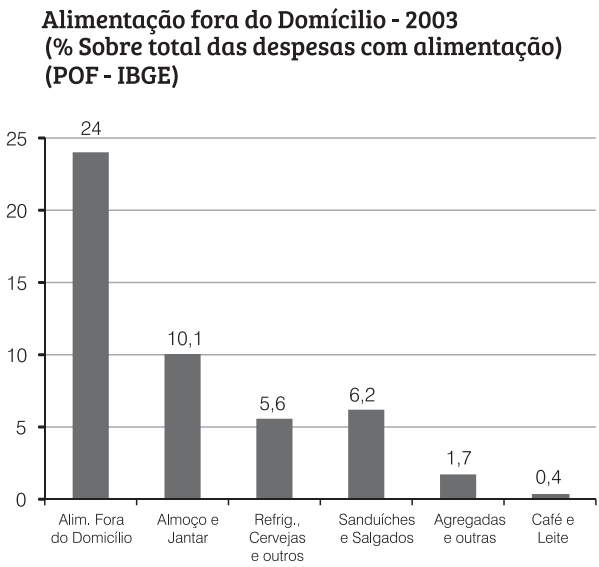
3.4 Definição de cenários

Conforme pesquisa da ABIA, o crescimento do faturamento de alimentação fora do lar é constante. Em 2011, as redes de *fast-food* faturaram R$ 17,49 bilhões, com 481 redes de operação e 13.866 lojas (ABF), e a taxa média de crescimento nos últimos cinco anos foi de 22,3% em termos nominais, resultado superior à média do mercado de food service, em que estamos inseridos. A dinâmica do emprego e da renda, motores da expansão das vendas do segmento *fast-food*, projeta expansão sustentada, assim como a indústria de *shopping-centers*, com destaque para cidades médias do interior.

As empresas de consultoria Mckinsey e Escopo dimensionaram um mercado de consumo no Brasil de quase 1,8 trilhões de reais em 2020, sendo estimado um

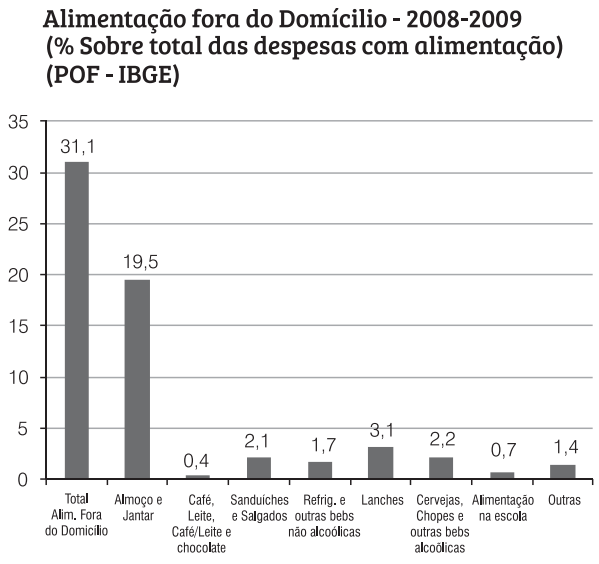
acréscimo de 293 bilhões de reais entre 2010 e 2020 em alimentos e bebidas. A cidade de Carapicuíba, está em 19º lugar entre as 40 cidades com maior acréscimo de vendas situadas na região metropolitana das capitais brasileiras, no valor de 1,7 bilhões de reais, entre 2010 e 2020.

Gráfico 6
Alimentação fora de casa despesas



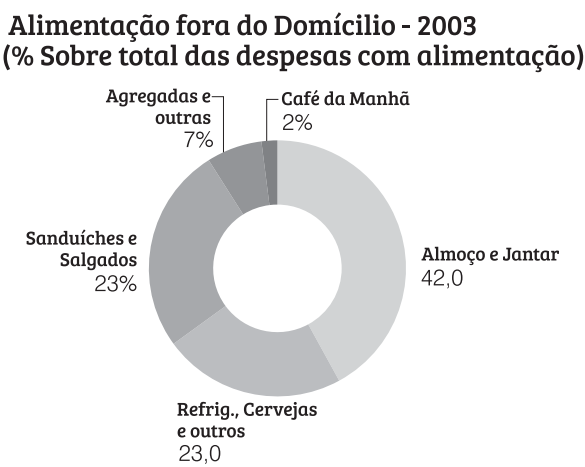
Fonte: IBGE/ABIA.

Gráfico 7
Alimentação fora de casa despesas



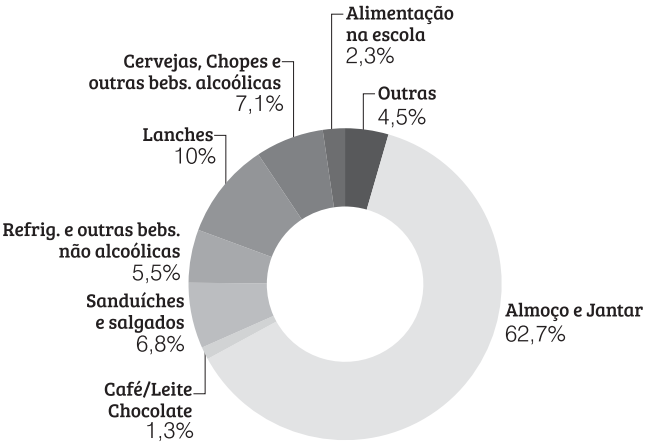
Fonte: IBGE/ABIA.

Gráfico 8
Alimentação fora de casa



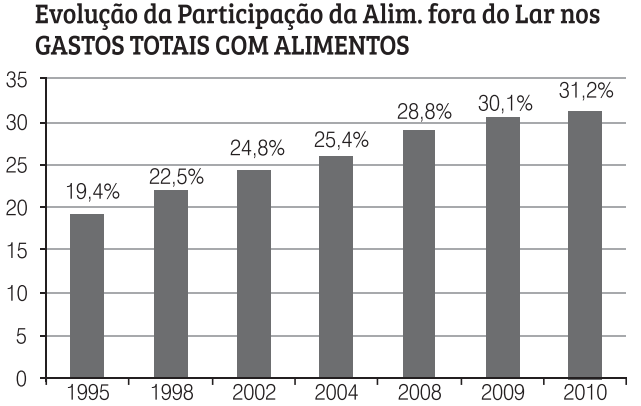
Fonte: IBGE/ABIA.

Gráfico 9
Alimentação fora de casa



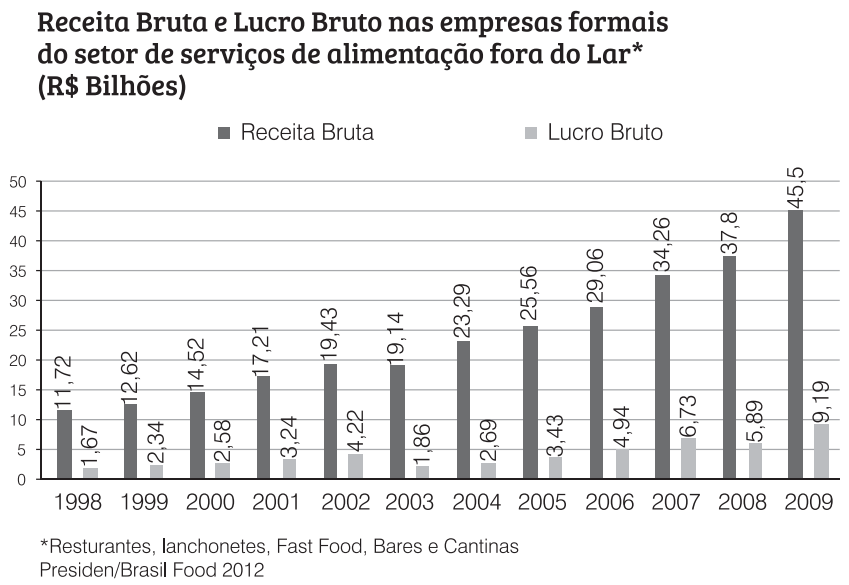
Fonte: IBGE/ABIA.

Gráfico 10
Alimentação fora de casa
gastos totais com alimentos



Fonte: IBGE/ABIA.

Gráfico 11 Receita e Lucro bruto nas empresas de serviços de alimentação



Fonte: IBGE/ABIA.

Podemos chegar à conclusão de que o mercado de *fast-food* tem previsão de crescimento de 16,3% para os próximos anos, sendo que adotamos 15% como cenário realista, fundamentado pela melhora da renda, como resultado da situação de pleno emprego, o aumento crescente do gasto com alimentação fora do lar e, principalmente, a inclusão das classes C e D nesse cenário.

Como a probabilidade de ocorrência de mudanças radicais de cenário é mínima, adotaremos apenas o cenário realista para análise da evolução do negócio e do *Market Share*.

Estamos adotando, também de forma realista, um crescimento anual de 10%, o que mostraremos posteriormente em nossas projeções financeiras.

Tabela 21 Cenários

Cenário Realista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Evolução do mercado (bilhões reais)	133,7	153,7	176,8	203,3	233,8
Evolução Market Share (%)	5,38%	5,92%	6,51%	7,16%	7,88%

Fonte: Os Autores 2014.

Tabela 22 Market Share

Nome	Fatur. Ano 1	Market Share
Bom Grilé	R$ 1.500.000,00	5,90%
Montana Expr.	R$ 1.320.000,00	5,19%
Spoleto	R$ 1.260.000,00	4,96%
Divino Fogão	R$ 1.800. 000,00	7,08%
Vivenda Camarão	R$ 1.200.000,00	4,72%
Subway	R$ 1.200.000,00	4,72%
Giraffa s	R$ 1.620.000,00	6,37%
Grilheira	R$ 1.320.000,00	5,19%
McDonald´s	R$ 3.600.000,00	14,16%
Burger King	R$ 3.360.000,00	13,21%
Bob´s	R$ 2.400.000,00	9,44%
Habib´s	R$ 2.800.000,00	11,33%
Amigos do Mocotó	**R$ 1.368.671,62**	**5,38%**
Total	R$ 25.428.671,62	100,00%

Fonte: Os Autores 2014.

4. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para a formulação de nossa estratégia competitiva, partimos da análise da Matriz de Ansoff e do ambiente do mercado onde está inserido o restaurante. Passamos, assim, a definir nossa estratégia competitiva e posicionamento de mercado que, em conjunto com a cadeia de valor, possibilitou a construção de um modelo de negócio orientado à nossa atividade.

A Matriz de Ansoff também pode ser chamada de Matriz de Produto x Mercado:

Tabela 23 Matriz de Ansoff

Mercado / Produto	Existente	Novo
Existente	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
Novo	Desenvolvimento de Produto	Diversificação

Fonte: Os Autores 2014.

Analisando a proposta do restaurante, embora a comida nordestina não seja uma novidade, ela se transforma em produto novo por ser oferecida no formato *fast-food* em *shopping-center*, um mercado já existente. Desta forma, a estratégia competitiva será de desenvolvimento de produtos, que tenham atributos diferenciados e atendam às necessidades e aos desejos específicos dos mercados já existentes.

Tomando como base os ensinamentos de Porter (1989), em que se evidencia que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma

empresa ao seu ambiente, vamos agora encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas. Saber onde e como competir é uma questão-chave para a formulação da estratégia competitiva.

As três estratégicas genéricas de competição são:

Tabela 23 Estratégia de Competição

ALVO ESTRATÉGICO	VANTAGEM ESTRATÉGIA		
	CUSTO MENOR	DIFERENCIAÇÃO	
	Liderança de Custo **1**	Diferenciação **2**	LARGO
	Foco em Custo **3**	Foco em Diferenciação	ESTREITO

Fonte: Os Autores 2014.

As características planejadas são:

- Imagem da marca de alto valor agregado;
- Tecnologia (qualidade e sabor) embutida nos produtos;
- Excelência na engenharia (elaboração e apresentação) do produto;
- Capacidade de marketing e vendas;
- Coordenação entre pesquisa, desenvolvimento de produto e marketing;
- Incentivo à inovação;
- Customização padronizada do produto entregue ao cliente (pois o produto final é montado de acordo com as requisições individuais de partes padronizadas).

Comparando as características do negócio com as características das estratégias genéricas de competição, fica evidente que a estratégica genérica de competição do restaurante será de Diferenciação. Porter prega que as firmas que desejam obter vantagens competitivas deveriam "realizar uma escolha" dentro das alternativas de estratégias genéricas existentes, pois ser "tudo para todos" era o melhor caminho para um desempenho inferior e abaixo da média da indústria.

4.1 Plano de infraestrutura

A instalação da infraestrutura necessária para montagem da cozinha, área de frente (balcão de atendimento) e escritório será efetuada quando da entrega do espaço pelo *shopping*, que acontece 90 dias antes da inauguração.

Tamanho da loja: planta baixa de 40m², suficiente para acomodar a cozinha e o balcão de atendimento, embora os clientes possam ser atendidos também pelos garçons nas próprias mesas. O escritório ficará localizado no mezanino.

A montagem do restaurante será realizada de acordo com o projeto apresentado nas páginas 14-16.

Toda montagem da cozinha, do balcão de frente e do escritório acontecerá no prazo de dois meses, portanto, um mês antes da inauguração. Isso será fundamental para conseguirmos treinar os funcionários no local e diretamente com os equipamentos que serão utilizados.

A contratação do contador para andamento na abertura do restaurante e a requisição de licenças nos órgãos regulatórios acontecerá em novembro de 2013.

Diagrama de GUT

Tabela 25 Diagrama de GUT

INFRAESTRUTURA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Montagem	5	5	5	125	1ª – ALTA
Contadoria	3	3	3	27	2ª – BAIXA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para Infraestrutura

Tabela 26 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Montagem	Montar cozinha, escritório e área de atendimento	Três meses antes da inauguração	É a área primordial para o funcionamento do restaurante	Equipe terceirizada	Escritório de engenharia civil	Entrando em contato com engenheiros para contratação da obra e realização de montagem de equipamentos	R$ 150.000,00
Contador	Contratar o contador	Oito meses antes da inauguração	Para abertura do restaurante e entrada aos órgãos regulatórios	Terceirizado	Escritórios contábeis	Efetuando busca no SEBRAE	R$ 725,00

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant):

Tabela 27 Gant

ÁREA	AÇÃO/ ATIVIDADE	8 meses	6 meses	5 meses	4 meses	3 meses	2 meses	1 mês	Inauguração Julho de 2014
Infraestrutura	**Montagem**								
Infraestrutura	**Contadoria**								

Fonte: Os Autores 2014.

4.2 Plano de marketing

Este plano de ação envolve os seguintes detalhes:

- Prospecção de clientes: o público-alvo do restaurante é de pessoas acima de 25 anos, representantes das classes C e D, imigrantes nordestinos ou admiradores da culinária do Nordeste. Desta forma, nossas ações de marketing são dire-cionadas para esse tipo de cliente.

A organização estabelecerá diversas formas de comunicação, visando promover seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento em longo prazo com os clientes. Utilizaremos um composto de comunicação: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e atendimento ao cliente.

Nossa campanha publicitária está dividida em duas etapas: campanha de lançamento e campanha de manutenção.

A Campanha de Lançamento será subdividida em três etapas:

- Pré-lançamento: basicamente uma semana antes da inauguração do *shopping*, lançaremos uma campanha de divulgação, na forma de propaganda cooperada. Paralelamente, faremos inserções diárias de 30s nas rádios mais populares da cidade e divulgaremos nosso site, onde os clientes poderão ter contato visual com a loja e com os principais pratos oferecidos. No dia da inauguração promoveremos um *show* de banda de forró.

- Primeiros três meses de operação: distribuiremos nas entradas do *shopping* e estacionamento folhetos promocionais do restaurante, concedendo 10% de desconto na fatura aos clientes que apresentarem o folhe-to no momento do pagamento. Paralelamente a isso, utilizaremos a mídia de *backbus* (a ser instalada na linha de ônibus com maior circulação da cidade) para divulgar ao público local de Carapicuíba o "Restaurante Amigos do Mocotó".

- Campanha de Manutenção: após o terceiro mês de operação, a distribuição dos folhetos promocionais será encerrada e criaremos o cartão fidelidade, em que uma refeição será concedida graciosamente a cada dez vezes que o cliente consumir no restaurante. Esta medida promocional visa agora fidelizar o cliente do restaurante, incentivando-o a voltar sempre para obter o desconto. Assim que percebermos que o movimento é alto e o cartão de fidelização não tem fator importante na escolha do cliente (menos de 25% de

retorno), esta ação de marketing poderá ser encerrada. Prevemos que isso não deva findar antes do primeiro ano de operação da loja. Aproveitaremos o programa de fidelização para o cadastramento dos clientes e, a partir daí, fazer chamadas diretas (marketing direto) por e-mail com lançamentos de pratos novos ou eventos promocionais do restaurante.

O site do restaurante: será um importante meio de divulgação do restaurante. Para que este tenha a visibilidade requerida, contrataremos o Google (maior site de procura) para que coloque o restaurante "Amigos do Mocotó" em destaque toda vez que alguém procurar por comida nordestina dentro da região da Grande São Paulo. Semanalmente divulgaremos receitas da culinária nordestina, promoveremos graciosamente o ensino de culinária, para formação técnica de pessoas, de forma a colaborar comunitariamente com o local e cumprir nosso papel social. Nosso site terá o SAC, para comunicação direta com o consumidor, importantíssima ferramenta de *feedback* para podermos saber o que o cliente pensa e até o que ele sugere que possamos fazer para satisfazê-lo de uma melhor forma.

Metas a serem atingidas: atender 150 clientes por dia, em média, nos primeiros três meses, e chegar à média de 250 clientes por dia no primeiro ano de operação.

Vamos classificar a prioridade dos itens do Plano de Ação de Marketing, segundo o diagrama GUT:

Tabela 28 Diagrama de GUT

MARKETING	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Campanha de pré-lançamento	5	5	5	125	1ª – ALTA
Show de inauguração	4	5	4	80	3ª – ALTA
Campanha dos três primeiros meses	4	4	3	48	4ª – MÉDIA
Campanha de manutenção	3	2	2	12	5ª – BAIXA
Site do restaurante	5	5	4	100	2ª – ALTA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para Marketing

Tabela 29 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
CAMPANHA PUBLICITÁRIA DE PRÉ - LANÇAMENTO	Propaganda cooperada com o *shopping*	Seis meses antes da inauguração	Necessidade de vincular e veicular a imagem do negócio junto ao ***shopping*** e baratear campanha	Gerente de Marketing	Escritório da direção do *shopping*	Entrar em contato com o gerente de marketing do *shopping* para trocar informações	R$ 990,00 para gastos com material publicitário

CAMPANHA PUBLICITÁRIA DE PRÉ - LANÇAMENTO	Propaganda na rádio mais popular de Carapicuíba	Três meses antes da inauguração	Necessidade de divulgar o restaurante para o público-alvo	Gerente de Marketing	Escritório da rádio	Entrar em contato com os responsáveis pela comercialização de inserções na rádio	R$ 2.500,00 para uma semana de inserções de 30s, 20 inserções ao dia
CAMPANHA PUBLICITÁRIA DE PRÉ-LANÇAMENTO	Contratação de *show* de Inauguração	Cinco meses antes da inauguração	Necessidade de atrair público-alvo para experimentar o restaurante	Gerente de Marketing	Internet	Falar com empresários das bandas de Forró	R$ 1.200,00 por um *show* de duas horas
CAMPANHA PUBLICITÁRIA E PROMOÇÃO NOS TRÊS PRIMEIROS MESES DE OPERAÇÃO	Distribuição de folhetos promocionais	Nos três primeiros meses de operação	Necessidade de atrair público-alvo para experimentar o restaurante	Gerente de Marketing e garçons do restaurante	Entradas do *shopping*	Distribuir um folheto para pessoas que pretendem fazer alimentação no *shopping*	R$ 500,00 para custear os folhetos
CAMPANHA PUBLICITÁRIA E PROMOÇÃO NOS TRÊS PRIMEIROS MESES DE OPERAÇÃO	Mídia de *backbus*	Nos três primeiros meses de operação	Necessidade de atrair público-alvo para experimentar o restaurante	Gerente de Marketing	Companhia de ônibus público de Carapicuíba	Escritório da companhia de ônibus de Carapicuíba	R$ 1.000,00 para divulgação em uma linha
CAMPANHA PUBLICITÁRIA E PROMOÇÃO NO PRIMEIRO ANO	Distribuição de cartão fidelidade	Após os três primeiros meses de operação.	Necessidade de fidelizar clientes e atrair público-alvo para o restaurante	Gerente de Marketing e garçons do restaurante	Durante o pagamento da conta pelo cliente	Informar a promoção e distribuir aos clientes, solicitando o preenchimento dos dados no cartão	R$ 1.520,00 para custear os cartões fidelidade
SITE DO RESTAURANTE	Desenvolver, hospedar e manter o site do restaurante	Quatro meses antes da inauguração	Necessidade de divulgação do restaurante, de seu cardápio, suas promoções e suas atividades sociais, além de seu serviço SAC	Empresa especializada em montar, hospedar e manter *sites*	Escritório da empresa	Reuniões semanais para definição dos parâmetros e características do *site*	R$ 500,00 para custear o desenvolvimento do *site*, hospedagem e manutenção.

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant):

Tabela 30 Gant

ÁREA	AÇÃO/ ATIVIDADE	6 meses	5 meses	4 meses	3 meses	2 meses	1 mês	Inauguração: julho de 2014	3 meses	12 meses
MARKETING	Propaganda cooperada									
MARKETING	Propaganda no rádio									

MARKETING	Contratação de show									
MARKETING	Distr. folhetos									
MARKETING	Propaganda backbus									
MARKETING	Cartão fidelidade									
MARKETING	Desenv. site									

Fonte: Os Autores 2014.

4.3 Plano de pessoas

A contratação da equipe da cozinha será efetuada através do Senac, onde é possível encontrar profissionais qualificados. O Senac é uma instituição que oferece cursos profissionalizantes, com prática em hotéis, bares e restaurantes.

Os profissionais do balcão e os atendentes/garçons serão contratados através do sindicato da categoria, com a divulgação de vagas em jornais/sites de recrutamento.

A equipe da cozinha, assim como a equipe de frente, será treinada pela Diretoria de Recursos Humanos, utilizando-se de técnicas de atendimento e, principalmente, de higiene, seguindo as normas da Vigilância Sanitária.

O chefe de cozinha será contratado 30 dias antes da abertura do restaurante, para que possa elaborar todos os pratos do cardápio e ajustar temperos, caso seja necessário, mantendo um padrão de qualidade. Os ajudantes de cozinha serão contratados 15 dias antes da abertura para auxiliar na organização do restaurante, limpeza de todos os utensílios e armazenagem dos produtos.

A equipe de frente também será contratada 15 dias antes da abertura, para que possa passar por treinamento de atendimento e aprender sobre cada prato oferecido no cardápio, a fim de atender bem os clientes, informando-os sobre cada prato e dando sugestões de combinações, quando necessário.

Todos os colaboradores passarão por treinamentos mandatórios, de atendimento, higiene e 5S e gestão de qualidade, que acontecem antes de iniciarem suas atividades, passando por uma prova para constatação do aprendizado.

É de fundamental importância que o quadro de funcionários, gestores e manipuladores de alimentos tenham conhecimentos e boas práticas de trabalho e manuseio de alimentos, compatíveis com as legislações vigentes e com os requisitos para segurança dos alimentos.

Os colaboradores passarão por treinamentos recicláveis de seis em seis meses, o que lhes permitirá relembrar os principais pontos, assim como por treinamentos comportamentais, de higiene e 5S para gestão de qualidade.

Recursos necessários para contratação: contato com Senac e com o sindicato e cadastro em sites de recrutamento.

Diagrama de GUT

Tabela 31 Diagrama de GUT

Pessoas	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Contratação de chefe de cozinha	5	5	5	125	1ª – ALTA
Contratação de equipe de cozinha	5	5	5	125	2ª – ALTA
Contratação de equipe de frente	5	4	4	80	3ª – ALTA
Treinamento de higiene	5	3	4	60	4ª – ALTA
Treinamento de 5S	5	3	4	60	5ª – ALTA
Treinamento de atendimento	5	3	4	60	6ª – ALTA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para Pessoas

Tabela 32 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Contratação de chefe de cozinha	Contratar chefe responsável para preparação dos pratos	30 dias antes da abertura do restaurante	Para que possa preparar todos os pratos e efetuar ajustes em temperes e reescrever as receitas	Diretora de RH	Senac	Entrar em contato com Senac, divulgando a oportunidade e avaliando os candidatos	Zero
Contratação de equipe de cozinha	Contratação da equipe que ajudará o chefe de cozinha	15 dias antes da abertura do restaurante	Compor a equipe de preparação dos pratos	Diretora de RH	Senac	Entrar em contato com Senac, divulgando a oportunidade e avaliando os candidatos	Zero
Contratação de equipe de frente	Contratação de equipe de frente que atenderá os clientes	15 dias antes da abertura do restaurante	Compor a equipe de atendimento ao cliente	Diretora de RH	Senac, sindicato e *sites* de recrutamento	Divulgação das vagas	Zero

Treinamento de higiene	Treinar toda a equipe para atender às exigências da Vigilância Sanitária, assim como manter o padrão de qualidade no preparo dos pratos	15 dias antes da abertura do restaurante	Qualidade de higiene e exigência da legislação vigente	Diretora de RH	Nas instalações do restaurante	Seguindo as normas de higiene da Vigilância Sanitária, treinamento prático e teórico. Assuntos abordados: manipulação de alimentos, higiene pessoal, higiene dos alimentos, microbiologia	R$ 50,00
Treinamento de 5S	Mobilização dos colaboradores em seu modo de pensar e rever comportamentos pessoais, familiares e profissionais	15 dias antes da abertura do restaurante	Gestão de qualidade em organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina	Diretor de RH	Nas instalações do *shopping*	Treinamento prático de sensibilização, educação, perpetuação e resultado	R$ 50,00
Treinamento de atendimento	Treinar toda a equipe em atendimento ao cliente de forma que o atendimento seja diferenciado e gere valor agregado	15 dias antes da abertura do restaurante	Manter qualidade no atendimento	Diretora de RH	Nas instalações do *shopping*	Treinamento prático no atendimento, mostrando a diferença na comunicação, apresentação pessoal, expressão facial e corporal	R$ 50,00

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant):

Tabela 33 Gant

ÁREA	AÇÃO/ ATIVIDADE	6 meses	5 meses	4 meses	3 meses	2 meses	1 mês	Inauguração Julho de 2014	4 meses	12 meses
PESSOAS	Contratação de chefe de cozinha									
PESSOAS	Contratação de equipe de cozinha									
PESSOAS	Contratação de equipe de frente									
PESSOAS	Treinamento de higiene									
PESSOAS	Treinamento de 5S									
PESSOAS	Treinamento de atendimento									

Fonte: Os Autores 2014.

4.4 – Plano de capital

Para efetuar toda a montagem, a compra de equipamentos e a aquisição dos móveis, será necessário dispensar um valor de R$ 487.209,67, que será disponibilizado através de um empréstimo na Caixa Econômica Federal, com taxa anual de 9% (taxa nominal + administrativo + IOF).

O pagamento do empréstimo será realizado em 60 meses.

Diagrama de GUT

Tabela 34 Diagrama de GUT

Capital	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Empréstimo	5	5	5	125	1ª – ALTA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para Capital

Tabela 35 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Empréstimo	Levantar empréstimo para ter caixa para efetuar a montagem, a compra de equipamentos e móveis	Imediato	Com o empréstimo aprovado será possível colocar em prática a montagem do restaurante	Gerente Administrativo	Caixa Econômica Federal	Tratativa direto com o gerente do banco, mostrando o plano de negócio e apresentando garantias	R$ 487.209,67 a 9% ao ano e pagamento em 60 meses

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant)

Tabela 36 Gant

ÁREA	AÇÃO/ATIVIDADE	8 meses	7 meses	6 meses	Inauguração Julho de 2014
Capital	Levantamento de empréstimo				

Fonte: Os Autores 2014.

4.5 – Plano de tecnologia da informação

Softwares: as ferramentas que usaremos para a gestão do restaurante são compostas de: *software* dedicado ao controle do restaurante (ERP) + POS para emissão de cupons fiscais.

Caixa: este *software* nos permitirá a emissão de cupom fiscal e registros de entradas e saídas de faturamento.

Estoque: controla o estoque de mercadorias, gerando um aviso de reposição quando chegar a um nível pré-estabelecido.

Financeiro: as decisões mais importantes de uma empresa passam pela administração de suas contas. Uma administração segura e confiável de suas finanças é fundamental para manter a saúde do negócio.

O *software* de controle gera relatórios de contas a pagar, a receber, previsões de recebimentos de cartões, fluxo de caixa e todas as informações necessárias para um correto controle de administração de finanças.

Diagrama de GUT

Tabela 37 Diagrama de GUT

TI	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Software caixa	5	5	5	125	1ª – ALTA
Software estoque	5	5	4	80	2ª – ALTA
Software financeiro	5	5	3	48	3ª – MEDIA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para TI

Tabela 38 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Software caixa	*Software* de controle do caixa	Dois meses antes da inauguração	Necessidade de iniciar a operação	Gerente Administrativo	*Internet*	Solicitação de visita para demonstração	R$ 5.000,00
Software estoque	*Software* de controle do estoque	Dois meses antes da inauguração	Necessidade de iniciar a operação	Gerente Administrativo	*Internet*	Solicitação de visita para demonstração	R$ 5.000,00
Software financeiro	*Software* de gerenciamento de finanças	Dois meses antes da inauguração	Necessidade de iniciar a operação	Gerente Administrativo	*Internet*	Solicitação de visita para demonstração	R$ 5.000,00

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant)

Tabela 39 Diagrama de GUT

ÁREA	AÇÃO/ ATIVIDADE	6 meses	5 meses	4 meses	3 meses	2 meses	1 mês	Inauguração Julho de 2014	4 meses	12 meses
TI	Software caixa									
TI	Software estoque									
TI	Software financeiro									

Fonte: Os Autores 2014.

4.6 – Plano de suprimentos

Este plano de ação envolve os seguintes detalhes:

- Compra de ativos fixos: móveis, computadores, emissor de cupom fiscal (ECF), aluguel de POS, equipamentos para a cozinha, utensílios e uniformes.

Diagrama de GUT

Tabela 40 Diagrama de GUT

SUPRIMENTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Equipamentos e utensílios para a cozinha	5	5	5	125	1ª – ALTA
Equipamento para o caixa	4	5	3	60	3ª – BAIXA
Móveis para escritório	4	4	4	64	2ª – MÉDIA
Veículo	4	4	3	48	4ª – BAIXA

Fonte: Os Autores 2014.

Plano de Ação 5W2H para Suprimentos

Tabela 41 5W2H

	O quê?	Quando?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Equipamentos e utensílios para a cozinha	Comprar	Quatro meses antes da inauguração	Necessidade da operação	Comprador	Macon, Smart, Hobart e lojas da Av. Paula Souza	Através de três cotações, no mínimo	R$ 150.074,45
Móveis para escritório	Comprar	Quatro meses antes da inauguração	Instalação para operação	Comprador	Lojas de vendas de mobiliário para escritório	Através de três cotações, no mínimo	R$ 33.071,00
Equipamentos para o caixa e POS	Comprar	Três meses antes da inauguração	Para cobrança	Comprador	Lojas de computação e Cielo	Através de três cotações, no mínimo	R$ 3.390,00
Veículo	Comprar Fiorino	Quatro meses antes da inauguração	Usado no transporte dos gêneros alimentícios	Comprador	Concessionária FIAT	Cotação em três lojas/concessionárias	R$ 30.000

Fonte: Os Autores 2014.

Desenvolvimento das atividades no tempo (Gráfico de Gant)

Tabela 42 Gant

ÁREA	AÇÃO/ ATIVIDA DE	6 me-ses	5 me-ses	4 me-ses	3 me-ses	2 me-ses	1 mês	Inauguração Julho de 2014	3 me-ses	12 meses
SUPRIMENTOS	Equipamentos e utensílios para a cozinha									
SUPRIMENTOS	Móveis para escritório									
SUPRIMENTOS	Equipamento para o caixa									
SUPRIMENTOS	Veículo									

Fonte: Os Autores 2014.

5. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

No planejamento de qualquer empreendimento, é necessário realizar um estudo financeiro minucioso, projetando, em um determinado período de tempo, o DRE e o Fluxo de Caixa da empresa.

O resultado desta análise nos diz se o projeto é viável, já que ele mostra em quanto tempo o projeto se paga (*payback*) e qual será o VPL e o seu retorno mensal.

Seguem abaixo as considerações feitas, separadas pelos grupos de Receitas, Investimento, finalizando com os Custos e Receitas.

5.1 – Receitas

Os clientes do "Amigos do Mocotó" vão gastar, em média, R$ 26,00 em cada refeição. Estimamos uma frequência inicial de 144 pessoas/dia, o que gera uma receita de R$ 114.055,97 /mensal.

Tabela 43 Provisão de Receitas

Provisionamento de Receitas						
Itens	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento inicial	R$ 487.209,67		R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Capital de giro	-	R$ 1.133.775,62	R$ 1.248.327,6 6	R$ 1.374.446,48	R$ 1.513.299,36	R$ 1.666.171,31
Rentabilidade do faturamento bruto	-	39%	40%	41%	43%	44%
Faturamento ano	-	R$ 1.368.671,62	R$ 1.505.538,78	R$ 1.656.092,66	R$ 1.821.701,92	R$ 2.003.872,11
Tick et médio inicial - 26,00	-	R$ 26,00	R$ 27,82	R$ 29,77	R$ 31,85	R$ 34,08
Pratos vendidos/dia	-	144	148	152	157	161

Fonte: Os Autores 2014.

5.2 Investimento

Abaixo, apresentamos o resumo e os valores do investimento inicial para a inauguração do restaurante, num total de R$ 487.209,67, contemplando todo o projeto para o estabelecimento entrar em operação, conforme representado pelas Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 44 Resumo de Investimento

Investimento Inicial	Valor (R$)
Utensílio s para cozinha	156.103,19
Investi mento para abertura	134.560,82
Infraestrutura/Reforma	150.000,00
Móveis para escritório	6.461,15
Despesas administrativas	20.509,83
Custos Pessoal	19.574,67
Total Investimentos	**487.209,67**

Fonte: Os Autores 2014.

Tabela 45 Investimento de Utensílios

Utensílios para cozinha				
Item	**Especificação**	**Valor**	**Qt.**	**Total**
Fogão	4 bocas	1.489,52	1	1.489,52
Geladeira	4 portas	6.539,00	1	6.539,00
Forno a vapor	Hobart p/ 29 GNS	41.000,00	1	41.000,00
Cortador de frios		2.578,31	1	2.578,31
Fritadeira	Hobart	6.500,00	1	6.500,00
Processador	rob coup	6.400,00	1	6.400,00
Batedeira		3.709,00	1	3.709,00
Pia balcão aço inox	1,80 x 0,70	4.500,00	1	4.500,00
Balcão refri gerador	1,70 x 0,70	5.990,00	1	5.990,00
Bancada aço inox com cuba de pia	2,00 x 0,70	6.190,00	1	6.190,00
Freezer	2 PORTAS	5.198,00	1	5.198,00
Chapa	0,9 x 0,50	3.100,00	1	3.100,00
Mesa para forno a vapor	Hobart	3.500,00	1	3.500,00
GNs com tampa		113,38	20	2.267,67
Panelas diversas		50,00	5	250,00
Talheres para coz inha		16,31	10	163,09
Talheres para salão		16,85	450	7.583,50
Bandejas		22,91	400	9.163,88
Pratos		21,59	400	8.635,79
Máquina de lava r louça	Hobart	5.230,00	1	5.230,00
Liquidificador	2 lts	1.033,00	1	1.033,00
Banho-maria	0,60 x 0,80	500,00	1	500,00
Coifa		8.300,00	1	8.300,00
Geladeira com porta de vidro	01 porta	2.400,00	1	2.400,00
Máquina de suco natural		830,00	1	830,00

Máquina registradora		3.028,74	1	3.028,74
Prateleiras de inox		1.029,00	2	2.058,00
Caçarola	40 cm	113,76	6	682,54
Caçarola	50 cm	199,56	6	1.197,33
Caldeirão		234,39	3	703,18
Escumadeira		16,18	4	64,74
Panela de pressão	15 lt	329,15	2	658,31
Demais utensílios		465,96	10	4.659,60
Total A				**156.103,19**

Fonte: Os Autores 2014.

Tabela 46
Investimento de Utensílios

Investimento para abertura				
Item	**Especificação**	**Valor**	**Qt.**	**Total**
Jucesp		153,86	1	153,86
Alvará		324,62	1	324,62
Luvas		89.082,34	1	89.082,34
Carro		30.000,00	1	30.000,00
Software		15.000 ,00	1	15.000,00
Reforma		150.000,00	1	**150.000,00**
Total B				**284.560,82**

Móveis para escritório				
Item	**Especificação**	**Valor**	**Qt.**	**Total**
Mesa para escritório	1,20 x 1,20	559,15	1	559,15
Cadeira para escritório		206,00	1	206,00
Cadeira para escritório		206,00	1	206,00
Computador		1.800,00	1	1.800,00
Impressora		300,00	1	300,00
Computador para atendimento		1.800,00	1	1.800,00
Emissor de cupom fiscal		1.590,00	1	1.590,00
Total C				**6.461,15**

Fonte:
Os Autores 2014.

Todo investimento previsto na tabela acima será realizado na inauguração do restaurante. Sendo assim, sua totalidade formará seu ativo permanente. Já o ativo circulante, formado pelos estoques e o dinheiro circulante em caixa, será contemplado a partir do primeiro mês de projeto.

5.3 Custos e despesas

O "Amigos do Mocotó" terá despesas administrativas no ano 1 de R$ 20.509,83/mês, sendo que o quadro de colaboradores será composto por dez pessoas com gasto mensal de R$ 19.574,67, representado conforme tabelas 4 e 5.

Tabela 47 Despesas Administrativas

Despesas administrativas				
Item	**Especificação**	**Valor**	**Qt.**	**Total**
Contador		725,00	1	725,00
Aluguel	40/m²	4.961,00	1	4.961,00
Condomínio	40/m²	1.640,00	1	1.640,00
Fundo promocional	20% alugue l	992,20	1	992,20
Energia		1.397,00	1	1.397,00
Água		275,00	1	275,00
Linha Telefone		621,00	1	621,00
Internet		39,90	2	79,80
Pró-labore		3.000,00	2	6.000,00
Gás		2.640,00	1	2.640,00
Gasolina		465,00	1	465,00
Prov isão contador dezembro		60,42	1	60,42
Provisão de al uguel dezembro		413,42	1	413,42
Seguro área comum shopping		25,00	1	25,00
Seguro restaurante		15,00	1	15,00
IPTU		127,00	1	127,00
IPVA		10,00	1	10,00
Dedetização		63,00	1	63,00
				-
				-
Total D				**20.509,83**

Fonte: Os Autores 2014.

Tabela 48 Despesas de Pessoal

Custos Pessoal				
Item	**Especificação**	**Valor**	**Qt.**	**Total**
		-	1	-
Cozinheiro		3.000,00	2	6.000,00
Ajudante de cozinha		827,50	4	3.310,00
Garçon		827,50	3	2.482,50
Balconista		950,00	1	950,00
INSS	20%	2.548,50		2.548,50
FGTS	8%	1.019,40		1.019,40
13º		1.061,88		1.061,88
Férias		353,96		353,96
INSS	20%	283,17		283,17
FGTS	8%	113,27		113,27
Vale Transporte		145,20	10	1.452,00
				-
Total E				**19.574,67**

Fonte: Os Autores 2014.

5.4 – Fluxo de caixa

Considerando os recursos de terceiros, próprios, vendas, despesas, investimentos e pagamentos de empréstimos, podemos identificar, conforme DRE abaixo, que será possível ter um crescimento de lucro líquido em cada ano, chegando a 21% no ano 5.

Tabela 49 DRE

DRE Ano 1	
Receita de Vendas	**Provável**
Alimentos	1.137.847,69
Refrigerantes	70.285,71
Sobremesas	73.371,43
Cerveja	70.285,71
Sucos	16.881,07
Total de Receita de Vendas	**1.368.671,62**
IMPOSTOS	
SIMPLES nacional	114.420,95
Total de Impostos	**114.420,95**
Receita Líquida	**1.254.250,67**
CPV	
Alimento	398.246,69
Suco	5.908,37
Refrigerante	24.600,00
Sobremesa	25.680,00
Cerveja	24.600,00
Água	1.920,00
Custo Pessoal	234.896,00
Total de CPV	**715.851,07**
Depreciação	**7.702,57**
LUCRO BRUTO	**530.697,03**
Administrativas	246.118,00
Financeiras	162.403,22
Vendas	54.746,86
Total de Despesas	**463.268,09**
LUCRO LÍQUIDO	**67.428,94**
LUCRO LÍQUIDO %	**5%**

DRE Ano 2	
Receita de Vendas	
Alimentos	1.251.632,46
Refrigerantes	77.314,29
Sobremesas	80.708,57
Cerveja	77.314,29
Sucos	18.569,17
Total de Receita de Vendas	**1.505.538,78**
IMPOSTOS	
SIMPLES nacional	125.863,04
Total de Impostos	**125.863,04**
Receita Líquida	**1.379.675,74**
CPV	
Alimento	422.141,49
Suco	6.262,88
Refrigerante	26.076,00
Sobremesa	27.220,80
Cerveja	26.076,00
Água	2.035,20
Custo Pessoal	257.211,12
Total de CPV	**767.023,49**
Depreciação	**8.010,68**
LUCRO BRUTO	**604.641,57**
Administrativas	258.423,90
Financeiras	157.531,13
Vendas	56.389,27
Total de Despesas	**472.344,30**
LUCRO LÍQUIDO	**132.297,27**
LUCRO LÍQUIDO %	**10%**

DRE Ano 3	
Receita de Vendas	
Alimentos	1.376.795,71
Refrigerantes	85.045,71
Sobremesas	88.779,43
Cerveja	85.045,71
Sucos	20.426,09
Total de Receita de Vendas	**1.656.092,66**
IMPOSTOS	
SIMPLES nacional	138.449,35
Total de Impostos	**138.449,35**
Receita Líquida	**1.517.643,31**
CPV	
Alimento	447.469,98
Suco	6.638,65
Refrigerante	27.640,56
Sobremesa	28.854,05
Cerveja	27.640,56
Água	2.157,31
Custo Pessoal	281.646,18
Total de CPV	**822.047,29**
Depreciação	**8.331,10**
LUCRO BRUTO	**687.264,92**
Administrativas	271.345,10
Financeiras	149.410,96
Vendas	58.080,95
Total de Despesas	**478.837,01**
LUCRO LÍQUIDO	**208.427,91**
LUCRO LÍQUIDO %	**14%**

DRE Ano 4	
Receita de Vendas	
Alimentos	1.514.475,28
Refrigerantes	93.550,29
Sobremesas	97.657,37
Cerveja	93.550,29
Sucos	22.468,70
Total de Receita de Vendas	**1.821.701,92**
IMPOSTOS	
SIMPLES nacional	152.294,28
Total de Impostos	**152.294,28**
Receita Líquida	**1.669.407,64**
CPV	
Alimento	474.318,18
Suco	7.036,97
Refrigerante	29.298,99
Sobremesa	30.585,29
Cerveja	29.298,99
Água	2.286,75
Custo Pessoal	308.402,56
Total de CPV	**881.227,74**
Depreciação	**8.664,35**
LUCRO BRUTO	**779.515,55**
Administrativas	284.912,35
Financeiras	142.914,84
Vendas	59.823,38
Total de Despesas	**487.650,56**
LUCRO LÍQUIDO	**291.864,99**
LUCRO LÍQUIDO %	**17%**

DRE Ano 5	
Receita de Vendas	
Alimentos	1.665.922,81
Refrigerantes	102.905,31
Sobremesas	107.423,11
Cerveja	102.905,31
Sucos	24.715,57
Total de Receita de Vendas	**2.003.872,11**
IMPOSTOS	
SIMPLES nacional	167.523,71
Total de Impostos	**167.523,71**
Receita Líquida	**1.836.348,40**
CPV	
Alimento	502.777,27
Suco	7.459,18
Refrigerante	31.056,93
Sobremesa	32.420,41
Cerveja	31.056,93
Água	2.423,96
Custo Pessoal	337.700,81
Total de CPV	**944.895,50**
Depreciação	**9.010,92**
LUCRO BRUTO	**882.441,99**
Administrativas	299.157,97
Financeiras	137.372,34
Vendas	61.618,08
Total de Despesas	**498.148,38**
LUCRO LÍQUIDO	**384.293,60**
LUCRO LÍQUIDO %	**21%**

Fonte:
Os Autores 2014.

5.5 – Fluxo de empréstimo

Considerando uma taxa de juros de 9% a.a, segue abaixo gráfico referente ao fluxo anual para o empréstimo, representado ao longo de cinco anos, com o valor total acumulado de R$ 749.632,49.

Gráfico 12 Fluxo de Empréstimo

Fonte: Os Autores 2014.

5.6 Retorno de investimento – payback simples

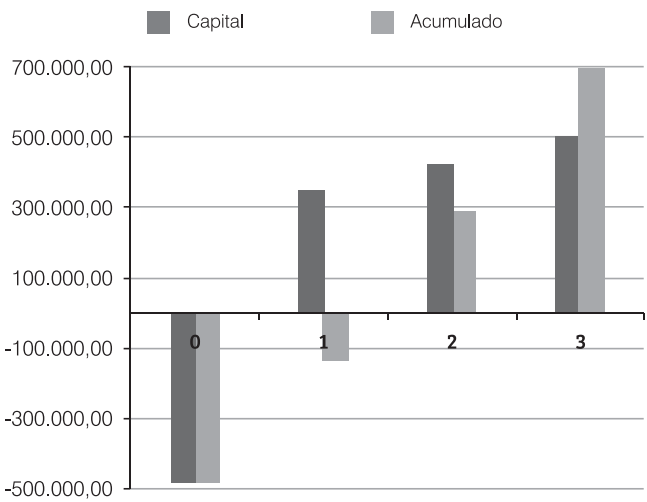
Considerando o método do *payback* simples para analisar o tempo de retorno de investimento, nota-se que o retorno se dará em 15 meses, a partir do primeiro dia de operação.

Tabela 50 Payback

Período (anos)	Capital	Acumulado	Procura do PBS
0	- 487.209,67	- 487.209,67	
1	351.955,69	- 135.253,98	
2	423.702,12	288.448,14	**15 meses**
3	504.619,32	793.067,46	

Fonte: Os Autores 2014.

Gráfico 13 Payback



Fonte: Os Autores 2014.

5.7 VPL

Para avaliar de forma consistente a viabilidade do negócio, optamos por utilizar o VPL como ferramenta de análise, já que desta forma será levado em consideração o dinheiro ao longo do tempo e, com isso, poderemos avaliar se vale a pena investir no restaurante ou realizar outra forma de aplicação para obter uma maior rentabilidade financeira ao longo do tempo.

Considerando uma Taxa Média de Atratividade (TMA) de 15% ao ano, o VPL será de R$ 168.789,66, com uma TIR de 26,9% ao ano.

Tabela 51 VPL

Calculo do Valor Presente Líquido	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TMA	VPL	TIR
Fluxo de Ca ixa Total	-R$ 487.209,67	R$ 75.131,52	R$ 140.307,95	R$ 216.759,01	R$ 300.529,34	R$ 393.304,52	15%	R$ 168.789,66	26,9%

Fonte: Os Autores 2014.

A partir do resultado do VPL positivo e da TIR sendo maior que a TMA, concluímos que o negócio é viável.

5.8 Ponto de equilíbrio

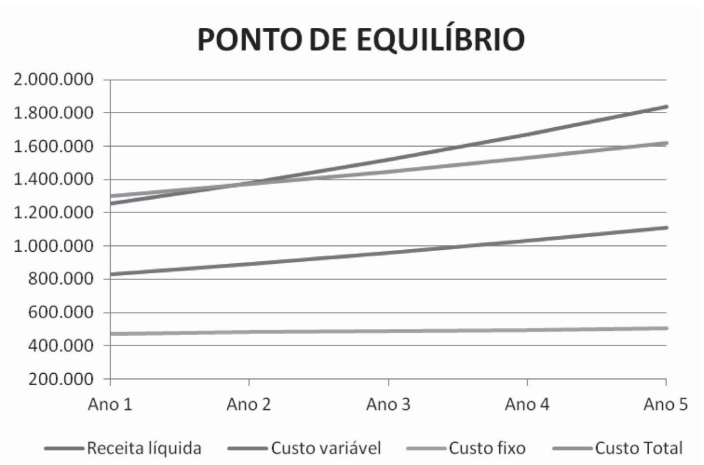
Percebe-se que, logo após o ano 1, o restaurante vai encontrar o seu ponto de equilíbrio e, após, uma rentabilidade positiva.

Tabela 52 Ponto de Equilíbrio

Itens	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Receita líquida	R$ 1.254.250,67	R$ 1.379.675,74	R$ 1.517.643,31	R$ 1.669.407,64	R$ 1.836.348,40	R$ 7.657.325,76
Custo variável	R$ 830.272,01	R$ 892.886,53	R$ 960.496,63	R$ 1.033.522,02	R$ 1.112.419,20	R$ 4.829.596,40
Custo fixo	R$ 470.970,66	R$ 480.354,97	R$ 487.168,11	R$ 496.314,91	R$ 507.159,31	R$ 2.441.967,96
Margem de contribuição R$	R$ 423.978,66	R$ 486.789,20	R$ 557.146,68	R$ 635.885,62	R$ 723.929,20	R$ 2.827.729,35
% MC	33,8%	35,3%	36,7%	38,1%	39,4%	
% CV	66,2%	64,7%	63,3%	61,9%	60,6%	
Ponto de equilíbrio	**R$ 1.301.242,67**	**R$ 1.373.241,50**	**R$ 1.447.664,75**	**R$ 1.529.836,93**	**R$ 1.619.5 78,51**	

Fonte: Os Autores 2014.

Gráfico 14
Ponto de Equilíbrio



Fonte: Os Autores 2014.

5.9 Balanço

Analisando o Balanço Patrimonial abaixo, podemos observar que o Patrimônio Líquido apresenta um crescimento significativo ao longo do tempo, bem como os lucros acumulados.

Como os ativos circulantes são periodicamente maiores que os passivos circulantes, haverá a necessidade de capital de giro durante a operação do "Amigos do Mocotó".

Nota-se que os lucros acumulados ao longo do período de cinco anos são significativos e apresentam um incremento total de aproximadamente 46%.

Balanço Patrimonial em 31/12/XX

Tabela 53
Balanço patrimonial

ATIVO	X1	X2	X3	X4	X5
ATIVO CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Duplicatas a receber	R$ 1.368.671,62	R$ 1.505.538,78	R$ 1.656.092,66	R$ 1.821.701,92	R$ 2.003.872,11
Estoques	R$ 480.955,07	R$ 509.812,37	R$ 540.401,11	R$ 572.825,18	R$ 607.194,69
Total Ativo Circulante	**R$ 1.849.626,68**	**R$ 2.015.351,15**	**R$ 2.196.493,77**	**R$ 2.394.527,10**	**R$ 2.611.066,80**
ATIVO NÃO CIRCULANTE (PERMANENTE)					
Imobilizado - Equipamentos	R$ 149.859,07	R$ 143.864,70	R$ 138.110,12	R$ 132.585,71	R$ 127.282,28
Imobilizado - Computadores, Carro e Móveis	R$ 35.002,71	R$ 33.602,60	R$ 32.258,49	R$ 30.968,15	R$ 29.729,43
Total Ativo não Circulante	**R$ 184.861,77**	**R$ 177.467,30**	**R$ 170.368,61**	**R$ 163.553,87**	**R$ 157.011,71**
TOTAL DO ATIVO	**R$ 2.034. 488,45**	**R$ 2.192.818,45**	**R$ 2.366.862,38**	**R$ 2.558.080,96**	**R$ 2.768.078,51**
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**X1**	**X2**	**X3**	**X4**	**X5**
PASSIVO CIRCULANTE					
Fornecedores	R$ 480.955,07	R$ 509.812,37	R$ 540.401,11	R$ 572.825,18	R$ 607.194,69
Salários a pagar	R$ 234.896,00	R$ 257.211,12	R$ 281.646,18	R$ 308.402,56	R$ 337.700,81
Total do Passivo Circulante	**R$ 715.851,07**	**R$ 767.023,49**	**R$ 822.047,29**	**R$ 881.227,74**	**R$ 944.895,50**
PASSIVO NÃO CIRCULANTE					
Financiamentos	R$ 162.403,22	R$ 157.531,13	R$ 149.410,96	R$ 142.914,84	R$ 137.372,34
Total do Passivo Não Circulante	**R$ 162.403,22**	**R$ 157.531,13**	**R$ 149.410,96**	**R$ 142.914,84**	**R$ 137.372,34**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	R$ 1.088.805,22	R$ 1.135.966,56	R$ 1.186.976,22	R$ 1.242.073,40	R$ 1.301.517,08
Lucros ou prejuízos acumulados	R$ 67.428,94	R$ 132.297,27	R$ 208.427,91	R$ 291.864,99	R$ 384.293,60
Total do Patrimônio Líquido	**R$ 1.156.234,17**	**R$ 1.268.263,83**	**R$ 1.395.404 ,12**	**R$ 1.533.938,39**	**R$ 1.685.810,68**
TOTAL DO PASSIVO E PL	**R$ 2.034.488,45**	**R$ 2.192.818,45**	**R$ 2.366.862,38**	**R$ 2.558.080,96**	**R$ 2.768.078,51**

Fonte:
Os Autores 2014.

5.10 Quadro dos principais indicadores

Evolução do Market Share %
Representa o percentual de mercado referente ao restaurante;
Tendência desejável = Ascendência

Participação de Capitais de Terceiros = (Capital de Terceiros / Patrimônio Líquido)*100
Representa quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada R$ 100,00 de capital próprio;
Tendência desejável = Descendência

Liquidez Corrente = (Ativo Circulante / Passivo Circulante + Exigível ao Longo Prazo)
Representa que, para cada R$ 1,00 de dívida em curto prazo, a empresa dispõe do resultado da equação acima em reais para quitar;
Tendência desejável = Ascendência

Rentabilidade do Ativo = (Lucro Líquido / Ativo)*100
Representa quanto a empresa obtém de lucro para cada R$ 100,00 de investimento total;
Tendência desejável = Ascendência

Tabela 54 Cenários

CENÁRIO REALISTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EVOLUÇÃO DO MERCADO LOCAL (BILHÕES REAIS)	133,7	153,7	176,8	203,3	233,8
MARKET SHARE - AMIGOS DO MOCOTÓ	5,20%	5,73%	6,30%	6,93%	7,62%
PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS	14,05%	12,42%	10,71%	9,32%	8,15%
RENTABILIDADE DO ATIVO	3,31%	6,03%	8,81%	11,41%	13,88%
LIQUIDEZ CORRENTE	2,58	2,63	2,67	2,72	2,76

CENÁRIO MODERADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EVOLUÇÃO DO MERCADO LOCAL (BILHÕES REAIS)	133,7	153,7	176,8	203,3	233,8
MARKET SHARE - AMIGOS DO MOCOTÓ	4,75%	5,13%	5,54%	5,98%	6,46%
PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS	14,05%	12,70%	11,19%	9,95%	8,90%
RENTABILIDADE DO ATIVO	3,31%	4,95%	6,66%	8,23%	9,68%
LIQUIDEZ CORRENTE	2,58	2,59	2,60	2,61	2,61

CENÁRIO OTIMISTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EVOLUÇÃO DO MERCADO LOCAL (BILHÕES REAIS)	133,7	153,7	176,8	203,3	233,8
MARKET SHARE - AMIGOS DO MOCOTÓ	5,65%	6,33%	7,09%	7,94%	8,89%
PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS	14,05%	12,16%	10,26%	8,74%	7,48%
RENTABILIDADE DO ATIVO	3,31%	7,09%	10,88%	14,46%	17,87%
LIQUIDEZ CORRENTE	2,58	2,66	2,75	2,83	2,92

Fonte: Os Autores 2014.

Como em todos os cenários os indicadores apresentam valores coerentes às tendências desejáveis expostas acima, concluímos que o "Amigos do Mocotó" tem grande probabilidade de sucesso.

5.11 KPIs estratégicos

Os KPIs estratégicos, conforme abaixo, vão ser utilizados para medir e atingir os principais objetivos do negócio através de ações bem-definidas.

Tabela 55 KPIs

Objetivo	Crescimento do faturamento anual de 10% ou mais				
Ano	1	2	3	4	5
Plano	R$ 1.368.672	R$ 1.505.539	R$ 1.656.093	R$ 1.821.702	R$ 2.003.872
Forecast					
Atual					

Plano de Ação: Utilizar parte do faturamento bruto para propaganda e divulgação mensal;
Desenvolver parcerias com empresas locais;
Aumentar anualmente o valor do ticket médio real.

Objetivo	Atingir lucro líquido acima de 15% após o ano 3				
Ano	1	2	3	4	5
Plano	5%	10%	14%	17%	21%
Forecast					
Atual					

Plano de Ação: Aumentar anualmente o valor do ticket médio real;
Reduzir custos operacionais, otimizando processos;
Desenvolver parceiras com vários fornecedores para possuir bom poder de barganha.

Fonte: Os Autores 2014.

6. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Objetivando assegurar a efetivamente a missão, e a visão, otimizando os resultados econômicos, e após análise da concorrência, o restaurante "Amigos do Mocotó" vai utilizar indicadores que demonstrem claramente o desempenho organi-zacional da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), "o *Balanced Scorecard* permite que as empresas acompanhem o desenvolvimento financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro". Para aplicação do *Balanced Scorecard*, utilizaremos as quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (2004), conforme abaixo:

Perspectiva financeira: melhorar a rentabilidade pela otimização da produtividade e do incremento da receita é a nossa premissa básica;

Perspectiva do mercado: oferecer aos nossos clientes produtos e serviços de qualidade, encantando-os a fim de torná-los fiéis;

Perspectivas de processos internos: fazer com que o processo interno seja eficiente, evitando desperdício, otimizando e diferenciando os pratos;

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: tornar o processo de treinamento constante, visando e objetivando que os colaboradores venham a atuar conforme a missão, a visão e os valores do restaurante.

Para cada perspectiva, teremos um acompanhamento baseado nos indicadores, objetivando o monitoramento, permitindo, assim, a tomada de decisão estratégica.

A gestão e a responsabilidade das estratégia são do administrador, que vai apresentar toda 2ª segunda-feira do mês os relatórios para os acionistas, propondo e estabelecendo estratégias e inovações para o crescimento.

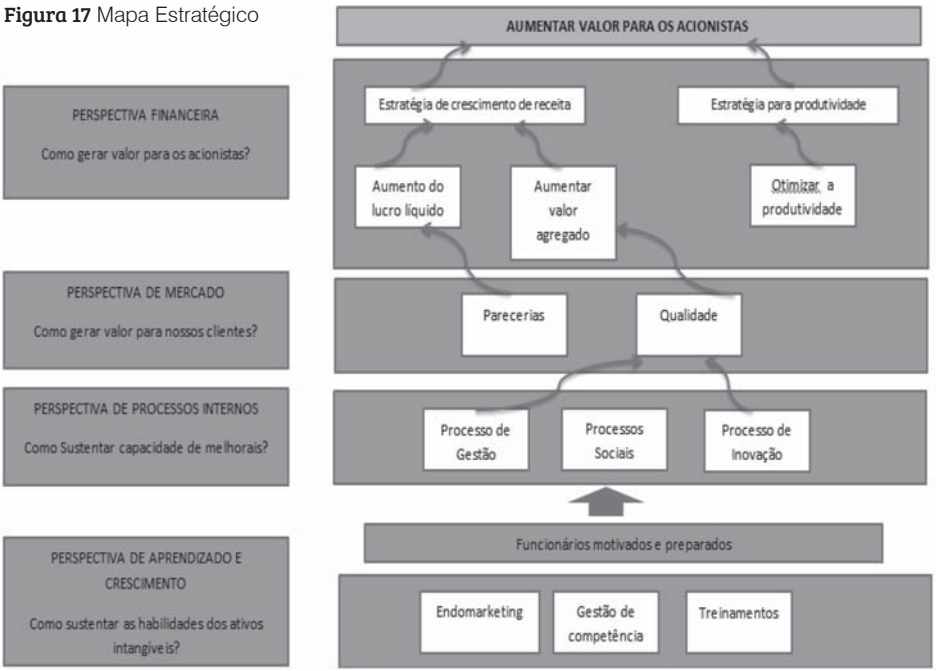
As metas vão ser fechadas anualmente e discutidas para o ano fiscal seguinte, após o fechamento do planejamento orçamentário, e serão apresentadas em reunião com os acionistas no mês de maio, para assim iniciar o ano com as metas estabelecidas.

6.1 Mapa estratégico

O mapa estratégico nos permite acompanhar as perspectivas citadas no modelo de gestão de desempenho.

MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO

Figura 17 Mapa Estratégico



Fonte: Os Autores 2014.

O BSC expõem as perspectivas, os indicadores, as metas, as iniciativas e a frequência com que serão acompanhadas e analisadas pelos administradores, a fim de que sejam ajustados todos os desvios para que as metas sejam atingidas.

Amigos do Mocotó – *Balance Scorecard*

Tabela 56 BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS	FREQU ÊN CIA	SPONSOR
FINANCEIRO	OTIMIZAR A PRODUTIVI DADE	GASTOS MATÉRIA - PRIMA X PRATOS VENDIDOS (DES-PERDÍCIO)	15%	PELO SOFTWARE DE GERENCIA-MENTO DE RECEITAS TREIN AR FUNCIONÁR IOS PARA ENTENDIMENTO DA IMPORTÂNCIA NESTA OTIMIZAÇÃO INCLUIR COMO META DO FUNCIO-NÁRIO A REDUÇÃO DE CUSTO	MENSAL	Gerente
	AUMENTAR VALOR A-GREGADO	TEMPO DE ESPERA DO PEDIDO ATÉ O PRATO SERVIDO	12Min.	DAR TREINAMENTO AOS FUNCIO-NÁRIOS PARA QUE O TEMPO DE ATE NTIDMENTO SEJA VIÁVEL PLANEJA R O PREPARO E COCÇÃO ANTECIPADAMENTE INCLUIR NA META DO FUNCIONÁ-RIO O TEMPO DE ATENDIMETO	DIÁRIA	Gerente
	AUMENTAR O LUCRO LÍQUI-DO	R$	3%	EFETUAR CONTROLES DE CUS-TO/DESPESA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE COM PROMOÇÕES AUMENT AR O NÚMERO DE CLIEN-TES COM PARCERIAS	ANUAL	Gerente

MERCADO	QUALIDADE	ÍNDICE DE SATIS-FAÇÃO DO CLIEN-TE	75%	TREINAR OS FUNCIONÁRIOS PARA MELHORIA CONT ÍNUA DE ATENDI-MENTO EFETUAR PESQUISA DE SATISFA-ÇÃO CONCEDER CORTESIAS AOS CLIEN-TES	TRIMES TRAL	Gerente
	PARCERIAS	QUANTIDADE DE PARCERIAS X QUANTIDADE DE RETORNOS	20%	CONCEDER DESCONTOS PARA EMPRESAS PARCEIRAS EFETUAR AS PARCERIAS COM EMPRESAS DA REGIÃO MONITORAR A QUANTIDADE DE CLIENTES PARCEIROS ATRAVÉS DE CONTROLE PLANILHADO	MENSAL	Gerente
PROCESSOS INTERNOS	PROCESSO DE GESTÃO OPERACIO NAL	MONITORAMENTO DO 5S	70%	TREINAR FUNCIONÁRIOS NO CON-CEITO 5s E MONITARAR AS AÇÕES NO DIA A DIA	MENSAL	Gerente
	PROCESSOS SOCIAIS	SEPARAÇÃO DE RESÍDUOS	100%	TREINAR FUNCIONÁRIOS PARA SEPARAÇÃO DOS RESÍDUOS DISPONIBLIZAR RECIPIENTES IDENTIFICADOS POR CORES	DIÁRIO	Gerente
	PROCESSO DE INOVAÇÃO	INDICE DE SATIS-FAÇÃO DOS CLI-ENTES	75%	*BENCHMARK* INCLUIR NOVOS PRODUTOS NO CARDÁPIO	TRIMES TRAL	Gerente
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCI-MENTO	ENDO MARKETING	INDICE DE SATIS-FAÇÃO DO COLA-BORADOR (PES-QUISA DE CLIMA ORGA-NIZA CIONAL)	70%	COMUNICAÇÃO CONSTANTE REFORÇO DA MISSÃO, VISÃO E VALOR ATRAVÉS DE COMUNICA-ÇÃO DIVULGAR PLANEJAMENTO DO BSC DIVULGAR PLANEJAMENTO ES-TRATÉGICO	DIÁRIO	Gerente
	GESTÃO DE COMPETÊN CIA	RESULTADO DO PLR	Nota 3	ESTABEL ECER REGRAS CLARAS DO PLR E DIVULGAR AOS COLABORA-DORES ESTABELECER METAS MENSURÁ-VEIS E FACTÍVEIS PARA OS COLA-BORADORES ESTABELECER REGRAS CLARAS PARA O DESENVOLVIMENTO	SEMES TRAL	Gerente
	TREINAMEN TO	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NO BCS	100%	TREINA R OS COLABORADORES PARA ATENDER TODAS AS NECES-SIDADES DO BSC	SEMES TRAL	Gerente

Fonte: Os Autores 2014.

6.2 Modelo de gestão de competências

O modelo de gestão de competências será baseado no CHA – conhecimento, habilidade e atitude –, identificando as habilidades dos colaboradores e treinando aqueles que necessitam de desenvolvimento, sempre baseado nos valores do "Amigos do Mocotó":

Respeito ao próximo – valorizamos acima de tudo a segurança e a saúde das pessoas;

Qualidade – mantemos com muito trabalho e treinamento os padrões de qualidade de nossos produtos;

Confiabilidade – somos éticos e confiáveis, mantendo relacionamentos profissionais com respeito e integridade;

Responsabilidade social – contribuímos com o desenvolvimento da comunidade na qual atuamos;

Higiene – princípio fundamental e alicerce de nossas diretrizes;

Excelência de resultado – não ao desperdício;

Os colaboradores são avaliados a cada seis meses, através de um formulário de avaliação de desempenho. Esta avaliação compreende duas fases: uma, quando o colaborador efetuar uma autoavaliação, e outra, quando o gestor fizer a avaliação do seu liderado, chegando ao consenso e dando um *feedback*, traçando o plano de desenvolvimento individual.

Por ser um restaurante com poucos colaboradores, a avaliação de desempenho será inicialmente para efeito de desenvolvimento, e não para plano de carreira. Quando da montagem de outras filiais, a equipe será avaliada não apenas para efeito de desenvolvimento, mas também para plano de carreira.

Para cada cargo haverá uma descrição com definição de competências comportamentais e técnicas, facilitando assim também o processo de avaliação de desempenho, gerando satisfação nos colaboradores pelo desenvolvimento profissional.

Teremos também o acompanhamento de metas, que será relacionado aos programas de treinamentos mandatórios, como higiene, 5S e atendimento.

A tabela salarial será baseada em grades salariais, em que cada grade se refere a um determinado cargo e terá até cinco faixas salariais, conforme abaixo.

Tabela 57 Grade Salarial

		P. 8	P.9	P.10	P.11	P.12
CARGOS	**GS**					
Gerente	**5**	4.050,00	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.050,00
Chefe cozinha	**4**	2.430,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.630,00
Balconista / **Auxiliar III**	**3**	769,50	855,00	950,00	1.045,00	1.149,50
Auxiliar II	**2**	703,79	781,99	868,88	955,76	1.051,34
Garçom / **Auxiliar I**	**1**	670,28	744,75	827,50	910,25	1.001,28

Fonte: Os Autores 2014.

Os colaboradores podem crescer horizontalmente, sem alteração de cargo, e verticalmente, havendo alteração de cargo e salário.

As promoções e os méritos somente acontecerão de ano em ano e após as avaliações de desempenho, com a média das duas avaliações, para os que tenham atingido três de nota mínima.

Cada avaliação será composta de plano de ação e acompanhada pelo gestor no mês a mês.

Implantaremos o programa de participação de resultados mediante as metas estabelecidas no restaurante e para os colaboradores.

As metas da empresa serão baseadas em quatro indicadores:

Tabela 58 Matriz de Metas

	85%	95%	100%	105%	110%
	1	2	3	4	5
Rentabilidade					
Custos					
Liquidez					
Satisfação do cliente					

Fonte: Os Autores 2014.

Para cada indicador será definida a meta a ser atingida no próximo ano.

Para os colaboradores, vão ser definidas primeiramente duas notas: a primeira, sobre a média das duas avaliações de desempenho e peso de 30%, e a segunda, referente aos resultados e peso de 70%.

O formulário de metas será composto de, no mínimo, três indicadores com cinco metas cada um. Essas metas devem ser atingíveis e mensuráveis e anuais.

O somatório das notas da avaliação de desempenho e das metas do colaborador apresentará a nota final do colaborador, que aliado à nota de empresa, definirá o múltiplo salarial ao qual cada colaborador terá direito.

Se não atingir nota três o colaborador não será elegível ao PLR.

O pagamento de PLR será feito conforme a Tabela abaixo:

Tabela 59 Matriz de PLR

Nota empresa	3					4					5				
Nota colaborador	3	3,5	4	4,5	5	3	3,5	4	4,5	5	3	3,5	4	4,5	5
GS															
5	0,70	0,77	0,85	0,93	1,02	1,02	1,13	1,24	1,36	1,50	1,50	1,65	1,82	2,00	2,20
4	0,60	0,66	0,73	0,80	0,88	0,88	0,97	1,06	1,17	1,29	1,29	1,41	1,56	1,71	1,88
3	0,50	0,55	0,61	0,67	0,73	0,73	0,81	0,89	0,97	1,07	1,07	1,18	1,30	1,43	1,57
2	0,40	0,44	0,48	0,53	0,59	0,59	0,64	0,71	0,78	0,86	0,86	0,94	1,04	1,14	1,26
1	0,30	0,33	0,36	0,40	0,44	0,44	0,48	0,53	0,58	0,64	0,64	0,71	0,78	0,86	0,94

Fonte: Os Autores 2014.

A estrutura do restaurante é estabelecida conforme organograma abaixo, onde temos uma equipe enxuta e a otimização das atividades.

Uma boa gestão de competência é fundamental para que a equipe esteja inteirada, motivada e satisfeita com o restaurante, atuando em conformidade com a missão, a visão e os valores estabelecidos.

6.3 Estrutura organizacional

6.3.1 Filosofia corporativa

"Amigos do Mocotó" tem como objetivo oferecer pratos típicos da culinária nordestina, de qualidade, aparência e paladar que remetam nossos consumidores às

boas lembranças de sua origem natal e às suas experiências em viagens ao Nordeste, satisfazendo seus desejos e costumes culturais, gerando orgulho aos nossos colaboradores e elevada rentabilidade aos investidores.

O estilo de gestão por competência com meritocracia e com incentivos, como PLR e treinamentos, faz com que os colaboradores estejam motivados e engajados para atender aos nossos clientes de forma individualizada e personalizada, encantando-os e fidelizando-os.

Temos como mandamentos para que os colaboradores estejam engajados com os objetivos:

- Respeito ao próximo – valorizamos acima de tudo a segurança e a saúde das pessoas;
- Qualidade – mantemos com muito trabalho e treinamento os padrões de qualidade de nossos produtos;
- Confiabilidade – somos éticos e confiáveis, mantendo relacionamentos profissionais com respeito e integridade;
- Responsabilidade social – contribuímos com o desenvolvimento da comunidade na qual atuamos;
- Higiene – mantemos como princípio fundamental e alicerce de nossas diretrizes;
- Excelência de resultado – valorizamos o não ao desperdício.

6.3.2 A estrutura

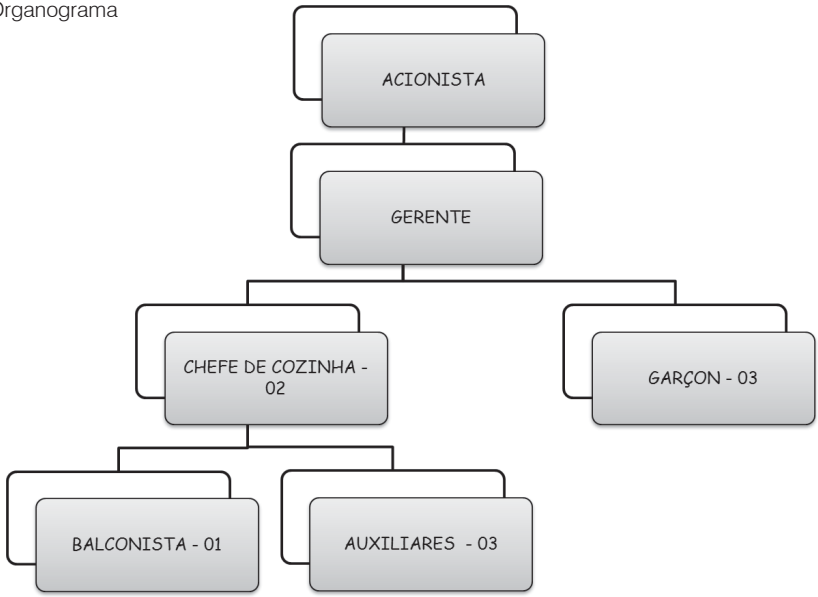
A estrutura organizacional se baseia em uma estrutura enxuta:

- Acionista: sócio no "Amigos do Mocotó";
- Administrador: sócio que responde pela administração do restaurante e atua no gerenciamento;
- Chefe de cozinha: responsável pelo preparo dos pratos;
- Garçom: colaborador de frente, que atende e serve os clientes;
- Auxiliar: colaborador que auxilia o chefe de cozinha no preparo dos pratos e na limpeza do restaurante;

- Balconista: colaborador que atua na linha de frente, atendendo os clientes, no caixa e na organização e limpeza.

Essa estrutura foi definida para atender à demanda de clientes, assim como preencher os dois turnos de funcionamento, para que a equipe possa ter um período de descanso e cumprir com a legislação trabalhista.

Figura 18 Organograma



Fonte: Os Autores 2014.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Praça de alimentação**: a verdadeira âncora dos shoppings. Disponível em: <http://abrasel.com.br/index.php/noticias/1434-150612-praca-de-alimentacao-a-verdadeira-ancora-dos-shoppings.html.>. Acesso em: 23 maio 2013.

ABRASCE. **Sobre o setor**. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=49&codConteudo=3.>. Acesso em: 14 jun. 2013.

AÑAÑA, Edar da Silva et al. Conveniência de serviços: apropriação e adaptação de uma escala de medida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 8, nov./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000600007&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ARAGÃO, Mariana. **Inflação faz restaurantes mudarem cardápio para reduzir preço**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/07/1310465--com-faturamento-em-queda-restaurantes-mudam-cardapios-e-reduzem-margem.shtml>. Acesso em: 16 jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES. Boletim semanal de informações, ano 5, n.204, jun. 2013. Disponível em: <http://www.anrbrasil.com.br/new/files_boletins/boletin_edition1-2013_06_0409_42_15/d45f3e95f71f76784c2a-709111f46ccc.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2013.

BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Indicadores econômicos consolidados**. Disponí--vel em: <http://www.bcb.gov.br/?INDECO>. Acesso em: 10 maio 2015.

BAHIA. **Coletânea de legislação básica em vigilância sanitária**. Divisão de Vigilância Sanitária: Salvador, 1998. Disponível em: <http://www.ccs.saude.gov.br/visa/publicacoes/arquivos/Legisla%C3%A7%C3%A3o%201%20-%20Leis%20%20e%20Decretos.pdf> Acesso em: 26 abr. 2013.

BRUM, Argemiro Luís. **Algumas tendências econômicas para 2013**. Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/colunistas/ColunaDetalhe.aspx?CodColuna=4502>. Acesso em: 29 maio 2013.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CITI. Home page. Disponível em: <http://citibrasil.wordpress.com>. Acesso em: 16 maio 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos, o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Plano de negócios, seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsever – Campus, 2011.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências, um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EPE. Home page. Disponível em: <http://www.epe.gov.br>. Acesso em: 14 jun. 2013.

EXAME. Economia. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/>. Acesso em: 16 jul. 2013.

EXAME. São Paulo: Abril, n.16, v. 46, 28 ago. 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços, operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOBO. **Rede de fast food faz sucesso com lanches de sabores nordestinos**. Disponível em: <http://globotv.globo.com/rede-globo/pequenas-empresas-grandes-negocios/v/rede-de-fast-food-faz-sucesso-com-lanches-de-sabores-nordestinos/1964816/>. Acesso em: 5 mar. 2013.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria dos transportes metropolitanos. Disponível em: <http://www.stm.sp.gov.br/index.php/nossos-municipios/103-regioes-metropolitanas/municipios-rmsp/1940-carapicuiba#gykmn_5>. Acesso em: 26 abr. 2013.

GUTIERREZ, Felipe. Preço e arrastão afastam clientes de restaurantes de SP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 ago. 2013, Caderno B8.

IBGE. Cidades.
Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=351060&search=sao-paulo|carapicuiba>. Acesso em: 7 jul. 2014.

JORNAL NACIONAL. Reforma tributária deixaria brasileiro 10% mais rico, diz economista. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2013/03/reforma-tributaria-deixaria-brasileiro-10-mais-rico-diz-economista.html>. Acesso em: 5 mar. 2013.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do Oceano Azul.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONEL, Flavio. **Dieese calcula que 13º salário deve injetar R$ 102 bi na economia**. Disponível em: <http://www.webdiario.com.br/?din=view_noticias&id=49152&search=trevo>. Acesso em: 26 mar. 2013

LOBATO, David Menezes et al. **Gestão de Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2010.

MARTELLO, Alexandro. **Copom sobe juro pela quarta vez seguida e taxa básica vai a 9% ao ano**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/08/copom-sobe-juro-pela-quarta-vez-seguida-e-taxa-basica-vai-9-ao-ano.html>. Acesso em: 28 ago. 2013.

OLIVEIRA, Kelly. **Projeção de instituições financeiras para taxa Selic em 2013 e 2014 chega a 8,75% ao ano**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-06-10/projecao-de-instituicoes-financeiras-para-taxa-selic-em-2013-e-2014-chega-875-ao-ano>. Acesso em: 14 abr. 2013.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PRADO, Melitha Novoa. **Associação de rede de franquia**: tendência ou necessidade? Disponível em: <http://lojadefranquias.com.br/artigo/associacao-de-rede-de-franquia-tendencia-ou-necessidade.html>. Acesso em: 20 maio 2013.

RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SEADE. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>. Acesso em: 12 maio 2013.

SEBRAE. Home page. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 26 abr. 2013.

STRONG CONSULTORIA EDUCACIONAL. **Os mais relevantes projetos de con-clusão de cursos MBAs 2011**. Santo André: Strong, 2012.

_____. **Os mais relevantes projetos de conclusão dos cursos MBAs 2009**. Santo André: Strong, 2010.

VALOR SETORIAL FRANQUIAS. São Paulo, abr. 2013.

VALLE, James Della. **Gartner aponta tendências de TI até 2015**. Disponível em: <http://www.comtecgo.com.br/noticias/gartner-aponta-tendencias-de-ti-ate-2015>. Acesso em: 15 jun. 2013.

WORDBRASIL WEBLOG. **Setor de restaurantes deve crescer o dobro do PIB, mas sofre com falta de incentivos e qualificação**. Disponível em: <http://wordbrasil.wordpress.com/2010/09/17/setor-de-restaurantes-deve-crescer-o-dobro-do-pib-mas-sofre-com-falta-de-incentivos-e-qualificacao/>. Acesso em: 27 abr. 2013.

12º

Conexão Comercial China x Brasil:
um estudo de caso com foco na relação custo x benefício entre mecanismos de importação

MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL

Turma - Hong Kong
Guilherme Anderson Sturm
Matias Grazziotin

Orientador
Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello

Sumário

Resumo	**787**
1. Introdução	**789**
2. Breve Histórico de Importações da Indústria Chinesa	**790**
3. Breve Histórico Sobre a GZT Comércio e Importação S.A.	**792**
4. Modalidades de Negociação	**793**
5. Conclusão	**803**
Referências	**806**

Resumo

Um das principais preocupações no comercio internacional é a confiança na outra parte, de que irá cumprir as suas responsabilidades da negociação e entregar o produto conforme prometido. No trabalho a seguir, estudaremos esta necessidade em um mercado exportador muito já explorado pelo Brasil, mas que ainda traz muitas preocupações para o importador brasileiro: a China. Veremos as opções disponíveis para que exista uma garantia do que se está comprando e de que a execução, como um todo, irá ocorrer de maneira que o importador possa participar e acompanhar todo o processo da compra, da fabricação pelo fornecedor e do embarque do produto, conforme as especificações solicitadas.

1. INTRODUÇÃO

A GZT Comércio e Importação S. A. é uma empresa sediada em Passo Fundo, cidade do centro-norte do Estado do Rio Grande do Sul, muito conhecida como centro econômico da região do planalto médio. Fundada em 1981, a empresa iniciou suas atividades de importação em 1993, e seus primeiros negócios com a China em 1995, quando seu então presidente Sr. Gilson Grazziotin realizou a primeira missão empresarial em Hong Kong.

Figura 1 Localização e Sede da GZT Comércio e Importação S.A.



Fonte: maps.google.com.

Desde então, a empresa cresceu e expandiu seus negócios para todos os Estados brasileiros na forma de importadora e distribuidora de produtos importados, focando seus negócios em supermercados e magazines. Hoje, a empresa trabalha com diversos itens de bazar, utilidades, calçados e decoração, importados de China, Índia, Uruguai, Peru e Vietnã. Já importou produtos de outros países, mas atualmente são estes os que se destacam.

A empresa coordena seus negócios com os fornecedores internacionais basicamente de maneira direta, ou seja, negocia direto com o fabricante as condições contratuais. A única exceção é o seu principal fornecedor, a China, onde possui um agente autônomo para inspeção de qualidade e intermediação comercial, um profissional sediado em Hong Kong, com vasta experiência e facilidade com o idioma, mas a empresa já pensa em diversificações de prestadores de serviço nesta área. A possibilidade de interrupção repentina deste serviço pode trazer consequências consideráveis na continuidade do trabalho da empresa no Brasil. Com este pensamento, a empresa já estudou algumas possibilidades, mas sem muitos avanços.

Neste estudo, iremos analisar algumas opções acerca desta relação comercial, a importação de produtos oriundos da China, a fim de identificar uma boa relação custo x benefício, por meio de uma análise das vantagens e desvantagens de cada uma das seguintes opções, previamente pesquisadas como possíveis alternativas: agente de importação independente, empresas de prestação de serviço de intermediação comercial, empresas especializadas em inspeção de produtos, escritório da GZT na China (ou mesmo em Hong Kong), ou ainda descartar a hipótese de intermediação e negociar diretamente com cada fabricante.

2. BREVE HISTÓRICO DE IMPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA CHINESA

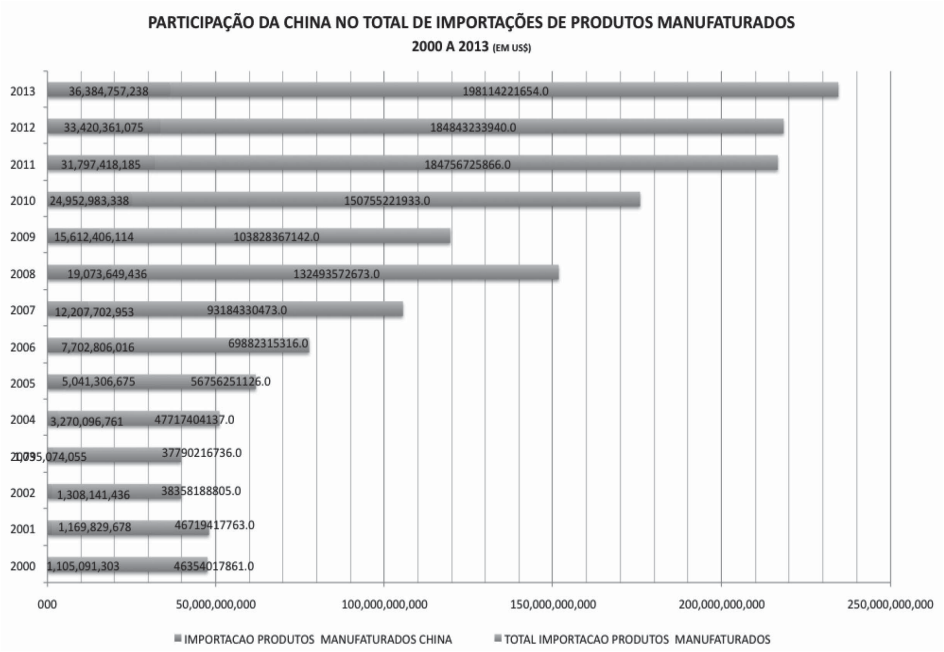
Com cerca 9,59 milhões de quilômetros quadrados e aproximadamente 1,349 bilhões de habitantes, cerca de 20% de toda a população do globo terrestre, a China é o quarto maior país em área terrestre, e o maior do planeta. Porém, principalmente para nós, brasileiros, além destes detalhes que chamam a atenção por sua magnitude, este país é extremamente importante em outros dois aspectos: trata-se do nosso maior fornecedor externo de produtos manufaturados, e, ao mesmo tempo, um de nossos maiores clientes (Fonte: Apex-Brasil).

Em 2013, segundo dados do MDIC, o Brasil importou um total de aproximadamente US$ 198 bi, sendo cerca de 20% apenas da China, ou seja, um quinto de todo o produto manufaturado importado e comercializado em solo brasileiro é de origem chinesa.

Em 2000, o Brasil importou cerca de US$ 46,3 bi, passando para US$ 198 bi em 2013, uma evolução de 327,6%, enquanto que a importação de manufatura chinesa

cresceu neste mesmo período aproximadamente 3.192,5%, passando de US$ 1,1 bi para cerca de US$ 36,4 bi em 2013. Isso mostra o ganho de representatividade do setor fabril chinês em nossas compras de manufaturas no mercado externo.

Gráfico 1 Participação da CHINA no Total de Importações de Produtos Manufaturados Brasileiras – de 2000 a 2013 (em US$)



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.
Nota: Dados extraídos do Portal do MDIC.

Gráfico 2 Importação de Produtos Manufaturados Chineses – de 2000 a 2013 (em US$)



Fonte: Desenvolvido pelos autores.
Nota: Dados extraídos do Portal do MDIC.

Esta é uma relação que só tende a avançar, pois, conforme apontam os professores Ph.D Dominic Chan e Mr. Chan Ho Fung, a China é um país que investe maciçamente em teconologia, para uma evolução de sua indústria, de manufatura básica para produtos de alta tecnologia/complexidade, gerando assim produtos de maior valor agregado, com base em novas tecnologias que serão muito bem-vindas ao Brasil, que ainda possui alguns setores obsoletos na sua indústria se comparados a padrões internacionais. Este esforço fica evidente em suas principais cidades, como Hong Kong, por exemplo, apontada como a sétima cidade em termos de inovação tecnológica, de acordo com o Global Innovation Index 2013.

3. BREVE HISTÓRICO SOBRE A GZT COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO S.A.

Conforme apresentado na parte introdutória deste estudo, a GZT Comércio e Importação S.A. é focada na importação e distribuição de produtos importados de diversos países, como Índia, Uruguai, Peru e Vietnã, e, principalmente, da China. De 2010 a 2013, segundo dados fornecidos pela empresa, o volume total das importações cresceu 60%, e deste total de produtos importados, aproximadamente 84% são de origem chinesa, o que justifica a preocupação deste estudo quanto ao canal de negociação comercial com este país.

A empresa cresceu e expandiu seus negócios para todos os estados brasileiros focando seus negócios em supermercados e magazines. Hoje, a empresa trabalha com diversos itens de bazar, utilidades, calçados e decoração.

A compra destes produtos é feita normalmente de forma direta com fabricantes ou tradings no exterior. Seus administradores realizam viagens frequentes aos seus mercados fornecedores para visitas a empresas e participação em feiras internacionais, onde se prospectam novos fornecedores e linhas de produtos. Após o primeiro contato feito diretamente com o exportador e definido o mix de produtos que se deseja importar, é feita a ordem de compra, para que se dê início à produção e, posteriormente, aos trâmites habituais do processo de importação/aduaneiro.

No caso de importações da China, a empresa tem uma sistemática um pouco diferente de trabalho: após definido o mix e colocada a ordem de compra, todo o processo é intermediado por um agente sediado em Hong Kong, pessoa física, nascido e criado em Hong Kong, com ampla experiência em negócios com a China Continental, no intermédio de negócios, durante muitos anos, com grandes varejistas norte-americanos.

Apesar de haver um custo extra com este agenciamento na China, em função do grande volume de compras e fornecedores diferentes, em diversas regiões do território chinês, tem-se como necessário algum tipo de serviço de inspeção de fabricantes e produtos, além de um intérprete em comunicações mais técnicas sobre

o desenvolvimento de produtos novos ou de negociações mais delicadas, quanto à produção, formação de preço e métodos de pagamento, até mesmo em razão da dificuldade de fuso horário da China com o Brasil, que pode chegar até 11 horas de diferença, dependendo da região.

4. MODALIDADES DE NEGOCIAÇÃO

Diante destas necessidades expostas no item anterior, a empresa já pensa em diversificações de prestadores de serviço nesta área, pois a possibilidade de interrupção repentina deste serviço, ou mesmo o fato de estar com todo o canal de negociação restrito, e ao mesmo tempo extremamente dependente de um único prestador de serviços, pode trazer consequências dolorosas, ou mesmo comprometer a continuidade dos negócios da empresa no Brasil. Para tanto, apresenta-se, nos próximos itens, algumas possibilidades para o desenvolvimento desta relação comercial com a China, bem como uma investigação acerca da relação custo benefício de cada opção.

4.1 Agente de Importação Independente

Como este será um intermediário entre a empresa importadora no Brasil e o exportador na China, é de vital importância a boa comunicação, tanto entre o importador com o agente, bem como entre o agente e o exportador chinês. A língua de comunicação com o importador deve ser necessariamente o inglês, por esta ser a língua internacional mais falada no mundo dos negócios e, consequentemente, a que será de mais facilidade de recrutamento de funcionários com esta característica.

No caso de um agente de nacionalidade de um país que tenha como idioma o português seria um facilitador para a GZT, seria mais fácil o recrutamento de colaboradores que trabalhassem na área de comércio internacional da empresa, tendo em vista que um dos traços na gestão de pessoas é a valorização do colaborador. Quando percebe-se uma nova necessidade, um cargo de cunho estratégico principalmente, a empresa busca prioritariamente por competências que atendam às exigências desta nova função "dentro de casa", motivando assim o restante do grupo a permanecer e a manter-se em constante aperfeiçoamento.

Segundo entrevista com gestores da GZT, em aproximadamente 99% dos casos de promoção, a empresa age desta forma, a não ser em atividades muito especificas e que necessitem de determinadas expertises, por exemplo, o domínio de atividades mais técnicas ou o conhecimento de língua estrangeira, que é o caso desta função em particular que estamos estudando, na qual ainda existe a necessidade da contratação de pessoal externo com estas capacidades tanto técnicas quanto de comunicação.

Claro que a comunicação com o agente por si só não é o único momento da função onde se tem a necessidade da língua inglesa, pois a empresa trata com diversos países e, mesmo que estes sejam agenciados, a língua inglesa torna-se uma necessidade, até mesmo pela dificuldade de se encontrar um agente prestador de serviço com esta característica, já que a língua portuguesa é bastante restrita.

Ainda sobre o idioma, no momento da contratação de um profissional para esta função, além da barreira linguística para comunicação entre a empresa e o agente, ainda existe a questão do idioma falado internamente na China, que varia de acordo com cada região, mantendo a predominância no mandarim. Portanto, este profissional necessariamente precisa comunicar-se em português, ou pelo menos em inglês, com a equipe da GZT no Brasil, e ainda em mandarim ou cantonês com os fornecedores chineses.

Para a análise de um possível agente, é importante também tomarmos cuidado quanto à sua localização. Este deve estar em um local de fácil acesso para as diversas localidades da China onde a empresa tem relações comerciais, sejam estas atuais ou possíveis para negócios futuros. Como a China é um país de grande extensão territorial e com áreas industriais muito espalhadas pelo país, esta análise se torna importante pela facilidade e rapidez no acesso a determinada área de fornecimento para inspeção, e também pelo custo de viagens para estes locais.

A facilidade para a GZT encontrar/comunicar-se com este agente também deve ser levada em consideração, pois uma viagem à China, partindo do Brasil, já tem uma duração bastante considerável, tanto pela enorme distância entre os dois países como também pela fraca malha aérea disponível a partir da cidade de Passo Fundo, onde se encontra a matriz da empresa. O ideal seria que este agente estivesse em uma das principais cidades da China - como Hong Kong, Shangai ou Pequim, ou ainda em seus arredores, como Shenzhen, Dongguan, Suzhou, Jiangxi, Tianjin etc., para que não houvesse mais uma escala aérea na viagem (já são no mínimo três até o destino final: Passo Fundo – Porto Alegre – São Paulo – Europa – China).

Atualmente a GZT conta com um agente sediado em Hong Kong, que, apesar de ter um custo de vida mais alto do que se residisse na China Continental, conta com uma facilidade de acesso a qualquer local da China através de fartas malhas aérea, rodoviária e ferroviária, e ainda pelo fato de que a necessidade de passagem pela aduana não é uma dificuldade neste processo.

Outro ponto importante na escolha do agente seria o carisma ou o bom relacionamento com pessoas. Apesar de para muitos este não ser um ponto tão relevante para os negócios, esta é uma característica fundamental para um serviço onde se trabalha com muitas empresas, pessoas e culturas diferentes – mesmo dentro da China há diversos grupos étnicos com diferenças culturais entre si.

Ao realizar importações da China, trabalha-se com diversos tamanhos e estruturas de empresas, e muitas destas não possuem, em seu quadro de pessoal, profissionais qualificados em vendas, principalmente vendas para o exterior. Portanto, quando nos deparamos com situações que exigem uma negociação mais intensa ou informações técnicas específicas, isso exige muito do relacionamento com estas pessoas para que haja um trabalho além do comum para chegar ao objetivo que o cliente necessita.

Na questão de custos, a opção de agente é muito interessante, pois varia diretamente de acordo com o volume de importação da empresa e seu padrão de qualidade. Este agente é remunerado através de comissão de todos os produtos que são importados pela GZT, na sua grande maioria em 5 % sobre o valor do FOB (*free on board*, mesmo preço que consta na fatura comercial), sendo pago trimestralmente, após a chegada das mercadorias ao centro de distribuição da empresa no Brasil e sua respectiva conferência, não possuindo direito a receber comissão sobre produtos que estejam em desconformidade com a ordem de compra.

O pagamento desta comissão deve ser feito através de uma *proforma invoice*, um documento oficial de exportação de serviços. Segundo dados obtidos no Portal da Receita Federal do Brasil, todo o processo deve ser registrado na Receita Federal, com o devido pagamento dos impostos incidentes nesta operação, que incluem: Imposto de Renda, Imposto sobre Operações Financeiras, Impostos sobre Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Publico e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social conforme segue abaixo:

IR 33,33%
IOF 0,38%
PIS 1,65%
Cofins 7,6%

Ou seja, o custo de 5% sobre os produtos sofrerá um acréscimo tributário em torno de 43%, ficando ainda sujeito a variação cambial como qualquer produto ou serviço importado.

Depois de feito o primeiro contato pela equipe da GZT com o fabricante dos produtos a serem encomendados, este agente fica responsável por tratar de todos os assuntos diretamente com o fornecedor, fazendo uma espécie de "ponte" entre este e a empresa, realizando o acompanhamento das ordens de compra e demais informações pertinentes ao processo, que consiste mais especificamente em:

a) Acompanhar o processo de produção dos produtos encomendados de acordo com a ordem de compra e critérios de qualidade;

b) Validar a qualidade/capacidade da empresa que irá realizar a exportação, através de visita presencial à empresa;

c) Inspecionar a carga antes do embarque dos produtos, para confirmar a qualidade de fabricação e se todos os outros detalhes (cor, tamanho, especificações de materiais, design, capacidade etc.) estão de acordo com o encomendado.

De acordo com a empresa, esta opção tem se mostrado de ótima confiabilidade, com facilidade de comunicação entre GZT e fornecedores, pelo fato de o agente possuir ótima fluência na língua inglesa, ter boa capacidade de relacionamento interpessoal, o que é fundamental em se tratando do mercado chinês.

Além disso, como o pagamento acontece de acordo com o volume de compra e a qualidade das mercadorias compradas, é de total interesse do agente que as mercadorias encomendadas saiam com a maior fidedignidade possível ao pré-requisitado na ordem de compra, o que tem garantido baixos índices de perda/reprovação de mercadorias por parte da GZT.

4.2 Empresa de Prestação de Serviço de Intermediação Comercial

Segundo pesquisa realizada na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China e Apex-Brasil, existem inúmeras empresas na China que fazem um tipo de serviço similar ao prestado por agentes independentes, porém com custos bem diferenciados entre si. No geral, são empresas com estrutura sólida, com métodos de trabalho bem definidos e equipes de gerenciamento que têm bom grau de conhecimento de trabalho com a China.

Neste mercado atuam empresas de diversas nacionalidades, inclusive brasileiras, o que traria à GZT alguma facilidade na comunicação, aspecto muito benéfico no sentido da necessidade ou não do inglês para o profissional no Brasil e responsável por gerenciar estes relacionamentos.

Na prática, a relação funcionaria da mesma forma que de um agente, como citado no item anterior. Porém, como são empresas com estruturas constituídas, com custos/despesas fixas, que um agente independente não possui, os custos para contratação de uma operação desta natureza se tornam maiores.

Como vantagem, a empresa prestadora de serviço se destaca justamente pela razão que torna o serviço mais oneroso: a sua estrutura. Uma empresa bem estabelecida possui uma equipe de profissionais, multidisciplinar, onde possivelmente cada um teria qualificações específicas em determinado tipo de produto, ou determinada região da China, mas que somados abrangeriam uma vasta quantidade de opções.

No caso de produto que exija conhecimento técnico de um material específico, como os produtos em *inox*, por exemplo, caso a equipe possua um profissional que tenha este conhecimento prévio, ele terá mais facilidade de realizar a operação e o importador, um serviço mais confiável.

Estas empresas podem ser apenas prestadoras de serviço, ou operar também tradings, que oferecem a possibilidade de fazer a intermediação comercial da importação, o que traria a possibilidade da importação por empresas menores que não possuem a capacidade e/ou o conhecimento dos processos de exportação. A mercadoria poderia ser comprada no mercado domestico chinês por esta empresa, a qual faria a posterior exportação para a GZT. Até então, a GZT fez algumas operações utilizando um de seus fornecedores como intermediário – este comprava a mercadoria nacionalmente e realizava a exportação para o Brasil.

Porém, neste formato de negociação, o custo é elevado, em função de que esta empresa intermediária coloca também sua margem de lucro na exportação dos produtos. Caso a operação fosse feita pela empresa que executaria o serviço de intermediação e inspeção, esta já teria incluído sua margem de lucro dentro do percentual já cobrado, incluindo apenas os custos operacionais que iriam incidir.

Através de cotações realizadas com algumas empresas que prestam este tipo de serviço, chegou-se a diferentes valores, de acordo com o trabalho que seria prestado pela empresa. Caso esta fosse contratada para realizar todo o acompanhamento da compra e produção das mercadorias, bem como sua inspeção de qualidade, seriam cobrados os mesmos 5% de um agente independente, acrescidos das despesas de viagem de cada inspeção na sede dos fabricantes.

O pagamento destes valores seria realizado também por meio de transferência internacional de recursos, incidindo os mesmos 43% de impostos federais e nos mesmos trâmites de um agente independente, ou seja, sempre após o recebimento das mercadorias no Brasil e comprovada a qualidade das mercadorias.

Quando se trata com empresas brasileiras com filiais na China (ou ate mesmo matriz na China com operações no Brasil), é possível que o pagamento destas operações seja feito no Brasil, através de nota fiscal de prestação de serviço brasileira, incidindo assim tributos de acordo com sua classificação tributária no Brasil. Para efeito de comparação, uma empresa prestadora de serviços no Brasil, com seus tributos federais recolhidos com base no Lucro Presumido, pagaria em torno de 13% sobre o total da nota fiscal (já somados neste percentual os tributos municipais). Comparando estes 13% com os 43% da importação de serviços, percebe-se um ganho considerável no custo sobre os serviços contratados por meio de uma unidade brasileira de prestação deste tipo de serviços.

4.3 Empresas de Inspeção de Processo Produtivo

Existe a possibilidade de trabalhar também apenas com a inspeção de fábricas e mercadorias, mantendo-se toda a parte de negociação e acompanhamento dos processos de compra dentro da GZT no Brasil. No caso da inspeção e auditoria de fábricas, acredita-se que teríamos um ganho relativamente alto em função de estas empresas serem especialistas em inspeções e terem todos os instrumentos necessários para assegurar que o produto tenha as especificações técnicas solicitadas.

Por outro lado, o acompanhamento das ordens de compra seria prejudicado por ter que ser feito do Brasil, onde além de haver uma grande diferença de fuso horário, haveria também a dificuldade de a empresa não deter o conhecimento da língua chinesa. Esta vem a ser uma grande dificuldade pela razão de que, em algumas ocasiões, é necessário discutir termos técnicos de produtos ou processos e, em geral, as pessoas que detêm este tipo de informação e/ou conhecimento não possuem o domínio/fluência da língua inglesa.

Este aspecto traria dificuldades que hoje não poderiam ser mensuradas. Em muitos processos, o importador não teria problema algum, porém, em outros, entraves seriam observados, até mesmo ao ponto de inviabilizar a importação, especialmente em se tratando do desenvolvimento de novos produtos, por não se conseguir chegar ao produto final, à característica específica que o mercado brasileiro demanda.

O trabalho destas empresas é completo e padronizado, pois já detêm uma metodologia de inspeção bastante ágil e confiável, onde se consegue todas as informações necessárias com grande detalhamento. Além das inspeções já pré-estabelecidas em cada empresa, estas podem ser customizadas de acordo com a necessidade do cliente e/ou produtos que serão inspecionados, o que ajudaria a GZT a obter informações técnicas mais aprofundadas em determinados produtos ou a inspeção de um maior percentual que o padrão, quando se julgar necessário, possibilidades muito úteis para a garantia de um índice de qualidade satisfatório.

Segundo pesquisa realizada em algumas empresas, os custos variam em torno de 250 a 300 dólares por dia, por profissional, com despesas de viagem incluídas. Outro ponto favorável é que algumas destas empresas de inspeção possuem diversas filiais espalhadas pela China, o que reduz as despesas com viagens. Ainda de acordo com consultas feitas a estas empresas, na maioria dos casos de inspeção para os produtos com os quais a GZT trabalha atualmente, seria necessário somente um dia para a inspeção completa, tomando-se por base percentuais de inspeção padrão.

Para empresas com localização concentrada em determinada região, estas despesas com viagens podem variar muito, levando em consideração que a GZT

possui fornecedores de norte a sul da China. Dependendo da localização da empresa prestadora de serviço, o custo de uma viagem aumenta consideravelmente em virtude de passagens aéreas. Para contratos em que os custos com viagens não estejam orçados previamente no pacote de serviços a serem prestados, este aspecto demanda acentuada cautela.

4.4 Escritório da GZT na China

Outra opção para este trabalho seria a GZT montar uma estrutura própria na China para realizar uma negociação direta com seus fornecedores, um processo de complexidade muito maior do que os citados acima e que demandaria investimento tanto em estrutura quanto em um planejamento estratégico de prazo muito superior aos das demais opções.

Neste caso, vislumbram-se inúmeros ganhos e vantagens com um time da própria companhia atuando diretamente em contato com este ambiente. Além de todas as vantagens de ter uma equipe dentro da China, próxima de seus fornecedores, a empresa ganharia com o grande conhecimento de cultura e mercado em que estaria inserida, de uma maneira muito mais profunda e abrangente do que sua operação hoje baseada no Brasil. Acredita-se também que haveria ganhos significativos na fomentação e desenvolvimento de novos produtos, devido ao dinamismo que esta relação poderia gerar.

Por outro lado, a empresa é de certa forma influenciada pela complexidade e pelo risco de vínculos trabalhistas e seus custos fixos mensais inerentes a esta relação dentro de seus processos, porém, através das opções citadas acima, todos esses custos/riscos seriam substituídos por um encargo variável de acordo com o volume/qualidade do produto importado.

Quanto ao tipo de estrutura necessária para a viabilização deste processo, descarta-se a constituição de uma sucursal da GZT na China com a finalidade de exportação, pois como já citado, a exportação é realizada diretamente pelo próprio fabricante, dispensando qualquer tipo de atravessador, o que sobrecarregaria a operação com mais custos/burocracia. A possibilidade, então, seria um escritório com uma equipe exclusivamente dedicada ao relacionamento com fornecedores já existentes, à pesquisa de novos fornecedores, ao acompanhamento de processos comerciais e à inspeção de qualidade com os fornecedores. Esta é uma possibilidade que provavelmente traria alguma redução burocrática nos processos.

Pelo volume de processos que a empresa trabalha hoje, acredita-se que somente um funcionário poderia tratar de todas as questões, com uma carga de oito horas diárias, seguindo os padrões chineses. Porém, com somente um colaborador a empresa poderia ter problemas, pois caso ocorresse algum imprevisto, fosse ele

de qualquer ordem, que afastasse este funcionário de sua função, mesmo que por tempo determinado, a operação da empresa ficaria completamente comprometida. Portanto, o ideal seriam pelo menos dois colaboradores, com funções compartilhadas, a fim de que complementasse o outro e suportasse uma eventual ausência.

Outro ponto a ser analisado nesta opção é quanto ao local para a sede desta sucursal, incluindo-se algumas opções, com base em estrutura (comunicação, transporte, infraestrutura, localização de fornecedores): Hong Kong e a cidade chinesa de Dongguan. Os custos mensais vão variar conforme a cidade escolhida e o tipo de estrutura, números de funcionários que serão necessários para a continuidade e confiança, colaboradores brasileiros e/ou chineses etc.

Quanto à primeira opção cogitada, Hong Kong trata-se de uma cidade muito desenvolvida, centro de atividades internacionais, culturais, financeiras e comerciais. Possui farta e moderna estrutura de prestadores de serviços e é a principal cidade chinesa de entrada para empresas de outros países por sua burocracia facilitada, suas universidades de nível internacional, infraestrutura bem desenvolvida e modo de vida ocidental, como gastronomia, lojas, transportes etc.

Figura 2 Localização Hong Kong



Fonte: maps.google.com.

A cidade de Hong Kong cresceu com a fabricação de jeans para o mundo. Porém isso se alterou quando o custo da mão de obra tornou-se muito elevado, ocasionando uma migração das fábricas para a China Continental, tornando-se, então,

um polo de instituições financeiras e grandes empresas, voltadas à exportação de produtos chineses para o mundo e importação de produtos estrangeiros para Hong Kong e, mais tarde, China.

Devido a este forte desenvolvimento da cidade de Hong Kong, os custos de mão de obra, moradia, ou seja, o custo de vida em geral é mais elevado que na China Continental. Estima-se que o salário de um funcionário de nível gerencial custe em torno de US$ 2.800 mensais, e de um assistente em torno de US$ 1.200 por mês, incluídos todos os encargos. A abertura de uma filial em Hong Kong custaria entre mil e três mil dólares para o registro e as despesas mensais e/ou anuais poderiam variar, conforme a movimentação da empresa.

Quanto a aluguéis, diante das pesquisas que foram feitas com empresas especializadas, para colocar um pequeno escritório para duas a quatro pessoas, a opção mais viável seria alugar uma sala em um business center -- grande aglomerado de pequenas salas comerciais com estrutura de telefone, secretária, internet, sala de reuniões etc. – com custo aproximado de US$ 1,600 mensais. Estimamos que o custo mensal de um escritório do mesmo espaço físico locado ficaria em torno de US$ 2,300 mensais, fora o investimento para mobiliário e equipamentos.

Contas em banco de pessoa física podem ser abertas apenas com passaporte e comprovante de endereço no Brasil. Para empresas, também é um processo facilitado, desde que com as informações da filial local da empresa. Como a GZT trabalha em sua operação brasileira com o HSBC, o qual se trata de um banco muito forte na China, este processo deve ser ainda mais facilitado.

Dongguan é uma cidade situada na província de Guandong, distante cerca de duas horas de Hong Kong e uma hora de Shenzhen ou Cantão – as duas cidades mais importantes da província, e da região do *Pearl River*, uma das mais consideráveis regiões econômicas da China.

Figura 3 Localização de Dongguan



Fonte: maps.google.com.

Apesar de estar situada em uma região muito próspera, Dongguan sofreu consideravelmente com a crise mundial de 2008, fazendo com que muitas empresas lá estabelecidas fossem embora. Ainda assim, a cidade tem boa infraestrutura, com disponibilidade de serviços comerciais e de transportes para toda a China, além de um custo de vida e moradia inferior ao das cidades mais desenvolvidas da província.

Pesquisas realizadas acerca dos custos mensais para a manutenção de uma empresa apontaram que a mensalidade em um escritório montado em *business center*, nos mesmos moldes do apresentado acima para Hong Kong, custaria em torno de US$ 1,200 por mês, e funcionários seriam em média de US$ 800 por mês para um assistente e US$ 1,600 mensais para um gerente, com todos os encargos inclusos. Em alguns casos, seria necessário custear determinados gastos dos funcionários se eles viessem de outras cidades. Neste caso, Dongguan seria uma melhor opção.

Comparando-se, então, somente aluguel e salários, uma sucursal em Hong Kong teria um total de US$ 5,600, enquanto Dongguan, US$ 3,600, ou seja, esta última representaria uma economia mensal da ordem de dois mil dólares. Teríamos ainda o custo das viagens para as inspeções, que seria bem representativo, tomando-se como base um gasto médio por viagem de US$ 500. Com uma média estimada de cinco embarques mensais, teríamos um adicional mensal de US$ 2.500/mês.

4.5 Negociações Diretas com Fornecedores a partir do Brasil

Outra opção seria trabalhar com a China diretamente, da mesma forma que trabalhamos com outros países, a partir da matriz da GZT no Brasil. Nesta opção haveria a necessidade de formar uma equipe da área de importação que comportasse este aumento de trabalho e também que possuísse a capacitação necessária para atender às exigências do trabalho, especialmente com fluência na língua chinesa, além de flexibilidade para trabalho fora do horário normal, utilizado para o restante da operação. Com base nestas complexidades e no volume de negócios com a China, a empresa descarta totalmente esta hipótese, tornando-a inócua para este estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados, elaborou-se o seguinte quadro/resumo dos custos de cada uma das opções, em uma simulação com base em uma importação anual de US$ 2 bilhões dividida em 60 embarques anuais, com uma média de cinco embarques mensais:

Tabela 1 Simulação de Custos de Importação

Valor da Importação (USD)	Agente Independente	Empresa de Intermediação Comercial	Empresa de Inspeção de Processo Produtivo	Sucursal da GZT na China	
				Hong Kong	Dongguan
USD 2.000.000,00	USD 143.000,00	USD 173.000,00	USD 25.740,00	USD 104.200,00	USD 81.400,00
% sobre mercadorias	7,15%	8,65%	1,29%	5,21%	4,07%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Com base na opção pelo Agente Independente, levou-se em consideração os 5% cobrados sobre o valor da mercadoria importada, acrescidos dos respectivos impostos federais brasileiros incidentes sobre o valor do pagamento a título de importação de serviços, cuja soma resultou em 43%, o que geraria um custo total de US$ 143,000, por ano, representando 7,15% sobre o valor das mercadorias importadas.

Caso a GZT optasse por uma Empresa de Intermediação Comercial, a qual desempenharia funções semelhantes às de um agente, porém por meio de uma equipe e não apenas de um profissional, utilizou-se por base os 5% cobrados sobre o valor das mercadorias, acrescidos dos respectivos impostos federais brasileiros incidentes sobre o valor do pagamento a título de importação de serviços cuja soma resultou em 43%, mais um gasto de US$ 500 por embarque, a título de despesas com viagens, representando 8,65% sobre o valor das mercadorias importadas.

Em se tratando da opção de empresa dedicada exclusivamente à Inspeção de Processo Produtivo, como os custos com o deslocamento dos profissionais já está incluso no preço do serviço orçado, levou-se em consideração, para a simulação o custo de US$ 300 por embarque, acrescidos dos impostos federais relativos à importação de serviços – 43% sobre o valor dos serviços contratados. A soma destes custos representa um percentual de 1,29% sobre o valor das mercadorias importadas.

Já para a opção de implantação de uma Sucursal da GZT na China, simulamos as duas hipóteses abordadas neste estudo, Hong Kong e Dongguan, com dois profissionais, sendo um funcionário de nível gerencial, um assistente, os gastos

com abertura e contabilidade mensal, mais gastos com aluguel do escritório em um *business center*, além dos custos de uma viagem trimestral por parte dos gestores brasileiros, atingindo os seguintes gastos anuais:

Tabela 2 Comparativo de Custos de Instalação/Manutenção entre Hong Kong e Dongguan

	Hong Kong		Dongguan	
Colaborador Nível Gerencial	US$	33.600,00	US$	19.200,00
Assistente	US$	14.400,00	US$	9.600,00
Abertuta da Empresa	US$	3.000,00	US$	3.000,00
Aluguel Escritório business center	US$	19.200,00	US$	14.400,00
Contabilidade	US$	24.000,00	US$	24.000,00
Deslocamento Timestral Gestor Brasileiro	US$	10.000,00	US$	11.200,00
Total..:	**US$**	**104.200,00**	**US$**	**81.400,00**

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

De acordo com esta simulação, baseada em dados colhidos mediante pesquisa realizada nas empresas InvestHK, Regus Oficces e Jumpstart Oficces, o custo para uma sucursal a ser aberta em Hong Kong representaria 5,21%, enquanto que se sua localização fosse em Dongguan, este custo representaria 4,07% do total das mercadorias importadas.

Ou seja, analisando-se única e exclusivamente o critério do custo sobre as mercadorias importadas para uma tomada de decisão, a opção que apresenta o menor custo seria a de contratar uma empresa especializada na inspeção de processos produtivos. Porém, como está se tratando, nesta pesquisa, não da opção com menor custo, mas sim da opção com a melhor relação custo x benefício, faz-se necessária uma análise qualitativa de cada uma das opções, o que fica evidenciado no quadro/resumo a seguir:

Tabela 3 Quadro Comparativo entre Opções de Negociação

	Agente Independente	Empresa de Intermediação Comercial	Empresa de Inspeção de Processo Produtivo	Sucursal da GZT na China
Comunicação	Certa facilidade de comunicação com a equipe no Brasil pela língua inglesa, mas difícil encontrar profissionais que falem a língua portuguesa	Certa facilidade de comunicação com a equipe no Brasil pela língua inglesa	Certa facilidade de comunicação com a equipe no Brasil pela língua inglesa, mas difícil encontrar profissionais que falem a língua portuguesa	Certa facilidade de comunicação com a equipe no Brasil pela língua inglesa, mas difícil encontrar profissionais que falem a língua portuguesa
	Extrema capacidade de comunicação com os fornecedores pela língua chinesa	Extrema capacidade de comunicação com os fornecedores pela língua chinesa Empresas de diversas nacionalidades, inclusive algumas brasileiras atuando neste segmento, o que facilitaria a comunicação com o time brasielro pela língua portuguesa	Extrema capacidade de comunicação com os fornecedores pela língua chinesa	Extrema capacidade de comunicação com os fornecedores pela língua chinesa

Relacionamento Interpessoal	Pessoa reconhecida na região/meio de atuação, com histórico positivo e experiência no serviço de intermediação. Ponto Restritivo: achar a pessoa com esse predicado	Empresa reconhecida na região/meio de atuação, com histórico positivo e experiência no serviço. Restritivo: achar a empresa com esse predicado	Empresa reconhecida na região/meio de atuação, com histórico positivo e experiência no serviço. Restritivo: achar a empresa com esse predicado	Pessoa reconhecida na região/meio de atuação, com histórico positivo e experiência no serviço de intermediação. Ponto Restritivo: achar a pessoa com esse predicado
Grau de Complexidade de Gestão do relacionamento comercial	Pouco Complexo, pois o agente é remunerado com base em seu desempenho	Pouco Complexo, a maior parte da remuneração da empresa é feita com base em seu desempenho	Inexistente, pois dedica-se apenas à inspeção	Complexo, pois mesmo estando subordinada à operação brasileira, sua remuneração é fixa.
Conhecimentos Técnicos	Conhecimento generalista	Equipe multidisciplinar	Equipe restrita à inspeção de produtos/processos , porém com alto grau de conhecimento técnico neste segmento	Conhecimento generalista
Despesas com Viagens	Inclusas no contrato	Depende do contrato	Inclusas no contrato	Variáveis, de acordo com a necessidade
Custos dos Serviços	Variáveis, conforme volume comprado/qualidade dos produtos entregues no Brasil	Parte variável, parte fixo, dependendo do contrato	Fixo, com base em visitas técnicas. Demanda cuidado e organização, para evitar visitas desnecessárias.	Fixos, o que pode se tornar extremamente oneroso caso haja uma queda no volume de importações
Tributação	Tributação onerosa sobre os valores pagos a título de importação de serviços	Tributação onerosa sobre os valores pagos a título de importação de serviços	Tributação onerosa sobre os valores pagos a título de importação de serviços	Sem tributação brasileira sobre os serviços

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Portanto, apesar de ser a opção de custo operacional mais onerosa, a opção pela Empresa de Intermediação mostra-se mais atrativa pela facilidade de comunicação, tanto com a equipe brasileira quanto com os fornecedores chineses, pela sua capacidade de relacionamento interpessoal e conhecimentos técnicos oferecidos com base em uma equipe multidisciplinar, e pelo seu grau de complexidade de gestão do relacionamento comercial de relativa baixa complexidade. Esta é a opção sugerida por este estudo como a de melhor relação custo x benefício, pois pela amplitude no negócio, distância geográfica, dentre outros limitadores já mencionados nesta pesquisa, os benefícios que esta opção traz mitigam custos que a própria pesquisa não é capaz de mensurar, como eventuais perdas de contratos com fornecedores, atrasos em pedidos, mercadorias fora do padrão pré-estabelecido, dentre outros.

REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL. Mercado Foco: Panorama Econômico.
Disponível em: <http://mercadofoco.apexbrasil.com.br/china/informacoes-estrategicas/macroindicadores/panorama-economico>. Acesso em: 01 mar. 2014.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-CHINA. Homepage corporativa.
Disponível em: < http://www.camarabrasilchina.com.br>.
Acesso em: 10 jan. 2014.

GOOGLE MAPS. Homepage Corporativa.
Disponível em: <http://maps.google.com>. Acesso em: 10 jan. 2014.

GZT COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO S.A.. Documentos Contábeis relativos ao período de 2010 a 2013. Passo Fundo, 2014.

INVEST HONG KONG. Homepage corporativa.
Disponível em: < http:// www.investhk.gov.hk/pt/>. Acesso em: 02 fev. 2014.

JUMPSTART OFICCES. Homepage corporativa. Disponível em:
< http://www.jumpstartoficces.com>. Acesso em: 15 jan. 2014.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL, Lei PIS / Cofins. Lei Nº 10865 de 30 de abril de 2004.

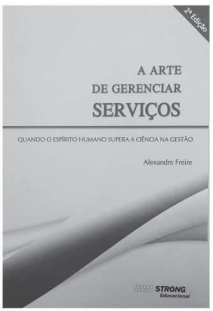
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR--MDIC. Relatório de Importação por Países e Fator Agregado.
Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>. Acesso em: 28 jan. 2014

REGUS OFICCES. Homepage corporativa.
Disponível em: < http://www.regus.hk>. Acesso em: 02 fev. 2014.

Outras obras do Grupo STRONG EDUCACIONAL

A Arte de Gerenciar Serviços

Autor: Alexandre Freire



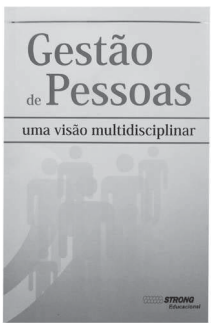
A Arte de Gerenciar Serviços é uma leitura indispensável para aqueles que desejam se atualizar e descobriros pontos fundamentais e as diferenças entre a gestão de serviços e a de produtos. "Tudo em serviços é mais discreto e intangível, como sua própria natureza. A venda de serviços acontece através de *network*", diz o autor.

Alexandre Freire apresenta como concretude visível os dois pilares de uma empresa de serviços: Pessoas e Processos, exemplificando-os com personagens e situações da vida real, baseados nas necessidades dos clientes e sua satisfação.

A Arte de Gerenciar Serviços é uma obra para aqueles que buscam solidificar o aperfeiçoamento profissional, o que, sem dúvida, reflete diretamente no crescimento pessoal. Afinal, um profissional só se diferencia no mercado de trabalho se for uma pessoa em constante busca de seu aperfeiçoamento pessoal.

Gestão de Pessoas: uma visão multidisciplinar

Autores: Sueli Santos, Thiago Plaza, Valdês Medea, Vidal Machado e Willian Ervedeira Maillaro.



Pessoas e organização têm sido foco de inúmeros estudos de pesquisas e teorias.

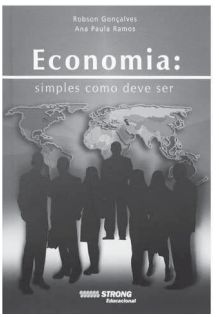
Seus propósitos evidentes: sucesso, riqueza pessoal e organizacional. A tarefa é árdua . Não há fórmulas para tão nobres objetos.

O conhecimento contínuo e alto do grau de determinação são caminhos obrigatórios para o crescimento dos indivíduos e das empresas. Ontem, hoje e sempre!

Na busca deste aperfeiçoamento, os autores, gestores em diferentes áreas de atuação, compartilham os crescentes desafios imposostos pela dinâmica da vida contemporânea.

Economia: simples como deve ser

Autores: Robson Gonçalves e Ana Paula Ramos



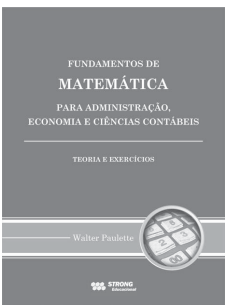
Este livro busca mostrar aos não economistas como as relações econômicas estão presentes em nosso cotidiano,e faz isto numa linguagem acessível, resgatando a simplicidade que a economia perdeu.

Trata-se de um exercício bem sucedido para preencher a lacuna entre a teoria e prática econômica, fornecendo os instrumentos que permitem a ligação entre essas duas instâncias.

Descubra uma economia prática e relevante que auxilie na análise de seus interesses e nas decisões de seu dia a dia.

Fundamentos de Matemática para Administração, Economia e Ciências Contábeis: teoria e exercícios

Autor: Walter Paulette



Este livro foi desenvolvido especialmente para estudantes dos Cursos de Administração de Empresas, Economia e Ciências Contábeis. O conteúdo matemático é apresentado com linguagem acessível, e voltado para o desenvolvimento da capacidade lógica de pensar.

A metodologia de ensino-aprendizagem de matemática é apresentada via resolução de problemas. No início de cada tópico é proposta uma situação-problema, geradora dos novos conceitos, procurando levar os alunos a construir o seu próprio conhecimento por meio de compreensão e da dedução dos conceitos utilizados. Em seguida, são apresentados exemplos resolvidos e um conjunto de exercícios de aplicação e respostas.

O texto foi elaborado de tal forma que se transforma num auxiliar de grande valia para os docentes de matemática, pois propicia uma visão mais ampla de situação-problema aplicada nas áreas de administração.

Revista Estudos e Negócios



Lançada em 2006 e com periodicidade semestral, a Revista Estudos e Negócios é um canal de comunicação entre a escola e a comunidade. Nela os professores e os alunos da STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão publicam suas produções, artigos e notícias de interesse da comunidade acadêmica. A cada número, a revista ganha corpo, aumentando a qualidade e relevância dos trabalhos publicados: são entrevistas com gestores, cases e artigos científicos de alunos e professores, e trabalhos de conclusão, que não apenas disseminam conhecimentos relevantes, mas também divulgam com orgulho as realizações do aluno. Assim, a revista Estudo e Negócios espelha a essência da própria STRONG ESAGS: trabalho de qualidade conquistado pelo esforço conjunto de professores e alunos, estabelecendo mais um elo importante entre a escola e sociedade.

Conheça mais sobre a STRONG ESAGS – www.esags.edu.br

VÍDEOS EMPRESARIAIS

Visite o site www.strong.com.br na galeria multimídia para ter acesso gratuito a Seleção de Vídeos Empresariais, que apresenta diversos temas da atualidade e do mundo dos negócios.

Alguns Vídeos Empresariais

- Crescer ou desenvolver.
- O que é valor para o cliente?
- Diferenças entre fornecedor e parceiros.
- Ter sucesso ou ser feliz?
- Quando a pós-venda não funciona.

impressão e acabamento
Gráfica Vida & Consciência

Os Programas de Educação Executiva da FGV têm uma relevância nacional em função da qualidade construída sobre dois principais pilares: a própria FGV, mentora inicial destes projetos, e as conveniadas da FGV, que dão suporte e abrangência a estes projetos.

A STRONG EDUCACIONAL é uma destas conveniadas. Uma das mais antigas, uma das maiores. O seu relacionamento com a FGV se dá desde o nível de graduação, que através da sua IES, a STRONG ESAGS, participa pioneiramente do Programa de Certificação de Qualidade nos cursos de Administração e Economia, até os módulos internacionais para os programas de pós-graduação.

O presente livro é o 13º título de uma coletânea anual, que é um ativo importante, não apenas para a própria STRONG EDUCACIONAL, como para a FGV e para os Programas de Educação Executiva da FGV. Em cada um dos 13 títulos desta coletânea são encontrados diversos trabalhos que contêm valiosos exemplos de aplicações, que os alunos dos cursos de MBA da FGV na STRONG EDUCACIONAL produziram como resultado de seus cursos. E cada um destes trabalhos apresenta a qualidade característica da FGV e da STRONG EDUCACIONAL.

Através deste livro e desta coletânea, a qualidade dos trabalhos pode ser compartilhada além das fronteiras da própria Strong e da própria FGV, cumprindo uma missão ainda mais ampla de divulgação de conhecimento relevante em nível nacional.

Prof. Dr. Paulo Sérgio Coelho
Superintendente
Certificação de Qualidade - FGV

ISSN 1809-9769